

تحلیل تأثیر سبک‌های رهبری بر مدیریت جانشین‌پروری (مورد مطالعه: شرکت پالایش گاز فجر جم)

سید محمدامین احمدی^۱ - علی چیت ساز^۲

چکیده

زمینه و هدف: سبک رهبری مدیران عاملی موثر در شکل دهی به وضعیت سرمایه های انسانی در آینده سازمان است. هدف از این پژوهش "تحلیل تأثیر سبک‌های رهبری بر مدیریت جانشین‌پروری" است. روش: جامعه آماری شامل کارمندان، کارشناسان و مدیران شرکت پالایش گاز فجر جم می‌باشند که تعداد آنها ۲۴۵۲ نفر در سال ۱۳۹۵ با سابقه‌های شغلی مختلف است که از ۲۰۵ نمونه در این پژوهش بهره گرفته شده است. این پژوهش به لحاظ هدف جزو پژوهش‌های کاربردی و از نظر ماهیت و روش جزو پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی از نوع میدانی می‌باشد. روایی پرسشنامه مدیریت جانشین‌پروری به میزان ۰/۸۸ و روایی پرسشنامه سبک‌های رهبری به میزان ۰/۸۸ محاسبه گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار spss و آمار توصیفی و استنباطی نیز به وسیله نرم‌افزار amos انجام گرفته است. یافته‌ها: طبق نتایج مشاهده شد که سبک‌های رهبری بر مدیریت جانشین‌پروری تأثیر دارند و ضریب تأثیر آن ۰/۸۴ می‌باشد همچنین در بین سبک‌های بررسی شده، سبک رهبری مشارکتی دارای تأثیر بیشتری نسبت به سایر سبک‌ها بر مدیریت جانشین‌پروری است (۰/۶۶). سبک رهبری دستوری ۰/۳۲، سبک رهبری حمایتی ۰/۳۸ و سبک رهبری تفویضی نیز دارای ضریب تأثیر ۰/۳۶ بر مدیریت جانشین‌پروری است. نتیجه گیری: مدیران شرکت پالایش گاز فجر جم می‌توانند در صورت مهم شمردن مدیریت و برنامه‌های جانشین‌پروری، با توجه به امکانات و مهیا بودن شرایط، از سبک رهبری مشارکتی استفاده نمایند. واژگان کلیدی: رهبری، سبک‌های رهبری، مدیریت جانشین‌پروری، جانشین‌پروری، پالایش گاز فجر جم

^۱ کارشناس ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (مسئول مکاتبات) smaminahmadi@gmail.com

^۲ دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، هیأت علمی گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

مقدمه

مدیران با سبک‌های رهبری که در پیش می‌گیرند، مسیر پیشرفت و بقای سازمان را مشخص می‌کنند. برخی مدیران، همچنان از سبک دستوری و برخی نیز از سبک‌های رهبری حمایتی، رهبری مشارکتی و رهبری تفویضی بهره می‌برند. میزان موفقیت هر یک از این سبک‌ها بستگی به شرایط سازمان دارد. منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عنصر سازمان‌ها، اولین مقصد تأثیرپذیر از این‌گونه سبک‌ها هستند و مدیران برای آنکه بتوانند از نیروهای سازمان، سرمایه انسانی بسازند و آن‌ها را در سازمان نگه دارند، بایستی سبک رهبری مناسب اعمال نمایند. حال مسئله آن است که اعمال هر کدام از سبک‌های رهبری، چه تأثیری بر مدیریت جانشین‌پروری دارند. وظیفه مدیریت جانشین‌پروری، تشخیص و پرورش نیروهای مستعد در سازمان است و مدیر نیز با شیوه رهبری که اعمال می‌کند، این فرآیند را جهت می‌دهد.

امروزه شرایط سازمان‌ها بسیار چالش برانگیز است و برخورداری از کارکنانی توانمند، باانگیزه و متعهد عامل اصلی ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به شمار می‌آید (قلی پور، ۱۳۹۰). سازمان‌ها در صورتی می‌توانند به اهداف خود دست پیدا کنند که سیستم مدیریتی و رهبری صحیحی داشته باشند (لوک و کراوفورد، ۲۰۰۴).

موفقیت سازمان در بهبود بهره‌وری و تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است (ویرا و دیگران، ۲۰۰۹). مدیران باید بتوانند با سبک رهبری که در پیش می‌گیرند، کارکنان مستعد خود را که به عنوان مزیت رقابتی سازمان هستند، به‌طور مستمر شناسایی کرده و پرورش دهند.

در واقع منابع انسانی جزو باارزش‌ترین منابع سازمان محسوب می‌شوند. منابع انسانی شایسته برای سازمان، ارزشمند و کمیاب است، به‌راحتی قابل کپی‌برداری، تقلید و جایگزینی نیست و موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شود (قلی پور، ۱۳۹۰). رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، باعث ایجاد رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر شده که وجود سیستم جانشین‌پروری برای جذب و توسعه و نگهداشت نیروی انسانی بااستعداد برای منصب‌های کلیدی سازمان را ضروری کرده است (گراوز، ۲۰۰۷).

یک جنبه از شایستگی‌های رهبری، برنامه جانشین‌پروری است. برنامه جانشین‌پروری می‌تواند به‌عنوان تلاشی در تضمین استمرار عملکرد اثربخش یک سازمان، بخش یا قسمت، از طریق ایجاد شرایطی برای توسعه، جایگزینی و استفاده استراتژیک از افراد کلیدی در هر زمانی تعریف شود (اسکیپر و بل، ۲۰۰۸). ویژگی‌های جانشین‌پروری نباید در تمامی سازمان‌ها یکسان باشد، ویژگی‌های سازمانی از قبیل ساختار، اندازه، دارایی، سرعت رشد و ارزش‌های مدیریتی، فاکتورهایی هستند که باید در هنگام طراحی یک برنامه جانشین‌پروری در نظر گرفته شوند (کلونیز، ۲۰۰۷). حداقل دلیل محکمی که رهبران را ملزم به مهم شمردن جانشین‌پروری می‌کند، این است که در صورت نبود مدیریت جانشین‌پروری، سازمان با بحران رهبری روبرو خواهد شد (پی‌ای و دیر، ۲۰۰۵).

از آنجا که صنعت نفت و گاز از مهم‌ترین صنایع کشور بوده و همواره نیاز به نیروهای مستعد و شایسته در آن احساس می‌شود، مدیریت جانشین‌پروری می‌بایست به‌طور خیلی جدی و اهم وظایف مدیران صنعت، بکار گرفته شود. بسیار مهم است که مدیران چه نوع سبک رهبری را در سازمان پیاده می‌کنند زیرا کارکنان سازمان تحت تأثیر مستقیم آن هستند و همان‌گونه که مشخص است در عصر حاضر، سرمایه‌های انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها تعریف می‌شوند و لازم است که یک سیستم جانشین‌پروری کارآمد به‌طور مستمر، نیروهای مستعد را پرورش دهد.

رابطه سبک‌های رهبری در مطالعات متعددی با متغیرهای سازمانی و سیستم‌های منابع انسانی سنجیده شده است، اما پژوهش منسجم و مشخصی به ارتباط این سبک‌ها با مدیریت جانشین‌پروری در سازمان نپرداخته است. لذا احساس می‌شود از آنجا که از دست ندادن سرمایه‌های انسانی در این صنعت بسیار مهم است، می‌بایست پژوهشی کاربردی در جهت تبیین راهکارهایی برای شناخت تأثیراتی که کارکنان مستعد سازمان و فرآیند شناسایی و پرورش آن‌ها از شیوه رهبری می‌پذیرند، انجام شود. از آنجا که درصد بالایی از نیروهای شاغل در شرکت پالایش گاز فجر جم در شرف سن بازنشستگی قرار دارند، این پژوهش سعی دارد، تأثیراتی که ممکن است مدیریت جانشین‌پروری از شیوه و سبک رهبری مدیران بپذیرد را در این شرکت که سهم ۱۰ درصدی از سبد انرژی کشور را در دست دارد، تبیین نموده و شناختی مناسب به مدیران بدهد که تا حد ممکن صدمات ناشی از خروج سرمایه‌های انسانی را کاهش دهند.

پیرامون موضوع مربوطه و مباحث وابسته پژوهش‌هایی انجام شده که به اختصار برخی از آن‌ها بیان می‌شود: مهرتک، حبیب زاده و دیگران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که وضع موجود سازمان در محورهای شش‌گانه برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی، رویکرد سیستمی، الگوی شایستگی، مسیر ارتقا شغلی و نقش مدیران ارشد، در محیط پژوهش از امتیاز قابل قبول بالای ۵۰ درصد برخوردار است. قریب‌پور، عارف و لطیفی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین‌پروری و کسب و کارهای خانوادگی به این مبحث پرداخته‌اند که جانشین‌پروری به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های این کسب و کارها مطرح است. این پژوهش ضمن استخراج فرآیند جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی، دو متغیر مستقل سبک رهبری مدیران و بلوغ سازمانی کارکنان را به عنوان عوامل تأثیرگذار در نظر گرفته و چنین فرض کرده است که این دو رابطه مثبت و معناداری با فرآیند جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی دارند. علامه، سلطانی و نریمانی (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان ارائه راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری انجام دادند. در این پژوهش به بررسی وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت بر اساس مدل کیم در ۴ مرحله پرداخته شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که وضعیت موجود مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت رضایت‌بخش نبوده و نیازمند توجه بیشتری می‌باشد و در وضع مطلوب نیز مؤلفه‌ها دارای اهمیت بوده و ضرورت وجود آن‌ها احساس می‌شود. زین‌الدینی بیدمشکی، عدلی و وزیری (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی انجام دادند که یافته‌های آن نشان داد میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام‌مند در هر وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد؛ بنابراین، یافته‌های پژوهش نشان دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین‌پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم‌سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیت‌های شغل فعلی و آینده آن‌ها در مؤسسات آموزشی است. لاجوردی و جمالی نظری (۱۳۸۹) پژوهشی با موضوع رابطه میان هوش عاطفی و سبک مرجح رهبری مدیران انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان دهنده آن است که رابطه مثبت و معناداری میان هوش عاطفی و سبک رهبری مشارکتی و در مقابل رابطه منفی و معناداری میان هوش عاطفی و سبک رهبری آمرانه وجود دارد. لیکن، رابطه معناداری میان هوش عاطفی و سبک رهبری حمایتی یافت نشد. همچنین بین هوش عاطفی و سبک رهبری مشاوره‌ای رابطه مثبت ضعیفی وجود دارد. حال الیس

(۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه کارکنان-یک ترکیب برنده، با هدف توضیح اهمیت برنامه جانشین‌پروری و بررسی شایسته‌گزینی برای جلوگیری از تکیه بر فرآیند جایگزینی در کتابخانه پرداخته که با دقت بر پیدا کردن یک همکار مستعد متمرکز شده است. یافته‌های پژوهش بیان می‌کند طرح مدیریت جانشین‌پروری که خوب طراحی شده باشد و هماهنگ با رهبری یکپارچه توسعه یابد می‌تواند مدیر کتابخانه را قادر سازد برای جلوگیری از تکیه بر فرآیند جایگزینی، همکاران جدیدی با قابلیت‌های ممتاز را پرورش دهند. ژانگ، اوری، برگستاینر، مور (۲۰۱۴) در مقاله‌ای تحت عنوان رابطه بین الگوهای رهبری و تعهد کارکنان، بررسی کردند که آیا سبک‌های رهبری از جمله کلاسیک، مبادله‌ای، خیالی و ارگانیک، تعهد کارکنان را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد یا خیر. نتایج نشان داد که پارادایم‌های خیالی و ارگانیک به احتمال زیاد به افزایش تعهد کارکنان می‌انجامد، در حالی که سبک‌های کلاسیک و مبادله‌ای به‌طور منفی بر تعهد کارکنان تأثیر می‌گذارد. زیپتا، بنگتسون و پاریلو (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان بررسی برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری اساسی انجام دادند. یافته‌ها نشان‌دهنده موارد زیر است: تفاوت در احساس فوریت برای وجود برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری مدیران؛ توسعه رهبران مشتاق به عنوان یکی از اجزای مهم برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در نظر گرفته شده بود. مشاوره، عملی ضروری برای فرآیند جانشین‌پروری بود؛ و تکیه بر مشارکت و همکاری سازمان‌های خارج، از ارزش بسیار بالایی برخوردار بود. در بررسی که توسط گراوز (۲۰۰۵) انجام گرفت، عواملی شناسایی شدند که نشان می‌دادند چگونه سازمان‌ها به‌طور موفق، فرایندهای توسعه رهبری و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را با به‌کارگیری فعال کارکنان اداری به هم پیوند می‌زنند. این عوامل عبارت‌اند از: تعیین توسعه فعالیت‌های مدل‌گرا، شناسایی و گدگذاری استعدادها، توسعه فراگیر روابط مرشدیت، توسعه رهبری از طریق آموزش، افزایش قابلیت دید افراد با پتانسیل بالا، تقویت فرهنگ توسعه رهبری.

رهبری در سازمان

در دانش مدیریت، رهبری سازمان در کنار سایر وظایف مدیر یکی از وظایف اساسی و مهم تلقی می‌شود و نقش پراهمیتی در اثربخشی سازمان ایفا می‌کند (عسکری، ۱۳۹۰). یکی از اجزای اصلی و مهم مدیریت، رهبری است؛ رهبری نقش حیاتی در پویایی سازمان دارد. رهبری مهم‌ترین موضوع در حیطه رفتار سازمانی و روابط انسانی است (رضاییان، ۱۳۹۴). رهبری فرآیند تأثیرگذاری بر فعالیت‌های یک فرد یا گروه است که در وضعیت معینی به‌منظور تحقق هدفی کوشش می‌کنند. شریزهایم در ۱۹۷۸ اظهار داشت رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند (رضاییان، ۱۳۹۱: ۳۷۵).

رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در پژوهش اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایف‌شان ترغیب کند. هر مدیری علاوه بر وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل باید انجام این وظیفه یعنی هدایت افراد سازمان را نیز عهده‌دار شود. همان‌گونه که در تعریف رهبری ملاحظه می‌شود مهم‌ترین نکته در رهبری جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و اثرگذاری بر افراد است (الوانی، ۱۳۸۹: ۱۴۲-۱۴۱).

سبک رهبری

اگرچه رهبری به‌عنوان توانایی ذاتی برای تأثیرگذاری بر دیگران از طریق کنترل رفتارهای اعضای گروه، مورد توجه قرار گرفته است؛ «سبک‌های رهبری» تکامل یافته و چیزی فراتر از نفوذ بوده و مباحثی همچون ایجاد انگیزه و توانایی در افراد برای دستیابی به اهداف سازمان در آن مطرح است (جاگولو، ۲۰۱۰: ۷۰۶).

سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد (مصدق راد، ۱۳۸۴). سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آن‌ها با کارکنان تحت سرپرستی می‌باشد (پرا، ۲۰۰۰). سبک رهبری عبارتست از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با دیگران یا کار به‌وسیله دیگران، از آن استفاده می‌کنند و توسط دیگران درک می‌شود (مقیمی، ۱۳۸۵).

هر سازمان نیازمند یک سبک رهبری خاص است و بی‌شک همه مدیران می‌دانند که موفقیت آنان به نیروی انسانی موجود در سازمان‌ها بستگی دارد و این اندیشه در آنان موجب شده است تا به دنبال سبک مناسب در اداره امور سازمان‌ها باشند. از طرفی یکی از عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی و در نهایت بهره‌وری یک سازمان، سبک رهبری مدیران آن است (نکویی مقدم، ۱۳۸۷). سبک رهبری هر فرد الگوی رفتاری اوست که هنگام برخورد با دیگران آن‌گونه که دیگران تصور می‌کنند از خود نشان می‌دهد (لرد، ۲۰۰۱).

موفقیت سازمان در بهبود بهره‌وری و تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است (ویرا و همکاران، ۲۰۰۹). برای تحقق اهداف سازمان، مدیران با توجه به شرایط مکانی و زمانی و همچنین خصوصیات اخلاقی خود، سبک یا شیوه‌هایی را به کار می‌گیرند (مصدق راد، ۱۳۸۴).

زالزینیک در ۱۹۹۰ اظهار داشت: متغیرهای چهارگانه مؤثر بر سبک رهبری عبارت‌اند از: ۱) ویژگی‌های شخصی رهبر ۲) ویژگی‌های فردی کارکنان ۳) ویژگی‌های گروه ۴) ساختار گروه بخش یا سازمان (رضاییان ۱۳۹۴: ۳۹۲). بهترین سبک رهبری که در همه موقعیت‌ها مناسب باشد وجود ندارد؛ بلکه سبک رهبری مناسب، به شرایط خاص و موقعیت ویژه‌ای که رهبر در آن قرار دارد، فرهنگ حاکم بر سازمان و بلوغ سازمانی کارکنان بستگی دارد و تابع میزان تناسب رفتار رهبر با توان و تمایل کارکنان و متغیرهای تعیین‌کننده وضعیت است. از این‌رو یک مدیر می‌تواند در موقعیت‌های گوناگون، سبک‌های متفاوت را برای رهبری کارکنان خود اتخاذ کند (خزعلی، ۱۳۹۴).

در این پژوهش سبک‌های رهبری از دیدگاه هرسی و بلانچارد (۲۰۰۸) با مؤلفه‌های رهبری دستوری، رهبری حمایتی، رهبری مشارکتی و رهبری تفویضی از طریق پرسش‌نامه‌ای شامل ۲۴ سؤال و با استفاده از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت^۱ مورد سنجش قرار گرفته است. نمره‌ای که آزمودنی‌ها به سؤالات داده‌اند، وضعیت رهبری مدیر را مشخص می‌کند.

تقسیم‌بندی سبک‌های رهبری

صاحب‌نظران مختلف تقسیم‌بندی‌های متعددی از انواع سبک‌های رهبری ارائه کرده‌اند. یکی از متداول‌ترین تقسیم‌بندی‌های سبک‌های رهبری توسط هرسی و بلانچارد ارائه شده است که نظریه اقتضایی یا موقعیتی نامیده می‌شود. در این تقسیم‌بندی، زیردستان یا پیروان یک رهبر مورد توجه هستند و موفقیت یا اثربخشی یک رهبر در گرو شرایط محیطی و درونی سازمان، سطح آمادگی پیروان و پذیرش رهبر توسط آنان می‌باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳).

جوهره‌ی رهبری موقعیتی اقتضا می‌کند که شیوه رهبری یک رهبر با درجه صلاحیت و تعهد زیردستان هماهنگ باشد. رهبران مؤثر کسانی هستند که تشخیص می‌دهند کارکنان آن‌ها در هر موقعیت به چه شیوه رهبری نیاز دارند و سپس شیوه رهبری خود را با آن موقعیت و نیاز تطبیق می‌دهند (افج، ۱۳۸۸).

پژوهش‌های تجربی نشان می‌دهد که رهبری فرآیندی پویاست و از هر موقعیت به موقعیت دیگر همراه با تغییر رهبر و پیروضعیت تغییر می‌یابد؛ به‌هرحال، اگرچه ویژگی‌های شخصیتی معین ممکن است در موقعیتی معین مفید باشد، اما هیچ‌گونه ویژگی‌های جهان شمولی نیست که بتواند موفقیت رهبری را تضمین کند (زالی، ۱۳۸۳). سبک‌های موجود در این طبقه‌بندی عبارت‌اند از:

الف. سبک رهبری دستوری

به شیوه ارشادی زیاد و حمایتی کم و همچنین به شیوه فرمان‌دهی شهرت دارد. در این روش بر روی تحقق هدف‌ها و صرف زمان کمتر برای رفتارهای حمایتی تأکید می‌شود. با به کار بردن این شیوه، رهبر آموزش‌های لازم درباره اینکه چه کارهایی باید انجام شود و چگونه هدف‌ها تحقق خواهند یافت را به زیردستان ارائه و بر نحوه اجرای این دستورات به‌طور دقیق نظارت خواهد کرد (افج، ۱۳۸۸).

در این سبک رفتار هدایتی زیاد و رفتار حمایتی اندک است. یعنی رهبر بیشتر تأکید بر تحقق اهداف دارد. رهبر آموزش‌های لازم درباره اینکه چه کارهایی باید انجام شود تا هدف‌ها محقق گردند، به زیردستان ارائه می‌دهد و بر چگونگی انجام دستورات توسط زیردستان نظارت دقیق می‌کند (آزادی، ۱۳۹۱). این سبک برای پیروانی که آمادگی پایین دارند، بهترین سبک است. در وضعیت‌هایی که آمادگی کم و بی‌علاقه بوده یا بیش از حد در قبول یک کار خاص نامطمئن بوده، به کار می‌رود. سبک دستوری شامل رهنمودهای خاص به افراد است در مورد اینکه چه کاری را چگونه انجام دهند (رضاییان، ۱۳۹۴). در این سبک که شدت طرفدار کار و بسیار کم‌توجه به کارمند است، کارکنان دقیقاً می‌دانند که سازمان از آن‌ها چه توقعی دارد و در این راستا دستورات روشنی از طرف رهبر به آنان ابلاغ می‌شود (هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۸).

این سبک رهبری که از دیدگاه هرسی و بلانچارد بررسی می‌شود و بیشتر طرفدار کار است، سوالات ۱ تا ۶ پرسشنامه رهبری را در برمی‌گیرد که پاسخ‌های کارکنان، مشخص‌کننده‌ی میزان استفاده از این سبک توسط مدیرانشان است.

ب. سبک رهبری حمایتی

به شیوه مربیگری شهرت دارد و شیوه ارشادی زیاد و حمایتی زیاد هم خوانده می‌شود. در این روش ارتباطات، رهبر بر تحقق هدف و ارضای نیازهای اجتماعی اقتصادی زیردستان تأکید دارد. شیوه مربیگری نیاز دارد که رهبر خود را درگیر وظایف کارکنان برای تشویق و ایجاد انگیزه در آن‌ها و همچنین درخواست برای افزایش کارایی با ایجاد رابطه مناسب کند. در حال شیوه فرماندهی است با این شباهت که هنوز رهبر تصمیم‌نهایی را برای تحقق هدف و انجام دادن عملیات اتخاذ می‌کند (افج، ۱۳۸۸).

برای پیروانی که آمادگی پایین یا متوسطی دارند، بهترین سبک است. این سبک برای کارکنانی که آمادگی زیر متوسط دارند به کار می‌رود. هنگامی که کارکنان توان قبول مسئولیت ندارند؛ ولی علاقه دارند یا احساس اطمینان برای انجام کار دارند به کار می‌رود. این سبک تلفیقی از سبک دستوری و توضیح و تقویت به‌منظور شور و شوق

در افراد است (رضاییان، ۱۳۷۹). در این سبک، رهبر به صورت هم‌زمان نسبت به مقوله کار و کارمند توجه شدید نشان می‌دهد (هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۸).

این سبک رهبری که از دیدگاه هرسی و بلانچارد بررسی می‌شود و به‌طور هم‌زمان کار و کارمند را مورد توجه قرار می‌دهد، سؤالات ۷ تا ۱۲ پرسشنامه رهبری را در برمی‌گیرد که پاسخ‌های کارکنان، مشخص‌کننده‌ی میزان استفاده از این سبک توسط مدیرانشان است.

پ. سبک رهبری مشارکتی

یک شیوه رهبری است که نیاز به حمایت زیاد و ارشاد کم دارد. در این روش رهبر تنها بر روی هدف‌ها تأکید نمی‌کند بلکه رفتارهای حمایتی را که موجب تشویق و بروز مهارت‌های کارکنان شود نیز از خود بروز می‌دهد. شیوه حمایتی شامل گوش کردن، تشویق کردن و سؤال کردن برای داده و ارائه بازخور است (افج، ۱۳۸۸). مدیران اطمینان کاملی به زیردستان خود دارند، ارتباطات بین زیردستان و بالا دستان خیلی زیاد است، زیردستان به‌طور کامل در فرایند تصمیم‌گیری شرکت داده می‌شوند، زیردستان به‌راحتی عقاید خود را بیان می‌کنند، در این نوع سیستم به مقدار زیادی کار تیمی وجود دارد، همه اعضای سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان احساس مسئولیت می‌کنند (مارتورانو، ۲۰۰۷).

لازمه اجرای سبک مدیریت مشارکتی، فراهم بودن شرایط محیطی از جمله شرایط اجتماعی سازمان است. ایجاد این زیرساخت‌ها به رفتار مدیران بستگی مستقیم دارد. به نحوی که مشارکت را تنها در گروه‌بندی کارکنان و ارجاع فعالیت‌ها به این گروه‌ها ندانند. به‌وجود آوردن محیط دوستانه و خالی از هرگونه کینه و حسادت و تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها با توجه به آمادگی پذیرش کارکنان و گردش مناسب کار میان کارکنان سبب پیشرفت گروه و در نهایت پیشرفت سازمان می‌شود (آزادی، ۱۳۹۱). این سبک شدیداً طرفدار کارمند و بی‌توجه به کار است. در این سبک رهبر از کارمندان به‌طور وسیعی نظر و پیشنهاد دریافت می‌کند لیکن در خصوص اخذ تصمیمات نهایی تفویض اختیاری صورت نمی‌پذیرد (هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۸).

این سبک رهبری که از دیدگاه هرسی و بلانچارد بررسی می‌شود و بیشتر طرفدار کارمند است، سؤالات ۱۳ تا ۱۸ پرسشنامه رهبری را در برمی‌گیرد که پاسخ‌های کارکنان، مشخص‌کننده‌ی میزان استفاده از این سبک توسط مدیرانشان است.

ت. سبک رهبری تفویضی

به شیوه حمایت کم و ارشاد کم یا شیوه تفویضی معروف است. در این روش رهبر داده‌های کمتر در رابطه با وظیفه و حمایت اجتماع کمتر ارائه می‌کند و سعی بر تسهیل گسترش اعتماد بین کارکنان و انگیزش در انجام وظایف محول بر آن‌ها دارد. رهبر تفویضی دخالت خود را در برنامه‌ریزی، کنترل، جزئیات و تصریح هدف‌ها به حداقل ممکن کاهش می‌دهد و بعد از توافق بر آنچه باید انجام شود اجازه می‌دهد و بعد از توافق بر آنچه باید انجام شود اجازه می‌دهد که زیردستان خودشان مسئولیت انجام کارها و راه‌های رسیدن به هدف‌ها را تعیین کنند و بر عهده بگیرند. رهبری که از شیوه S4 استفاده می‌کند کنترل امور را به دست خود کارکنان می‌سپارد و از حمایت‌های اجتماعی غیر لازم خودداری می‌کند (افج، ۱۳۸۸).

در این سبک رهبر به هیچ وجه دخالتی در امور نمی‌کند و اختیارات به طور کامل به زیردستان واگذار می‌شود، زیرا تصور بر این است که زیردستان دارای شایستگی کافی برای تشخیص موقعیت و انجام وظایف هستند (هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۸).

مدیران دارای این سبک عموماً آزادی کامل به گروه می‌دهند، مواد لازم را فراهم می‌کنند و فقط جهت پاسخ به پرسش‌ها در گروه شرکت می‌کنند و از بازخور اجتناب می‌ورزند، به عبارت دیگر تقریباً کاری انجام نمی‌دهند (رضاییان، ۱۳۹۴).

این سبک رهبری که از دیدگاه هرسی و بلانچارد بررسی می‌شود و دخالتی در امور ندارد، سؤالات ۱۹ تا ۲۴ پرسشنامه رهبری را در برمی‌گیرد که پاسخ‌های کارکنان، مشخص کننده‌ی میزان استفاده از این سبک توسط مدیرانشان است.

مدیریت جانشین‌پروری

گسترش سریع جهانی شدن، فشارهای زیادی بر سازمان‌ها می‌آورد و بسیاری از مدیران می‌آموزند که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آن‌ها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد رهبری است (بارنر، ۲۰۰۶).

امروزه سازمان‌ها بر اساس مزیت رقابتی در منابع انسانی که غیرقابل کپی کردن است، اداره می‌شوند. یعنی مزیت بیشتر سازمان‌ها در وجود افراد خبره و دارای شایستگی‌های مناسب در مشاغل کلیدی است. مشاغل کلیدی، در واقع، آن دسته از مشاغل هستند که پیدا کردن نیرو برای آن‌ها به دشواری انجام می‌شود؛ به ندرت، وابسته به افرادند و برای تضمین آینده‌ی سازمان اهمیت بسیار دارند (فالمر و کانگر، ۲۰۰۴).

جانشین‌پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، جانشین‌پروری یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند (کارول، ۲۰۰۴). جانشین‌پروری سازمانی یک نوع برنامه‌ریزی است که هم جانشین رهبری و هم نسل بعد را به طور منظم پرورش می‌دهد (فیشکایند و کاتز، ۲۰۰۱).

مدیران حال و آینده باید در الهام بخشیدن به کارکنان و رهبری تیم‌های کاری توانا باشند، لذا برنامه‌های تربیت مدیران جدید نیز باید معطوف به این شایستگی‌ها باشد. برنامه تربیت جایگزین مدیران سازمان موفق علاوه بر جنبه‌های عمومی از قبیل تفکر منسجم، هوش بالا، تجربیات متنوع و جهانی، سه خصوصیت اصلی شامل: انرژی زیاد، توانایی القاء انرژی به دیگران و جسارت یا شجاعت جابجایی در مواجهه با این بن‌بست را در برنامه‌های تربیتی خود دارند. پرورش مدیران باید متکی بر برنامه متوازن و هم‌زمان در هر دو عرصه فنی و مدیریتی باشد (جلالی، ۱۳۹۱).

مدیریت جانشین‌پروری شامل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و تمام عملیات و فرآیندهایی است که در طول سال به توسعه و پرورش جانشینان می‌پردازد. مدیریت جانشین‌پروری همچنین برای توفیق سازمان نگاهی آینده‌نگرانه به شایستگی‌ها و پست‌های رهبری دارد و فقط به نیازهای جایگزینی نمی‌پردازد (گای و سیمز، ۱۳۹۱).

با بالا رفتن سن اکثر مدیران امروز و نزدیک‌تر شدن به سن بازنشستگی، سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند (اسلان، ۲۰۰۵). سازمان‌ها زمانی که به دلیل توسعه پروژه‌های جدید، بازنشستگی یا جابجایی افراد،

نیاز به نیروهای مناسب دارند، با خلأ نیرو در مشاغل کلیدی و در نتیجه با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند (اسلان، ۲۰۰۲). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از مهم‌ترین راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها بوده و به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمان‌ها و افزایش فرهنگ شایسته‌گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان می‌باشد (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶).

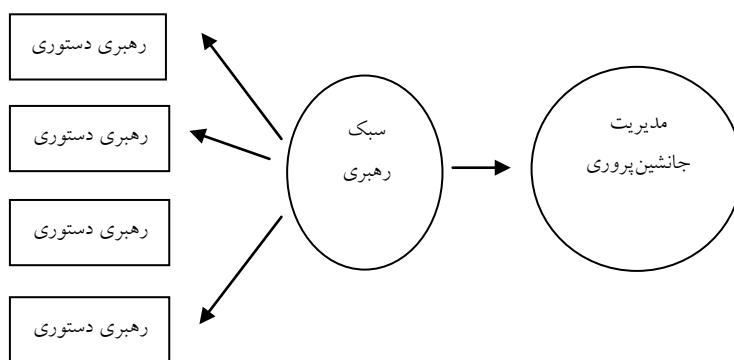
در این پژوهش جانشین‌پروری از دیدگاه راثول (۲۰۰۳) از طریق پرسش‌نامه‌ای شامل ۱۶ سؤال مورد سنجش قرار گرفته است. نمره‌ای که آزمودنی‌ها به سؤالات داده‌اند وضعیت مدیریت جانشین‌پروری را مشخص می‌نماید.

موفقیت در برنامه جانشین‌پروری

هدف اولیه از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فراهم کردن تسلسلی از استعداد در درون سازمان برای نگاه داشتن قدرت حیات، حفظ و بهبود عملکرد در هنگام تغییر رهبری است. مبنای برنامه جانشین‌پروری تمرکز بر نیاز سازمان به داشتن ذخایر قوی از کاندیداهای ممکن است که برای تقبل پست‌های رهبری آمادگی دارند (کاسپر، ۲۰۰۸).

برای موفقیت در برنامه جانشین‌پروری، مدیران بایستی الزامات کاری خود را شناخته بر نقاط قوت و ضعف سازمان خویش وقوف داشته باشند؛ ضمن اینکه یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت، افراد انتخابی برای تصدی مسئولیت‌های آینده‌اند. فرهنگ سازمانی باید توسعه یابد و در آن نوعی نگرش مثبت نسبت به افراد توانمند توسعه یابد و فقط بر ارشدیت و سابقه آن‌ها تمرکز ننماید. برای تعیین افراد مناسب در برنامه جانشین‌پروری می‌توان به نظرخواهی از افراد صاحب‌نظر اقدام کرد. این روش موجب مشارکت مدیران در طراحی برنامه جانشین‌پروری می‌شود. واحد منابع انسانی می‌تواند بر اساس اطلاعات مربوط به سابقه، مدرک تحصیلی، آموزش‌های دریافت شده، ارزیابی عملکرد و سایر ویژگی‌های فرد، افراد مناسب را پیشنهاد دهد؛ ضمن اینکه برای افزایش دقت و کاهش اعمال‌نظر شخصی، می‌توان توأمان از چند روش متفاوت برای انتخاب افراد بهره گرفت (حسینی مدرسی و همکاران، ۲۰۱۵).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی برنامه‌ریزی کرد و به کار بست. موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مدنظر قرار نگیرند و حل نشوند این فراگرد را کند و حتی محو می‌نمایند. البته این موانع و مشکلات متناسب با شرایط فرهنگی، استراتژیکی وضعیت‌های اقتصادی شرکت‌ها، متفاوت‌اند (مندی ۲۰۰۸، سالوو ۲۰۰۷). شرکت برای اجرای یک برنامه جانشین‌پروری مناسب، نیازمند توسعه مجموعه‌ای از شرایط جدید است. کارکنان به مدیران خود به منزله الگو می‌نگرند. از طرفی اجرای برنامه‌های گوناگون در صورتی با موفقیت مواجه می‌شود که با پذیرش کارکنان همراه باشد. از الزامات تحقق همکاری، ایجاد اعتماد در کارکنان نسبت به رعایت عدالت در سازمان است. یکی دیگر از موارد تسهیل‌کننده، در نظر گرفتن غنای دانش به‌جای سابقه خدمت است. سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که همیشه افرادی که سابقه بیشتری دارند، مناسب و برتر نیستند (سبک رو همکاران، ۱۳۹۱).



شکل ۱: تأثیر سبک‌های رهبری بر مدیریت جانشین‌پروری

احمدی (۱۳۹۵)

مدل مفهومی حاضر روابط بین سبک‌های رهبری شامل سبک‌های دستوری، حمایتی (تشویقی)، مشارکتی و تفویضی را با مدیریت جانشین‌پروری نشان می‌دهد. طبق فرضیه اصلی این پژوهش سبک‌های رهبری بر مدیریت جانشین‌پروری تأثیر دارند و چارچوب مفهومی پژوهش نیز نشان دهنده‌ی این فرضیه می‌باشد که طبق ادبیات و پیشینه پژوهش، ترسیم شده و در ادامه نیز توسط شاخص‌های آماری و معادلات ساختاری، آزمون خواهد شد. مدل پژوهش محقق ساخته است و طبق توضیحات گذشته در صدد سنجیدن تأثیر متغیرهای سبک رهبری بر متغیر مدیریت جانشین‌پروری است.

فرضیه‌های پژوهش شامل موارد زیر می‌باشد:

فرضیه اصلی: سبک‌های رهبری مدیران بر مدیریت جانشین‌پروری در شرکت پالایش گاز فجر جم تأثیر دارد.
فرضیه‌های فرعی:

- سبک رهبری دستوری بر مدیریت جانشین‌پروری تأثیر دارد.
- سبک رهبری حمایتی بر مدیریت جانشین‌پروری تأثیر دارد.
- سبک رهبری مشارکتی بر مدیریت جانشین‌پروری تأثیر دارد.
- سبک رهبری تفویضی بر مدیریت جانشین‌پروری تأثیر دارد.

روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش جزو پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی از نوع میدانی می‌باشد. در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته ابزار جمع‌آوری اطلاعات بوده و ارزیابی پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ صورت گرفته است. همچنین روایی پرسشنامه نیز توسط اساتید و کارشناسان متخصص مربوطه احراز گردیده است. پس از آن با استفاده از داده‌هایی که توسط پرسش‌نامه محقق ساخته جمع‌آوری شده، شاخص‌ها محاسبه، آزمون‌های آماری مورد نیاز انجام و نتایج کسب شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته تا نسبت به رد یا قبول فرضیات داوری انجام گیرد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارمندان شرکت پالایش گاز فجر جم می‌باشد که تعداد آن‌ها ۱۴۳۵ نفر با بازه‌های سنی و سابقه‌های شغلی مختلف است.

در تحلیل رگرسیون چند متغیری نسبت تعداد نمونه (مشاهدات) به متغیرهای مستقل نباید از ۵ کمتر باشد. در غیر این صورت نتایج حاصل از معادله رگرسیون چندگان تعمیم‌پذیر نخواهد بود (هیرو همکاران، ۱۹۹۵: ۱۰۵).

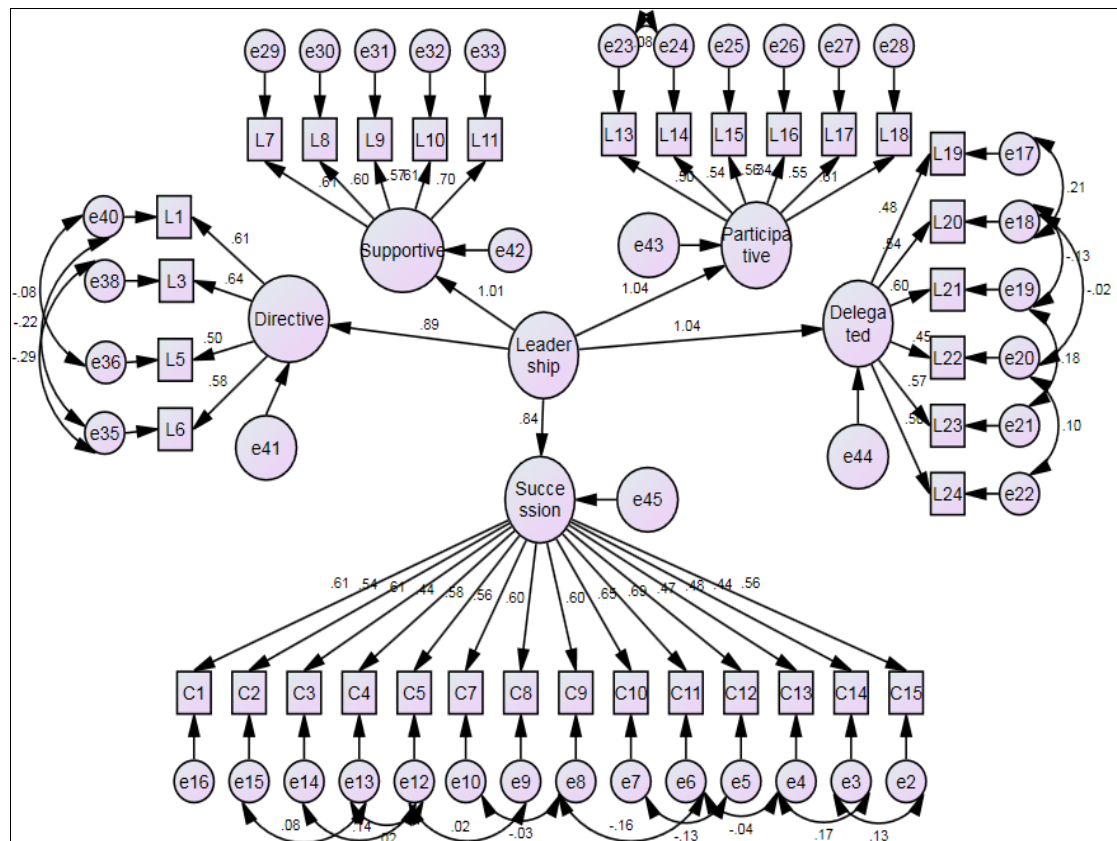
در پژوهش حاضر به دلیل محدودیت‌های موجود از ۵ نمونه به ازای هر پرسش استفاده شده است که ۲۰۰ نمونه با توجه به ۴۰ پرسش، لازم بوده و از ۲۰۵ نمونه استفاده شده است. در این پژوهش از دو پرسشنامه که روایی و پایایی آن مورد تأیید بوده جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است: پرسشنامه جانشین‌پروری متشکل از ۱۶ سؤال با طیف پاسخگویی ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد (مقیم، ۱۳۹۲) که به ویرایش محقق رسیده است و پرسشنامه سبک‌های رهبری متشکل از ۲۴ سؤال با طیف پاسخگویی ۵ گزینه‌ای لیکرت با ابعاد سبک رهبری دستوری، سبک رهبری حمایتی یا تشویقی، مشارکتی و تفویضی می‌باشد (الجزایری، ۱۳۷۹) که به ویرایش محقق رسیده است.

آزمون فرضیات پژوهش

پس از بررسی و تأیید الگوها، برای آزمون معناداری فرضیات از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR^2 و P استفاده شده است. مقدار بحرانی به وسیله تقسیم "تخمین وزن رگرسیونی" بر "خطای استاندارد" به دست می‌آید. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵، مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. کمتر از این مقدار، پارامتر مربوط در الگو، مهم شمرده نمی‌شود و همچنین مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارد.

یافته‌ها

بر اساس نتایج جدول آزمون کولموگروف اسمیرنوف یک نمونه‌ای فرض نرمال بودن برای همه متغیرهای پژوهش قبول شد ($P > 0.05$). به همین دلیل برای بررسی فرضیات از آزمون پارامتری ضریب همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری استفاده شد.



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری تأثیر سبک‌های رهبری مدیران بر مدیریت جانشین‌پروری

سبک‌های رهبری مدیران بر مدیریت جانشین‌پروری در شرکت پالایش گاز فجر جم تأثیر دارند. برای بررسی این فرضیه، از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. طبق نتایج به دست آمده مشاهده شد که متغیرهای سبک رهبری بر مدیریت جانشین‌پروری اثر دارند. همچنین مشخص شد که متغیر سبک رهبری مشارکتی با ضریب تأثیر ۰/۶۶ دارای بیشترین اثرگذاری نسبت به سایر سبک‌ها بر مدیریت جانشین‌پروری است.

بین سبک رهبری دستوری و مدیریت جانشین‌پروری در سطح ۰/۰۵ رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد و مقدار این رابطه ۰/۳۲ می‌باشد. بین سبک رهبری حمایتی و مدیریت جانشین‌پروری در سطح ۰/۰۵ رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد و مقدار این رابطه ۰/۳۸ می‌باشد. بین سبک رهبری مشارکتی و مدیریت جانشین‌پروری در سطح ۰/۰۵ رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد و مقدار این رابطه ۰/۶۶ می‌باشد. بین سبک رهبری تفویضی و مدیریت جانشین‌پروری در سطح ۰/۰۵ رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد و مقدار این رابطه ۰/۳۶ می‌باشد.

بحث و نتیجه گیری

نتایج فرضیه اصلی نشان داد که سبک‌های رهبری بر مدیریت جانشین‌پروری تأثیر دارند، این بدان معناست که مدیران در سازمان با توجه به سبکی که برای هدایت کارکنان‌شان اتخاذ می‌کنند، مدیریت جانشین‌پروری را نیز متأثر از خود می‌کنند. مدیریت جانشین‌پروری در واقع مجموعه‌ای است شامل برنامه‌ریزی، پروسه، روند اجرایی، استراتژی‌ها، سیاست‌ها و سیستم جانشین‌پروری در سازمان. سازمان‌ها برای آنکه بتوانند در دنیای رقابتی امروزی دوام بیاورند به سرمایه‌های انسانی نیاز دارند که بتوانند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کنند و در صورتی که این سرمایه‌ها در خود سازمان و به شکلی برنامه‌ریزی شده پرورش یابند، می‌توانند سازمان را از خیل آسیب‌های ناشی از کمبود افراد مستعد، مصون دارند. همان‌طور که از پژوهش برآمد، مدیریت جانشین‌پروری که تقریباً مبحثی جدید در حوزه منابع انسانی است به‌وسیله تصمیمات مدیریتی در باب هدایت کارکنان، تغییراتی را شاهد خواهد بود. لذا با قراین موجود چنین برداشت می‌شود که مدیران سازمان‌ها در صورتی که مبحث پرورش جانشینان پست‌های کلیدی سازمان در آینده برایشان مهم تلقی می‌شود، می‌بایست در اعمال سبک و شیوه رهبری خود، وسواس زیادی به خرج دهند. در مابین سبک‌های رهبری مورد بررسی، رهبری مشارکتی ضریب تأثیر بیشتری نسبت به سایر سبک‌ها بر مدیریت جانشین‌پروری داشت، این بدان معناست که مدیران در صورت اعمال سبک رهبری مشارکتی، تأثیری تقریباً دو برابر سایر سبک‌ها بر مدیریت جانشین‌پروری خواهند گذارد. در این صورت مدیریت جانشین‌پروری حساسیت زیادی نسبت به رفتار رهبری خواهد داشت و مدیران در صورت اتخاذ این سبک، تأثیر بیشتری بر برنامه‌ها، سیستم و ... جانشین‌پروری خواهند داشت. در فرضیه فرعی اول رابطه معنادار و مستقیم بین سبک رهبری دستوری مدیران و مدیریت جانشین‌پروری مورد تأیید قرار گرفت. همچنین نتایج فرضیه فرعی دوم نیز نشان داد که بین سبک رهبری حمایتی مدیران با مدیریت جانشین‌پروری رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. با توجه به نتایج فرضیه فرعی سوم نیز مشاهده شد که بین سبک رهبری مشارکتی مدیران با مدیریت جانشین‌پروری نیز رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. همچنین با توجه به نتایج فرضیه فرعی چهارم بین سبک رهبری تفویضی مدیران با مدیریت جانشین‌پروری رابطه مستقیم و معناداری وجود. با توجه به نتایج و تحلیل داده‌ها و بیشترین تأثیری که سبک‌های رهبری بر مدیریت جانشین‌پروری دارند به مدیران توصیه و پیشنهاد می‌شود که با در نظر گرفتن شرایط ویژه سازمان خود وضعیت کارکنان، اولویت‌بندی خود را برای پیاده‌سازی سبک‌ها به ترتیب زیر ارائه کنند: ۱، سبک رهبری مشارکتی ۲، سبک رهبری حمایتی ۳، سبک رهبری تفویضی ۳، سبک رهبری دستوری.

این پژوهش از حیث تاثیرگذاری سبک‌های رهبری بر مدیریت جانشین‌پروری با پژوهش قریب‌پور، عارف و لطیفی (۱۳۹۳) با عنوان رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین‌پروری و کسب و کارهای خانوادگی همسانی می‌کند. این پژوهش ضمن استخراج فرآیند جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی، دو متغیر مستقل سبک رهبری مدیران و بلوغ سازمانی کارکنان را به عنوان عوامل تأثیرگذار در نظر گرفته و چنین فرض کرده است که این دو رابطه مثبت و معناداری با فرآیند جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی دارند. همچنین با پژوهش زپتا، بنگتسون و پاریلو (۲۰۱۲) که تفاوت در احساس فوریت برای وجود برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری مدیران؛ توسعه رهبران مشتاق به عنوان یکی از اجزای مهم برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در نظر گرفته شده بود، رابطه مثبت جانشین‌پروری و رفتار رهبری جهت پرورش نیروهای مستعد، تایید می‌شود. در بررسی که توسط گراوز (۲۰۰۵) انجام گرفت، عواملی شناسایی شدند که نشان می‌دادند چگونه سازمان‌ها به‌طور موفق، فرایندهای توسعه رهبری و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را با به‌کارگیری فعال کارکنان اداری به هم پیوند می‌زنند. این عوامل از حیث نتایجی که مدیریت جانشین‌پروری دارد به یافته‌های پژوهش کنونی نزدیک است.

پیشنهادات

در حال حاضر می‌توان گفت که اهمیت پرورش نیروهای مستعد برای پست‌های کلیدی از درون سازمان بر کسی پوشیده نیست و تقریباً اکثر مدیران بر این موضوع واقف‌اند که برای کاهش هزینه‌های سازمان، می‌بایست مدیریت جانشین‌پروری را جزو اهم وظایف خود تلقی کنند. در واقع نوع نگاه مدیران به سیستم‌های منابع انسانی که ناشی از سبک رهبری آن‌هاست باعث ایجاد تغییراتی در روند اجرایی آن‌ها می‌شود و مدیریت جانشین‌پروری به عنوان مرجع تأمین افراد مناسب برای پست‌های کلیدی در آینده، می‌بایست با حساسیت زیادی از طرف رهبران سازمانی نگریده شود چرا که آینده‌ی سازمان در گرو موفقیت آن است.

با توجه به نتیجه فرضیه اصلی که تأثیر معنادار متغیر سبک‌های رهبری بر مدیریت جانشین‌پروری را نشان می‌دهد. لذا:

۱. با توجه به نتیجه فرضیه فرعی اول که رابطه معنادار بین سبک رهبری دستوری و مدیریت جانشین‌پروری را نشان می‌دهد لیکن با توجه به تأثیر کمتر این سبک رهبری نسبت به سایر سبک‌ها و تعریف این سبک که نشان دهنده‌ی ابلاغ دستورات به‌صورت رسمی به کارکنان است و در صورت عدم برقراری رابطه‌ی دوستانه مابین مرجع دستور دهنده و کارکنان که باعث ایجاد خلل در انجام امور خواهد شد، لذا توصیه می‌شود جهت ایجاد جو مناسب برای رشد و ارتقای جانشین‌پروری در این سازمان، مدیران شرکت در صورت امکان، کمتر از این سبک استفاده نموده و جهت تأثیرات مثبت بیشتر در جریان جانشین‌پروری، در شیوه‌ی هدایت کارکنان، تجدید نظر نموده و روابط قوی‌تری با افراد مستعد سازمان برقرار نمایند. پیاده‌سازی این سبک شرایط بسیار ویژه‌ای را می‌طلبد و با توجه به جو پویا و تنوع شخصیتی در پالایشگاه فجر جم و همچنین نتایج داده‌ها، توصیه می‌شود این سبک در اولویت آخر قرار گیرد.
۲. با توجه به نتیجه فرضیه فرعی دوم که رابطه معنادار بین سبک رهبری حمایتی و مدیریت جانشین‌پروری را نشان می‌دهد و با اینکه این سبک از لحاظ ضریب تأثیر بر مدیریت جانشین‌پروری در بین سایر سبک‌های بررسی شده رتبه دوم را دارد لکن با در نظر گرفتن ماهیت این سبک که برای افراد متوسط از لحاظ آمادگی در سازمان کاربرد دارد و اینکه جانشین‌پروری باید بر افراد مستعد و دارای ظرفیت استفاده در پست‌های کلیدی

متمرکز شود لذا توصیه می‌شود، مدیران شرکت با این اوصاف، در صورتی که برنامه‌ی جدی برای پرورش کارکنان مستعد دارند، در ارتباط با استفاده از این سبک وسواس بیشتری به خرج دهند. با این همه در صورتی که مدیران تشخیص دهند که وضعیت عمومی سازمان نشان دهنده‌ی عدم وجود افرادی با ظرفیت بالا برای پرورش باشد، استفاده از این سبک، چندان هم غیرمنطقی نمی‌نماید. نتایج داده‌ها در این شرکت مبین این است که مدیران در صورتی که تشخیص دهند شرایط برای واگذاری اختیارات مهیا نیست، استفاده از این سبک منطقی است، این سبک در پالایشگاه فجر جم طبق داده‌ها موجه‌تر از سبک‌های دستوری و تفویضی است به این معنی که کارکنان تشخیص می‌دهند با پیاده‌سازی این سبک، زمینه بهتری برای پرورششان نسبت به سبک‌های دستوری و تفویضی فراهم می‌شود.

۳. با توجه به نتیجه فرضیه فرعی سوم که رابطه معنادار بین سبک رهبری مشارکتی و مدیریت جانشین‌پروری را نشان می‌دهد و ضریب تأثیر این سبک، تقریباً دو برابر سایر سبک‌ها بر مدیریت جانشین‌پروری است و با توجه به اهمیت کار تیمی در این سبک و اینکه کارکنان دارای احساس مسئولیت بالا می‌باشند و همچنین انگیزه‌ی بالایی که افراد در صورت مشارکت خود در تصمیم‌گیری‌ها پیدا خواهند کرد، لذا چنین برداشت می‌شود که در بین سبک‌های بررسی شده، این سبک مقبولیت بیشتری داشته و تأثیرات بیشتری را بر مدیریت جانشین‌پروری خواهد گذارد. با این تفسیر، به مدیران این شرکت پیشنهاد می‌شود که جهت برقراری روند جانشین‌پروری مناسب در سازمان از این سبک استفاده نموده و کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت دهند که این خود باعث ایجاد یک جو مناسب و مستعد برای پرورش سرمایه‌های انسانی در سازمان خواهد شد. پیشنهاد می‌شود مدیران پالایشگاه فجر جم این سبک را در اولویت اول قرار داده و برنامه‌ها و طرح‌های کاری خود را بر اساس آن به پیش ببرند. از افراد در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر استفاده کنند و سعی داشته باشند کارها را به صورت تیمی به انجام برسانند.

۴. با توجه به نتیجه فرضیه فرعی چهارم که رابطه معنادار بین سبک رهبری تفویضی و مدیریت جانشین‌پروری را نشان می‌دهد لکن با توجه به تأثیر کمتری که این سبک در مقایسه با سبک‌های مشارکتی و حمایتی دارد و همچنین با تمرکز بر این نکته که مدیران آزادی کامل به کارکنان داده و دادن بازخور به آن‌ها کمتر مورد توجه است، توصیه می‌شود مدیران شرکت جهت گذاردن تأثیرات بیشتر بر مدیریت جانشین‌پروری و شناسایی و پرورش افراد مستعد، استفاده از این سبک را در اولویت‌های بعدی خود قرار داده و تا حد امکان سعی کنند از آن استفاده نمایند.

با این اوصاف به‌طور خلاصه می‌توان چنین بیان کرد که با توجه به اینکه اتخاذ یک سبک رهبری توسط مدیر، به شرایط سازمان و افراد و همچنین ویژگی‌های شخصی مدیر بستگی دارد و تمرکز بر این موضوع که اکثر اندیشمندان حوزه‌ی رفتار سازمانی بر این نکته اجماع نظر دارند که سبک رهبری بهتر، تعریف جالبی نمی‌باشد، لذا چنین برمی‌آید که برای اتخاذ یک سبک مناسب بایستی بسیاری شرایط در نظر گرفته شود و نسخه‌ی خاصی برای تجویز وجود ندارد. با این همه بنا بر نتایج پژوهش، چنین برداشت می‌شود که مدیران شرکت پالایش گاز فجر جم در صورتی که مشتاق باشند، مدیریت جانشین‌پروری قوی‌تری در سازمان خود داشته باشند، سبک رهبری مشارکتی مناسب‌تر از سایر سبک‌ها به نظر می‌رسد و می‌تواند با رعایت کلیه جوانب آن با توجه به شرایط ویژه پالایشگاه، بازدهی بیشتری در زمینه جانشین‌پروری داشته باشند.

منابع و مأخذ

- آزادی، الهام (۱۳۹۱). سبک مناسب رهبری مدیران بر اساس سطح بلوغ کارکنان، ماهنامه اقتصادی فرهنگی و اجتماعی بانک سپه، شماره ۱۴۰، صص ۴۹-۵۶.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۹). مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نشر نی، چاپ چهارم.
- افح، سید علی اکبر (۱۳۸۸). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- جلالی، محمدرضا (۱۳۹۱). جانشین‌پروری انگیزه لازم برای شکوفایی استعدادها، ماهنامه مهندسی مدیریت، سال پنجم، مهرماه ۱۳۹۱، شماره ۴۸، صص ۴-۷.
- خزعلی، انسیه؛ جووری، بهنوش (۱۳۹۴). بررسی رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری مدیران (مطالعه موردی: کارکنان زن دانشگاه الزهرا (س)). مطالعات زن و خانواده، ۳(۱)، صص ۱۱۱-۱۲۶.
- رضاییان، علی (۱۳۹۴). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
- رضاییان، علی (۱۳۹۱). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات سمت.
- زالی، محمدرضا (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین، فصلنامه مصباح، سال سیزدهم، شماره ۵۲.
- سبک رو، مهدی؛ قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر و باغبانی، سحر (۱۳۹۱). تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری شرکت ایتوک، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دهم، شماره ۲۶، پاییز و زمستان ۱۳۹۱، صص ۱۵۵-۱۷۹.
- طالبزاده، فاطمه (۱۳۹۴). مدیریت جانشین‌پروری، تهران: انتشارات جنگل/جاودانه، چاپ اول.
- قریب‌پور، مهشید؛ عارف، معصومه و لطیفی، میثم (۱۳۹۳). رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین‌پروری و کسب و کارهای خانوادگی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره چهارم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۳، صص ۱۳۱-۱۴۹.
- قلی پور، آرین (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
- علامه، سیدمحسن؛ سلطانی، فرزانه و نریمانی، مهدی (۱۳۹۳). رایه‌ی راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره ۳، صص ۱۶۹-۱۳۴.
- گای، ماتئو؛ سیمز، دوریس (۱۳۹۱). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ترجمه نسرین جزینی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- مقیم، سید محمد؛ رمضان، مجید (۱۳۹۲). مدیریت رفتار سازمانی (سطح سازمانی)، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
- مقیم، سیدمحمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه.
- هادیزاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰). تبیین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰، زمستان ۱۳۹۰، صص ۳۹-۸۲.
- هرسی، پاول؛ بلانچارد، کنت (۱۳۹۴). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران: انتشارات امیرکبیر، چاپ دهم.
- هومن، حسین علی (۱۳۸۴). مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل، تهران: انتشارات سمت.

- نکویی مقدم، احمد (۱۳۸۷). تعیین رابطه‌ی بین سبک‌های مدیریتی با وظایف مدیران دانشگاه علوم پزشکی کرمان، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سلامت، دوره دهم، شماره ۲۹.
- Blanchard, K. H. (1985). *SL II, a Situational Approach to Managing People*. Blanchard Training and Development.
- Clunies, J. P. (2007). Benchmarking Succession Planning and Executive Development in Higher Education: Is the academy ready now to employ these corporate paradigms?, *Academic Leadership*, 2(4).
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard business review*, 81(12), 76-85.
- Carroll, C. (2004). Succession planning: Developing leaders for the future of the organization. In *Leadership Abstracts* (Vol. 17, No. 2, pp. 1-2).
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Fishkind, Russell J. & Kautz, Robert C. (2001), "Estate and Business Succession planning", *John Wiley & Sons, Inc, New York*: PP.152.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*, 26(3), 239-260.
- Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gardner, W. L. and B. J. Avolio (1998). The Charismatic Review. (26): 32-58.
- Groves, K.S. (2007). "Integrating leadership development and succession planning best practices", *Journal of Management Development*, 239-260.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2001). *Management of organizational behavior*(p. 65). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hall-Ellis, S. D. (2015). Succession planning and staff development—a winning combination. *The Bottom Line*, 28(3), 95-98.
- Jogulu, U. D. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 705-719.
- Kasper, S. M. (2008). Preparing for Leadership Transition: An Examination of the Impact of Organizational Communication in the Administration of Succession Planning Programs. ProQuest.
- Lord, R. G., & Shondrick, S. J. (2011). Leadership and knowledge: Symbolic, connectionist, and embodied perspectives. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 207-222.
- Lambertides, N. (2009). Sudden CEO vacancy and the long-run economic consequences. *Managerial Finance*, 35(7), 645-661.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
- Mandi, A. R. (2008). *A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain*. ProQuest.
- Marturano, A. (2007). *Organizational Behavior and Management*. Business Publication. p. 66.
- Perra, B. M. (2000). Leadership: the key to quality outcomes. *Nursing Administration Quarterly*, 24(2), 56-61.
- Peay, T. R., & Dyer Jr, W. G. (2005). Power orientations of entrepreneurs and succession planning. *Journal of Small Business Management*, 27(1), 47-52.

Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent*. Human Resource Development.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

Swallow, D. (2007), Talent management and succession planning, *Employment Review*, 833, 1-6.

S. Slan, R. (2005), "Leadership succession: The justice perceptions of high potential, identification practices", Dissertation for MA degree, University of Guelgh.

Skipper, CH.O.; Bell, L.C. (2008). Leadership Development and Succession Planning, *Leadership and Management in Engineering*, 8(2): 77-84.

Zhang, T., C. Avery, G., Bergsteiner, H., & More, E. (2014). The relationship between leadership paradigms and employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 4-21.

Zepeda, S. J., Bengtson, E., & Parylo, O. (2012). Examining the planning and management of principal succession. *Journal of Educational Administration*, 50(2), 136-158.

یادداشت‌ها

¹ Likert

² Critical Value