تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۵/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۲/۲۹

بررسی تأثیر سبک‌های رفتاری مدیران و مدیریت استعداد بر جانشین پروری در پتروشیمی استان ایلام

اسفندیار محمدی[۱] - وحید شرفی[۲]

چکیده

هدف این تحقیق «بررسی تاثیر سبک‌های رفتاری مدیران و مدیریت استعداد بر جانشین پروری» می‌باشد. روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام می‌باشد که تعداد آنها ۴۰۰ نفر هستند. با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۹۶ نفر برای نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه بوده که روایی آن به تائید اساتید متخصص رسیده و برای پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۰. ۹۰۱ بدست آمده است که نشانگر تائید پایایی پرسشنامه مورد نظر می‌باشد. نتایج پژوهش نشان دادند که سبک‌های رفتاری مدیران و مدیریت استعدادها بر توانمندسازی کارکنان و جانشین پروری تاثیر مثبت، مستقیم و معناداری دارند. توانمندسازی کارکنان نیز بر جانشین پروری تاثیر معناداری دارد. همچنین ابعاد سبک رفتاری (ابراز وجود، دلپذیر، تحلیلی و پیش برنده) بر جانشین پروری تاثیر معناداری دارند.

واژگان کلیدی: سبک‌های رفتاری، مدیریت استعدادها، توانمندسازی کارکنان، جانشین پروری، پتروشیمی ایلام.

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه ایلام.
۲. دانشجوی دکترای مدیریت، دانشگاه سمنان. نویسنده مسئول: (Vahidsh282@gmail.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

مقدمه

بسیاری از سازمان‌هایی که در مسیر زوال و نابودی قرار دارند، برای تامین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه‌ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل بصورت واکنشی عمل می‌کنند ولی سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه ریزی خود را برای شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی و برون سازمانی متکی می‌کنند (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۹۱). مدیریت جانشین پروری وقتی مطرح می‌شود که یک سازمان، روش‌های ویژه‌ای را برای شناسایی، پرورش و حفظ و نگهداری افراد متعهد در درازمدت تهیه کند. (Rothwell, 2012) به بیانی ساده‌تر مدیریت جانشین پروری به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت(Hills, 2013) . مدیریت جانشین پروری را می‌توان تلاشی به منظور طرح ریزی برنامه‌ای برای تعداد متناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت، بیماری یا ارتقاء دیگر کارمندان و حتی موقعیت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان به وجود می‌آیند، جانشینان مناسبی باشند(Sambrook, 2012).

با توجه به اهمیت نیروی انسانی، یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی توانمندسازی می‌باشد. از سوی دیگر، توانمندسازی باعث می‌گردد بهبود کیفیت در ارائه خدمات ایجاد گردد، سازمان به اثر بخشی خود مطمئن گردد و انگیزه و تعهد کارکنان افزایش می‌یابد و سازمان‌ها با این کارکنان توانمند، متعهد و دارای انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند(Dufte & Reamuond, 2010). سازمان‌های امروزی باید برای توانمند کردن نیروهای خود و به منظور پرورش افراد مناسب برای پر کردن جایگاه‌های کلیدی، برنامه جانشین پروری را جاری سازد. در سازمان‌ها هر مدیری در تصمیم گیری‌های خود یک سبک رفتاری را دنبال می‌کند. سبک‌های رفتاری هر فرد در واقع چگونگی تعامل از روی عادت وی با دیگران است. (رضائیان،۱۳۹۱). در صورت ناسازگاری سبک رفتاری مدیران با کارکنان احتمال تعارض و تنش بسیار زیاد خواهد بود که در اینصورت برنامه‌های اجرایی سازمان همانند استعدادیابی، جانشین پرویف توانمندسازی کارکنان و... با مشکل مواجه می‌شود (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۹۱).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

یکی از عواملی که نقش راهبردی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده آنها دارد منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف می‌باشد(Rothwell, 2012). از طرفی به نظر می‌رسد که خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است. بوجود آمدن خلا و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت یک سازمان اخلال جدی ایجاد نماید(Hills, 2013). از این رو بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اخلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را جهت تامین نیروهای شایسته برای مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. برنامه جانشین‌پروری یکی از این برنامه‌ها برای تامین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم می‌باشد. شرکت پتروشیمی ایلام نیز از این قاعده مستثنی نبوده است. با توجه به تحقیقاتی که در سال های اخیر در شرکت پتروشیمی ایلام انجام شده است از جمله تحقیق یوسفی (۱۳۹۲) که به این نتیجه دست یافته است ترک خدمت کارکنان در شرکت پتروشیمی ایلام یک امر نگران کننده می باشد وی نشان داده است که ۲۸ درصد کارکنان فعلی مایل هستند که از شرکت پتروشیمی ایلام خارج شوند. همچنین با توجه به اینکه شرکت پتروشیمی ایلام در سالهای اخیر بنابر دلایل گوناگون از جمله ناکارآمدی مدیران ، مساله اختلاس، تغییر سهامداران اصلی شرکت و... با جابجایی زیاد مدیران ارشد و میانی مواجه شده است و از آنجا که هرکدام از مدیران از سبکهای رهبری و رفتاری متفاوتی استفاده می کنند، مشکل جانشین برای آنان همواره از معضلات این شرکت بوده و تا حدودی شرکت بخاطر نبود جانشین برای مدیران سطوح عالی و میانی خود با مشکلات زیادی مواجه شده است. لذا در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال هستیم که آیا سبک‌های رفتاری مدیران و مدیریت استعدادها بر جانشین پروری در شرکت پتروشیمی استان ایلام تاثیر معناداری دارند و آیا در این تاثیر گذاری توانمندسازی کارکنان می‌تواند نقشی داشته باشد ؟

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

ادبیات پژوهش

سبک‌های رفتاری

سبک رفتاری هر شخصی، پاسخگویی درجه آمادگی شخص برای ابراز عواطف و توسعه و بهبود روابط با دیگران است و قاطعیت میزان کنترلی است که یک شخص می‌کوشد بر دیگران و وضعیت‌ها اعمال کند. برخی از انسان‌ها قاطع‌ترند. در حالی که دیگران سازگارترند.

یکی از مهارتهای مهم در روابط متقابل شخصی دانستن چگونگی انطباق سبک رفتاری خود با دیگران است، که به آن انعطاف رفتاری می‌گویند. یعنی با دیگران طوری رفتار کنیم که دوست دارند. بسیاری از سازمانها و شرکتها اهمیت آداب معاشرت را دریافته اند و مدیران خود را به مراکزی می‌فرستند تا آموزش آداب معشرت ببینند. ولی پیش از آنکه کسی شیوه جذب دیگران را بیاموزد، باید از سبک رفتاری خود شناخت داشته باشد و بتواند سبک رفتاری دیکران را نیز تشخیص دهد. با در نظر گرفتن دو محور پاسخگویی و قاطعیت، می‌توان چهار سبک رفتاری عمده را متمایز کرد:

۱) ابزار وجود
۲) پیش برنده
۳) تحلیلی
۴) حمایتی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

جدول ۱. سبک‌های رفتاری

سبک دلپذیر(حمایتی)	سبک ابزار وجود
• در تصمیم گیری و اقدام کند است. • روابط نزدیک شخصی را دوست ندارد. • فعالانه به حرفهای دیگران گوش داده و حمایت می‌کند. • در هدف‌گذاری و خود هدایتی ضعیف است. • در به دست آوردن حمایت دیگران توان عالی دارد. • با دیگران منسجم و آرام کار می‌کند. • در جست و جوی امنیت و تعلق است. • مهارتهای مشورت دهی خوبی دارد.	• تصمیمها و اقدامهای ناگهانی صورت می‌دهد. • عجین شدن با دیگران را دوست دارد. • اغراق‌گویی کرده و تعمیم می‌دهد. • خیال‌پردازی کرده و در خیال پیشی می‌گیرد. • از فعالیتی به فعالیت دیگر می‌جهد. • با دیگران با اشتیاق و سریع کار می‌کند. • در جست و جوی ارضای نیاز احترام و تعلق است. • مهارتهای ترغیبی خوبی دارد. • تنها بودن را دوست ندارد.
سبک تحلیلی	**سبک پیش برنده**
• تصمیمها و اقدامهای محتاطانه صورت می‌دهد. • ساختار و سازمان در کارها را دوست دارد. • عجین شدن با دیگران را دوست ندارد. • پرسشهای بسیاری درباره جزئیات خاص می‌کند. • محیط کاری هدفمند، کارگرا و روشنفکری را دوست دارد. • جون می‌خواهد درست عمل کند بنابراین به شدت بر جمع آوری داده تکیه می‌کند. • به طور فردی دقیق و آرام کار می‌کند. • در جست و جوی ارضای نیاز امنیت و خود شکوفایی است. • مهارتهای حل مسئله خوبی دارد.	• تصمیمها و اقدامهای محکم صورت می‌دهد. • کنترل را دوست دارد. • اقدام نکردن و بلا تکلیف گذاشتن را دوست ندارد. • حداکثر آزادی در مدیریت خود و دیگران را ترجیح می‌دهد. • در ارتباط با دیگران رقابتی، مستقل و خونسرد عمل می‌کند. • احساسات، نگرشها و نصایح دیگران را برنمی‌تابد. • به تنهایی سریع و شگفت انگیز کار می‌کند. • در جست و جوی ارضای نیاز احترام و خود شکوفایی است. • مهارتهای داره خوبی دارد.

(منبع : رضائییان،۱۳۹۲، ص۹۸).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

مدیریت استعداد

مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است(تاج الدین،۲۰۱۰). بررسی ادبیات مدیریت استعداد تعاریف مختلفی از آن را نشان می‌دهد. مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (Duttagupta, 2005). در تعریفی دیگر مدیریت استعداد دربرگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فن‌آوری‌هاست. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری، و بازسازی نیروی کار است (Schweyer,2004). گروهی دیگر از محققین مدعی‌اند که بهتر است مدیریت استعداد به منزله مجموعه‌ای از موضوعات در نظر گرفته نشود بلکه به منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی به آن نگریسته شود(Creelman, 2004). از این منظر، یک دیدگاه مدیریت استعداد بر این باور است که افراد با استعداد نقش محوری را در موفقیت سازمان ایفا می‌کنند. در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و امروزه تاکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب می‌باشد که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوشمی باشد (Roper, 2009 Phillips and). بسیاری از کارشناسان این عصر را، عصر کارکنان دانشی می‌نامند. اکنون شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعداهای کارکنان، خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، شرکت می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد.

جانشین پروری

جانشین پروری کوشش سنجیده و سامان‌مندی است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقاء انجام می‌دهد. (Rothwell, 2012)

یکی از مسائل چالشی که سازمان‌ها در ایران با آن دست به گریبانند، مساله

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

جانشین‌پروری است. در مورد اهمیت فرایند جانشین‌پروری در سازمان‌ها، لاوینگا[1](۲۰۱۰) عنوان می‌کند که جانشین پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان گرفته شود و بطور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. نادلر[2](۲۰۰۶) نیز معتقد است که جانشین پروری مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروزی با آن مواجه‌اند. (Rothwell, 2012)

با توجه به اینکه جانشین پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای جایگزینی پست‌های بلا تصدی متمرکز است و این تمرکز بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد(Hills, 2013). از این رو انتظار می‌رود سازمان برای کسب این مهم و نیز اجرای جانشین پروری، کارکنانی توانمند و با استعداد را پرورش دهد. سازمان‌هایی که فاقد استراتژی جانشین پروری هستند به دلیل از دست دادن افراد با تجربه خود متحمل ضرر و زیان‌های چشمگیری شده‌اند و این مساله دقیقاً با کمبود نیروی انسانی با مهارتهای موردنیاز برای جایگزینی و استخدام همزمان شده است. داشتن برنامه برای جانشین‌پروری در سازمان‌ها همه‌ی موقعیت‌های اصلی سازمان را در مسیر توسعه‌ی وظایف نامزدهای ارتقاء، پوشش می‌دهد. از طریق پرورش کارکنان، سازمان‌ها متعهد می‌شوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند به گونه‌ای که احساس رشد در کارکنان به وجود آید و از این بابت تشویق شوند. در این صورت، احتمال یافتن شخص مناسب با مهارت‌های مناسب و در زمان مناسب، در درون سازمان افزایش می‌یابد.

توانمندسازی کارکنان

توانمند سازی فرایندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معینی برای نیل به آن را در سازمان ترسیم می‌نماید. اطلاعات ومنابع مورد نیاز برای انجام وظایف را برای کارکنان فراهم می‌نماید و اجازه می‌دهد تا آنان در صورت نیاز تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرایندها را انجام دهند. توانمند سازی کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند. لذا می‌توان به عنوان منبعی که از آسیب‌پذیری کارکنان جلوگیری نماید و بذر امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه‌های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکارد، مفید واقع گردد. (پاک نیت و فتحی‌زاده، ۳۴:۱۳۸۷).

1. Lavinga
2. Nudler

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

توانمند سازی یک راه اساسی متفاوت برای کار کردن انسان‌ها با یکدیگر می‌باشد. بدین معنی که مدیران وقتی می‌توانند نیروی انسانی را توانمند سازند که اطلاعات سازمان در اختیار آنان گذاشته شود، ساختار سازمان را بازسازی کرده، تیم کاری را جایگزین سلسه مراتب نموده و فرصت‌های آموزشی را فراهم کرده و... تمام این اقدامات مدیریتی بخشی از فرآیند توانمندسازی است. توانمندسازی روان شناختی را مفهومی چند بعدی می‌دانند و آن را به عنوان یک فرآیند افزایش انگیزش درونی انجام وظیفه تعریف کرده‌اند و علاوه بر خود کارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی حق انتخاب (خود مختاری) معنی‌دار بودن و موثر بودن را نیز شامل می‌شود. (حسینی نسب و همکاران، ۱۳۸۹).

پیشینه تحقیق

در مورد متغیرهای تحقیق حاضر تاکنون مطالعاتی در داخل و خارج از کشور انجام گرفته است که در جدول شماره ۲ خلاصه ای از آنها گزارش شده است.

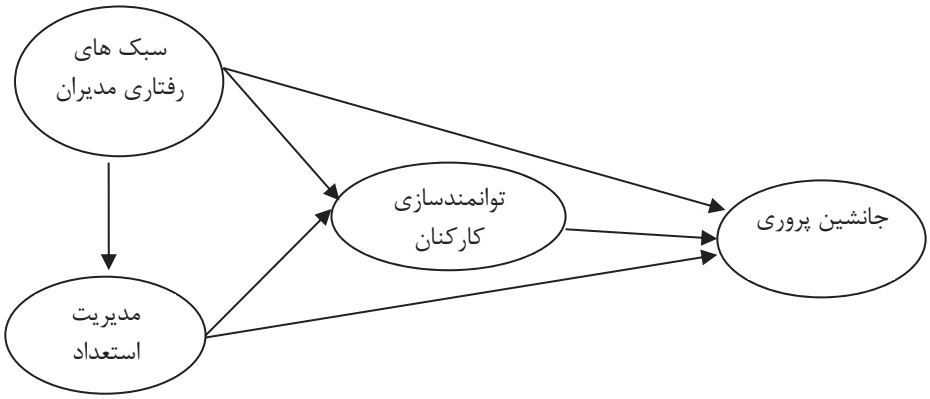
جدول ۲. پیشینه تحقیق

ردیف	نویسنده (گان)	سال	نتیجه گیری
۱	محسنی	۱۳۹۰	بین توانمند سازی کارکنان با جانشین پروری رابطه مثبت و معنادری وجود دارد.
۲	عبدالهی	۱۳۹۱	سازه توانمندسازی کارکنان شامل پنج بعد مجزا از هم یعنی شایستگی، خودمختاری، تاثیرگذاری، معنی‌دار بودن و اعتماد می‌شود که با توجه با تفاوت‌های فرهنگی این ابعاد رابطه دارد و توانمندسازی کارکنان بر جانشین پروری دارای تاثیر مثبت، مستقیم و معناداری می‌باشد.
۳	کمالی	۱۳۹۲	شرایط سازمانی و مدیریت استعدادها و منابع خودکار آمدی با توانمند سازی روانشناختی رابطه معناداری دارد.
۴	توماس و ولتهاوس[1]	۲۰۱۰	توانمندسازی کارکنان بر پرورش استعداد و جانشین پروری در سازمان‌ها تاثیر معناداری دارد.
۵	اسرتیزر[2]	۲۰۱۱	بین توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکرد، پیشرفت سازمانی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رابطه معناداری دارد.

1. Thomas and Velfhouse
2. Spreitzer

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

بیان متغیرهای تحقیق در قالب مدل مفهومی



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (منبع: محقق ساخته بر اساس ادبیات پژوهش)

فرضیه‌های تحقیق

- سبک‌های رفتاری مدیران بر مدیریت استعدادها تاثیر معناداری دارد.
- سبک‌های رفتاری مدیران بر توانمندسازی کارکنان تاثیر معناداری دارد.
- سبک‌های رفتاری مدیران بر جانشین پروری تاثیر معناداری دارد.
- مدیریت استعدادها بر توانمندسازی کارکنان تاثیر معناداری دارد.
- مدیریت استعدادها بر جانشین پروری تاثیر معناداری دارد.
- توانمندسازی کارکنان بر جانشین پروری تاثیر معناداری دارد.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق، توصیفی-پیمایشی می‌باشد و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی برمدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و کارکنان شرکت پتروشیمی استان ایلام هستند که تعداد آنها ۴۰۰ نفر می‌باشند. با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۹۶ برای نمونه برداری انتخاب گردیده است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق نمونه‌گیری تصادفی ساده است. ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسشنامه می‌باشد که اطلاعات مربوط به پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق در جدول زیر آمده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

جدول ۳. اطلاعات پرسشنامه تحقیق

متغیر	رفرنس	شماره گویه
سبک‌های رفتاری	محقق ساخته	۱-۱۶
توانمندسازی	فالفورد و انز[1] (۲۰۰۹)	۱۷-۲۶
مدیریت استعداد	شویر[2] (۲۰۰۴)	۲۷-۳۶
جانشین پروری	فیلیپس و روبر[3] (۲۰۰۹)	۳۷-۴۶

جهت ارزیابی روایی پرسشنامه‌ها از دیدگاه ۱۰ نفر از خبرگان استفاده شده است. این ارزیابی در اصل تمرکز داشت بر روایی محتوایی شاخص های ارائه شده برای سنجش ابعاد موردنظر در طرح تحقیق. برای پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است :

جدول ۴. ضریب پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	ابعاد	تعداد گویه ها	ضریب پایایی
سبک‌های رفتاری	ابراز وجود	۴	.۸۹۷ .
	دلپذیر	۴	۰ .۹۳۱
	تحلیلی	۴	۰ .۹۰۴
	پیش برنده	۴	۰ .۸۸۹
مدیریت استعدادها	--------	۱۰	۰ .۹۱۸
جانشین پروری	--------	۱۰	۰ .۹۰۲
توانمندسازی	--------	۱۰	۰ .۹۰۰
کل پرسشنامه	--------	۴۶	۰ .۹۰۱

همانطور که مشاهده می‌شود ضرایب آلفای کرونباخ همه متغیرها و ابعاد بزرگتر از ۰,۷۰ هستند که نشانگر تائید پایایی بالای پرسشنامه است.

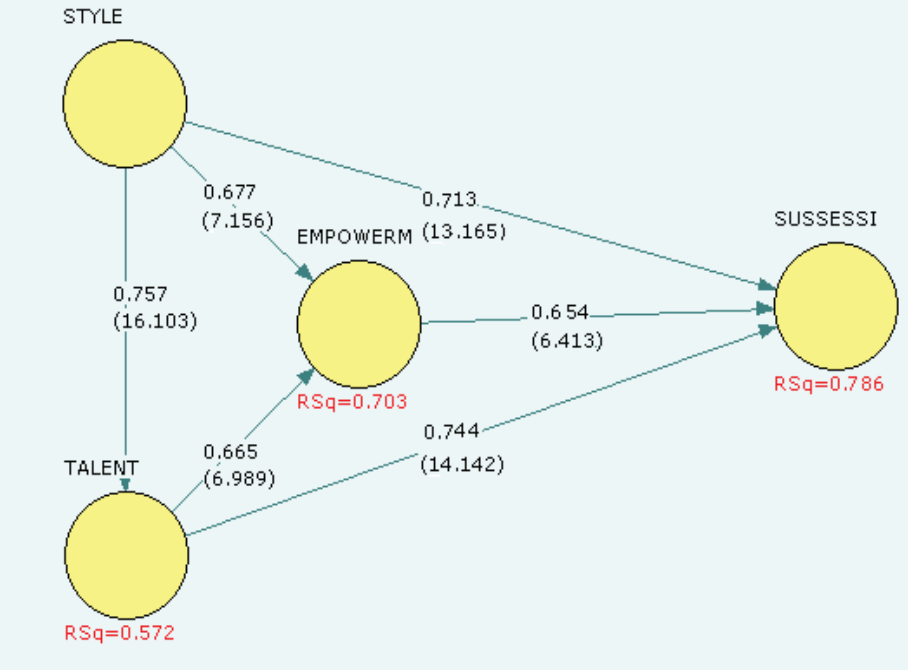
1. Fulford and Enz
2. Schweyer
3. Phillips and Roper

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار ویژوال پی ال اس استفاده شده است که نتایج آن در ادامه گزارش شده است.

مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق



شکل ۲. مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق

با توجه به جدول شماره ۵ کلیه روابط میان متغیرهای مکنون معنادار می‌باشد. به منظور محاسبه‌ی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده[1](AVE)استفاده شده است. اگر AVE بزرگتر از ۵۰. ۰ باشد شاخص‌ها روایی همگرایی مناسبی دارند. به این معنی که یک متغیر پنهان قادر است بیش از نیمی از واریانس شاخص‌های (متغیرهای آشکار) خود را بطور متوسط توضیح دهد. با توجه به اینکه در این تحقیق شاخص AVE برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۵۰. ۰ است لذا روایی همگرای

1. Average Variance Extracted(AVE)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

سازه‌های تحقیق تائید می‌شود. در دو ستون آخر جدول شماره ۵ پایایی ترکیبی[1] برای متغیرها نشان داده شده است که تمامی این ضرایب از مقدار ۰.۷۰ بالاتر می‌باشند و نشان از پایایی و اعتبار ابزار اندازه گیری می‌باشد.

جدول ۵. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پنهان

متغیرهای تحقیق	سبک های رفتاری	مدیریت استعداد	توانمندسازی	جانشین پروری	AVE	C. R
سبک‌های رفتاری	1				0. 798	0. 894
مدیریت استعداد	0. 542	1			0. 815	0. 910
توانمندسازی	0. 394	0. 364	1		0. 836	0. 928
جانشین پروری	0. 483	0. 631	0. 552	1	0. 867	0. 903

شاخص‌هایی قبیل NFI[2]، GFI[3] و AGFI[4] شاخص‌های تناسب مدل هستند. در این شاخص‌ها هرچه ارزش بیشتر باشد، مدل تناسب بهتری دارد. جدول شماره ۶ شامل مهمترین شاخص‌های برازش مدل می‌باشد و نشان می‌دهد که تمامی این شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده می‌باشد زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص RMSEA کمتر از ۰.۰۸ و مابقی شاخص‌ها نیز قابل قبول هستند. به بیان دیگر مدل تحقیق معنادار و قابل قبول است.

1. Competitive Reliability(C.R)
2. Normed Fit Index
3. Goodness of Fit Index
4. Adjusted Goodness of Fit Index

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	مقدارهای به دست آمده	
	مقدار به دست آمده	حد مجاز
کای دو بر درجه آزادی	۲ .۱۸۳	کمتر از ۳
نیکویی برازش (GFI)	۰ .۹۴	بالاتر از ۹۰٪
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد(RMSEA)	۰ .۰۶۸	کمتر از ۰۸٪
برازندگی تعدیل یافته (CFI)	۰ .۹۶	بالاتر از ۹۰٪
نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰ .۹۳	بالاتر از ۹۰٪

به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش کمترین توان دوم جزئی (PLS) استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۷ نشان داده شده است. مقدار ضریب تعیین برای متغیر جانشین پروری برابر با ۷۸۶. ۰ است و نشان می‌دهد که متغیرهای توانمندسازی کارکنان، مدیریت استعدادها و سبک‌های رفتاری مدیران روی هم رفته توانسته اند که ۷۸/۶٪ از تغیرات جانشین پروری را توضیح دهند. با توجه به ضریب استاندارد بتا می‌توان گفت که سهم مدیریت استعداد ها(۷۴۴. ۰) در پیش بینی جانشین پروری بیشتر از دو متغیر دیگر می‌باشد و سهم متغیر سبک‌های رفتاری مدیران (۷۱۳. ۰)بیشتر از سهم متغیر توانمندسازی کارکنان (۶۵۴. ۰) می‌باشد. با توجه به آماره t همه فرضیه‌های تحقیق تائید شده اند.

جدول ۷ . بررسی فرضیه‌های تحقیق

فرضیات تحقیق	ضریب مسیر	آماره T	نتیجه فرضیه
سبک‌های رفتاری ← مدیریت استعداد	۰ .۷۵۷	۱۶ .۱۰۳	تائید
سبک‌های رفتاری ← توانمندسازی کارکنان	۰ .۶۷۷	۷ .۱۵۶	تائید
سبک‌های رفتاری ← جانشین پروری	۰ .۷۱۳	۱۳ .۱۶۵	تائید
مدیریت استعداد ← توانمندسازی کارکنان	۰ .۶۶۵	۶ .۹۸۹	تائید
مدیریت استعداد ← جانشین پروری	۰ .۷۴۴	۱۴ .۱۴۲	تائید
توانمنسازی کارکنان ← جانشین پروری	۰ .۶۵۴	۶ .۴۱۳	تائید

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

بحث و نتیجه گیری

نیروی انسانی یک از مهمترین وبا ارزشترین عناصر هر سازمانی به حساب می آید که بدون آن سازمان معنا و مفهومی و وجود خارجی نخواهد داشت. یکی از راهکارهای توسعه وبقای سازمانها، برنامه ریزی برای منابع انسانی آن در تمام ابعادش می باشد طوری که بتوانیم حداکثر استفاده را از آن داشته باشیم، نظیر برنامه ریزی در مراحل جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، جانشین پروری، نگهداری، اصلاح رفتارهای نامطلوب و غیره .در این مقاله به جهت اهمیت موضوع جانشین پروری، تاثیرگذاری متغیرهایی همچون مدیریت استعدادها، سبک های رفتاری مدیران و توانمندسازی کارکنان بر جانشین پروری در شرکت پتروشیمی ایلام را بررسی کرده ایم. از جمله وجه تمایز سازمانهای رشد یافته و برتر با دیگر سازمانها نهادینه کردن برنامه های منظم برای استعدادیابی، جانشین‌پروری و پرورش مدیران مستعد داخلی در آن سازمانها می باشد که یکی از نتایج قابل توجه این برنامه ریزی ها ایجاد مداومت در رهبری کیفی و نخبه گزینی خواهد بود. هدف این تحقیق بررسی تاثیر گذاری سبک‌های رفتاری مدیران، مدیریت استعدادها و توانمندسازی کارکنان بر جانشین پروری است. برای دستابی به این هدف بر اساس ادبیات تحقیق مدلی طراحی شد که به واسطه آن شش فرضیه برای تحقیق تعریف شد. پس از جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها مشخص شد که سبک‌های رفتاری مدیران بر مدیریت استعدادها، توانمندسازی کارکنان و جانشین پروری تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد(فرضیه های ۱، ۲ و۳). مدیریت استعدادها بر توانمندسازی کارکنان و جانشین پروری تاثیر مثبت، مستقیم و معناداری دارد(فرضیه های ۴ و ۵)، این یافته با یافته تحقیقات انجام شده به وسیله کمالی (۱۳۹۲) که نشان داده است، شرایط سازمانی و مدیریت استعدادها و منابع خودکار آمدی با توانمند سازی روانشناختی رابطه معناداری دارد هم راستا می باشد. همچنین نتایج تحقیق توماس و ولتهاوس (۲۰۱۰) که نشان داده است توانمندسازی کارکنان بر پرورش استعداد و جانشین پروری در سازمان‌ها تاثیر معناداری دارد همخوانی دارد. از دیگر نتایج تحقیق حاضر این بود که، توانمندسازی کارکنان نیز بر جانشین پروری تاثیر مثبت، مستقیم و معناداری دارد(فرضیه ۶)، این یافته با یافته‌های محققانی همچون محسنی (۱۳۹۰) که نشان داد بین توانمند سازی کارکنان با جانشین پروری رابطه مثبت و معنادری وجود دارد و عبدالهی (۱۳۹۱) که به این نتیجه می رسد سازه توانمندسازی کارکنان شامل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

پنج بعد مجزا از هم یعنی شایستگی، خودمختاری، تاثیرگذاری، معنی‌دار بودن و اعتماد می‌شود که با توجه با تفاوت‌های فرهنگی این ابعاد رابطه دارد و توانمندسازی کارکنان بر جانشین پروری دارای تاثیر مثبت، مستقیم و معناداری می‌باشد کاملا همخوانی دارد. نتایج تحقیق اسرتیزر(۲۰۱۱) این بوده است که بین توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکرد، پیشرفت سازمانی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رابطه معناداری دارد که این نتایج با نتایج حاصل از فرضیه ۶ تحقیق حاضر هم راستا می باشد. همچنین توماس و ولتهاوس (۲۰۱۰) نشان داده است که توانمندسازی کارکنان بر پرورش استعداد و جانشین پروری در سازمان‌ها تاثیر معناداری دارد که این نتایج نیز مرتبط است با نتایج حاصله از فرضیه ششم تحقیق حاضر.

با توجه به اینکه مدیریت استعدادها و سبک‌های رفتاری بر توانمندسازی کارکنان دارای تاثیر معناداری می‌باشد و خود متغیر توانمندسازی بر جانشین پروری دارای تاثیر معناداری است پس متغیر توانمندسازی نقش میانجی دارد.

دانشمندانی چون چارلز هندی،پیتردراکر معتقدند: سازمانهای هزاره سوم از مفاهیمی چون مدیران دانش و سازمانهای دانش آفرین و یادگیرنده صحبت می‌کنند. لذا دانایی در این عصر توانایی بیشتری را بوجود می آورد و مدیران باید پرورده شوند نه اینکه زاده شوند . مدیریت جانشین پروری از راه فرایندی انجام می پذیرد که مدیریت استعداد ها نام دارد. از راه این فرایند، استعداد های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب‌های کلیدی در سال های آینده شناسایی شده، از راه برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می شوند. بدیهی است، اجرای برنامه های جانشین پروری مستلزم وجود یک نظام ارزیابی قوی است که بتواند شایستگی‌های آشکار و پنهان کارکنان مستعد را شناسایی و معرفی کند. یکی از شیوه های به نسبت جدید برای این منظور استفاده از روش مراکز ارزیابی است. با توجه به ضرورت شناخت فرصت ها، چالش ها و ظرفیت های منابع انسانی در صنعت نفت به عنوان یک صنعت مادر که نقش مهم و حیاتی در اداره و توسعه کشور دارد موضوع جانشین پروری از اهمیت بسزایی برخوردار می باشد. در قضیه جانشین پروری تربیت و پرورش و آماده کردن مدیران آینده مد نظر است و مدیریت اهمیت مضاعفی دارد به طوری که قوی و کارآمد بودن مدیران می تواند کمک شایان توجهی به تقویت و بالندگی کارکنانی کند که تعدادی از آنان مدیران آینده خواهند بود. اگر پرورش مدیران یکی از دغدغه های مدیران منابع انسانی باشد وبرای مدیریابی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

جایگزین سازی برنامه منسجم و علمی وجود داشته باشد حتی می توان به نخبه گزینی امیدوار بود.این یک واقعیت است که سازمانی که به آینده توجه نکند در رسیدن به اهدافش دچار مشکل و شکست می شود. سازمان آینده نگر سازمانی است که به جانشین پروری اهتمام ورزد. در صنعت نفت نیز باید از این فرصت استفاده کرد. باید مشخص شود که در این دوره زمانی چه مدیرانی بازنشسته می شوند و چه کسانی قرار است جانشین آنها باشند.برای کسانی که به عنوان جانشین انتخاب می شوند و قرار است مدیران آینده این صنعت باشند نیز باید برنامه های آموزشی ویژه و دوره های مدیریتی جدید، مدرن و کاربردی در نظر گرفت و آنها را در شرایط تجربی قرار داد. از این طریق می توان در ۱۰ سال آینده که حدود ۲۴ هزار نفر نیرو از صنعت نفت خارج می شوند، جانشینان مناسبی تربیت کرد و صدمات وارد شده به صنعت (خروج سرمایه های پنهان) را به حداقل ممکن رساند. و اینکه همیشه نباید فکر کنیم که استعدادها در خارج از سازمان هستند بلکه باید به این نکته توجه کنیم که در بسیاری از موارد، همین افرادی که در سازمان مشغول خدمت هستند افرادی هستند که سازمان به استعداد آنها نیاز دارد اما متاسفانه شرایط به گونه ای بوده که فرصت شناسایی و شکوفایی استعداد آنها فراهم نشده است. این ها را باید با ایجاد نظام مدیریت استعدادها و جانشین پروری جست و جو و شناسایی کرد و توسعه داد.

بر اساس یافته‌های تحقیق و با توجه به محرز شدن تاثیر سبک‌های رفتاری مدیران، مدیریت استعدادها و توانمندسازی کارکنان بر جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی ایلام، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

مدیران پتروشیمی برنامهٔ عملی و مدونی برای یافتن استعدادها و جانشین ساختن آنها تعریف کنند که به عنوان یکی از برنامه های 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 به صورت بالقوه امکان ارتقا به پستهای بالاتر را دارند، مدیران باید بتوانند به درستی عملکرد زیردستان را ارزیابی کنند.

مدیران شرکت پتروشیمی باید کارگاههای آموزشی، پرورشی و ضمن خدمت را به منظور آگاهی کارکنان از مسیر شغلی، احتمال ارتقا و مسئولیت های 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 جانشین پروری به عنوان ابزاری برای شناسایی نیازهای قابل توجیه آموزشی و پرورشی کارمندان مورد توجه قرار بگیرد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

برای انتخاب و گزینش درست افراد برای پستهای کلیدی صرفاً بر روشهای سنتی ارتقا تأکید نشود و قوانین و مقررات با توجه به برنامه های جدید مدیریت منابع انسانی تغییر یابند، به طوریکه نظام ارتقا بر اساس شایستگی ها، استعدادها و توانمندی های 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 رقابت پذیر از کارکنان با استعداد خارج از سازمان، چرخش شغلی، استخدام موقت و... که استفاده از این رویکردهای جدید می تواند به نحو شایسته ای در پر شدن پستهای سازمانی مؤثر باشد.

مدیران پتروشیمی در ایجاد وتوسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ایجاد و پیاده سازی جانشین پروری و مدیریت استعداد توجه جدی نمایند.

شرکت پتروشیمی در رویکردهای راهبردی، اهداف و برنامه های عملیاتی خود به بحث مدیریت استعداد و زمان بندی دقیق برای پیاده سازی مدیریت استعداد توجه ویژه داشته باشند.

مدیران پتروشیمی در اعمال و سخنان خود رویکرد مثبت و عملیاتی نسبت به پیاده‌سازی جانشین پروری داشته و حمایت‌های همه جانبه مالی و معنوی را در این زمینه ارائه نمایند.

با توجه به تاثیرگذاری توانمندسازی کارکنان بر جانشین پروری پیشنهادهایی زیر به مدیران پتروشیمی توصیه می‌شود

- به کارکنان اختیارات لازم تفویض شود و افراد تشویق شوند که به قضاوت و تصمیم خود متکی باشند.
- توجه به استعدادها و توانایی‌های کارکنان در واگذاری مشاغل به آنها
- تاکید بر اجرای اصول و عوامل موثر بر توانمندسازی در تمام سطوح اداره.

مدیران پتروشیمی باید سبک رفتاری سازگاری با کارکنان داشته باشند و از بین سبک‌های رفتاری باید به سمت و سوی سبکی پیش بروند که بیشترین سازگاری را با کارکنان داشته باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

منابع

۱. ابوالعلایی، بهزاد و غفاری، عباس(۱۳۹۱). مدیران آینده؛ مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

۲. بردبار، غلامرضا، کریمی، اوژن، زارع، ناصر و کنجکاو منفرد، امیر رضا(۱۳۹۲). شناسایی مولفه‌ها و الگوهای شایسته گزینی برای بهینه سازی مدل جانشین پروری کارکنان، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، بهار و تابستان ۱۳۹۲، شماره ۱۱، صص ۱۱۴-۸۷.

۳. قلی پور، آرین، پورعزت، علی اصغر و سبک‌رو، مهدی(۱۳۹۱). کاربست میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین پروری، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، بهار و تابستان ۱۳۹۱، شماره شش، صص ۱۴۰-۱۱۹.

۴. کانگر، رابرت و فالمر، جی(۱۳۸۷). استعداد یابی و جانشین پروری، ترجمه بهزاد ابو العلایی، تهران، انتشارات سرآمد.

۵. عبدالهی، بیژن(۱۳۹۱). بررسی تاثیرگذاری توانمند سازی کارکنان بر جانشین پروری، فصل‌نامه مطالعات مدیریت. شماره‌های ۳۵، صص ۸۶-۷۲.

۶. کمالی، رضا(۱۳۹۲). توانمندسازی و راهبردهای مدیریتی». نشریه تدبیر. شماره ۱۴۵، سال، پانزدهم.

۷. متقی، محمدحسین و بهشتی‌فر، ملیکه (۱۳۹۲). مدل کانال رهبری در فرآیند جانشین‌پروری، مجله تدبیر، آذر۱۳۹۲، شماره ۲۱۸.

۸. محسنی، احمد(۱۳۹۰). بررسی رابطه بین توانمند سازی کارکنان و جانشین پروری در سازمان تامین اجتماعی شهر تهران، نشریه مدیریت و توسعه. تهران: شماره ۲۲، ص ۳۱- ۴۲.

۹. میرآقای، محسن(۱۳۹۰). توانمندسازی و مدیریت عملکرد منابع انسانی. تهران: سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.

۱۰. یوسفی، علی (۱۳۹۲). بررسی وضعیت ترک خدمت کارکنان در شرکت پتروشیمی استان ایلام، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

11. Creelman, D. (2004): Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now, Human Capital Institute Position Paper.
12. Duttagupta, R. (2005): Identifying and managing your assets: Talent management, PricewaterhouseCoopers, London.
13. Fulford M. D., Enz C. A. (2009). The impact of empowerment on service employee; Journal of Managerial Issues.
14. Hills, A(2013). Succession planning or smart talent management , industrial commercial training . 41(1).
15. Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper, (2009) "A framework for talent management in real estate", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 Iss: 1, pp. 7 – 16.
16. Rothwell, W, S (2012). Effective succession planning : Ensuring leadership continuity and building talent from within. New York, American management Association.
17. Sambrook, S (2012). Exploring succession planning in small & growing firms journal of small business and enterprise development, 12(۴).
18. Schweyer, A. (2004), Talent Management Systems, Best Practices in Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning, Wiley, New York, NY.
19. Spreitzer G. M (2011). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation; Academy of management Journal, 38 (5).
20. Thomas K. W., Velfhouse B. A(2010). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motiviation ; Academy of Management review, 15 (4).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]