

بررسی رابطه بین انتقال مهارت های مدیریتی و جانشین پروری با نقش میانجی مربیگری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان

ایرج سلطانی^{۱*}

نوید ایزدی^۲

الهام احسانی فرید^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۲۷)

چکیده

توسعه اقتصادی و تخصصی شدن نیروی کار بعنوان یک مزیت رقابتی پایدار در به حداکثر رساندن عملکرد سازمانی، موجب رقابت بین کارکنان متخصص و ماهر برای تصدی منصب های کلیدی سازمان هاست؛ لذا جانشین پروری می تواند نیازهای جامعه را در دستیابی به دانش و مهارت نیروی کار متناسب با معیارهای جهانی محقق نماید. بدین منظور مطالعه حاضر رابطه بین انتقال مهارت های مدیریتی به زیردستان و جانشین پروری را با توجه به نقش میانجی مربیگری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، بررسی و آن را در قالب یک الگوی مفهومی بازنمایی و مورد سنجش قرار داده است. این مطالعه به صورت توصیفی- همبستگی، در سال ۱۳۹۸ با جامعه آماری که شامل ۴۳۲ نفر از مدیران، معاونین، روسا و سرپرستان شرکت فولاد مبارکه و حجم نمونه ۲۰۵ نفر، که از طریق جدول مورگان به دست آمد، به روش تصادفی ساده انجام شد. ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته، با تعداد ۷۶ سؤال بود. روایی محتوایی، صوری و سازه (به روش تحلیل عامل تاییدی) و پایایی با روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۸) اندازه گیری شد. داده ها با روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزارهای SPSS و SmartPLS تحلیل شد. یافته های تحقیق نشان داد که بین انتقال مهارت های مدیریتی (فنی، ادراکی، انسانی و حرفه ای) و جانشین پروری رابطه معناداری وجود دارد، همچنین بین انتقال مهارت های مدیریتی و مربیگری و بین جانشین پروری و مربیگری رابطه معناداری وجود داشت. نتایج این مطالعه می تواند به عنوان گامی موثر در جهت تبیین اهمیت نقش مربیگری در انتقال مهارت های مدیریتی و جانشین پروری در سازمان ها به کار برده شود.

کلمات کلیدی: جانشین پروری، مربیگری، مهارت ادراکی، مهارت انسانی، مهارت حرفه ای، مهارت فنی.

^۱ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان، اصفهان، ایران. مسئول مکاتبات: soltani۱۳۴@gmail.com

^۲ دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان، اصفهان، ایران. n.izadi۲۶۳@yahoo.com

^۳ دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان، ایران. eehsanifarid@gmail.com

۱. مقدمه

با توجه به تحولات حیرت‌آور درون و برون حوزه کسب‌وکار و نوآوری‌های جدید و مزیت رقابتی، یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، سرمایه انسانی و افزایش نیاز به مدیران توانمند به‌عنوان منابع ارزش‌آفرین در محیط‌کار در سال‌های آینده است. در رویارویی و حل‌مسئله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمان‌ها دنبال می‌شود. سازمان‌های بسیاری استعداد را به‌عنوان یک منبع راهبردی مهم شناخته‌اند (۱). مدیران و رهبران نقش تعیین‌کننده و جایگزین‌ناپذیری در توفیق یا شکست سازمان‌ها دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد، مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد، اداره و هدایت شده باشد. دنیای سازمانی آینده نیز به تعداد بیشتری از مدیران و رهبران نیازمند است. علاوه بر این تمرکز بر کسب استعداد از منابع خارجی یک راهبرد بلند مدت موفق نخواهد بود، بلکه سازمانها باید راهبرد توسعه‌ی استعداد از درون را دنبال کنند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان از مهارت و شایستگی‌های ضروری، برای بکارگیری راهبردهای کسب و کار برخوردار هستند (۲). پژوهش‌های متعدد تجربی حاکی از آن است که علیرغم ضرورت ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی، سازمان‌های موفق به میزان قابل توجهی به درون‌زایی تأکید دارند و تلاش می‌کنند تا با شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی از تأمین نیازهای آتی خود به مدیران شایسته و اثربخش اطمینان حاصل نمایند، از طرفی نتایج پژوهش‌ها از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی در سال‌های آینده حکایت می‌کند. واقعیت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از وضعیت دشوار فرداست (۳).

سازمان‌های امروزی برای باقی‌ماندن در عرصه رقابت، ناگزیر به اتخاذ رویکردهای نوین در امر نگهداری و پرورش منابع انسانی خود به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان هستند. کارکنان سازمان‌های حرفه‌ای به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند. از سویی چنین سازمان‌هایی به مدیرانی کارآمد و اثربخش نیاز دارند. مهارت‌های مدیریتی هر سازمان و در نهایت کیفیت مدیریت هر سازمان، تعیین‌کننده‌ی چگونگی اداره منابع انسانی آن سازمان است. منظور از مهارت، توانایی به کار بردن دانش و تجربه شخصی است. مدیران برای داشتن کارایی لازم، نیازمند مهارت‌های اساسی هستند به طوری که به عملکردی مطلوب منجر شود (۴). جانشین‌پروری فرآیندی است که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده بالا و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و بااستعداد انتخاب می‌شوند (۵). اگر چه این گونه قلمداد می‌شود که جانشین‌پروری یک فعالیت کلیدی در برنامه‌ریزی منابع انسانی است، اما آن‌گونه که باید به آن بها داده نمی‌شود. زمانی که شرکت‌ها به طور ناگهانی چندین نفر از کارکنان کلیدی یا مدیران سطوح بالاتر خود

را از دست می‌دهند و هیچ سازوکار یا فردی برای جایگزینی نیروی کار از دست رفته ندارند، به‌طور بالقوه خودشان را در سخت‌ترین موقعیت‌ها خواهند یافت (۶). از آنجا که سازمان‌های آتی با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران کنونی نیاز است، «مدیریت استعدادها» و «مدیریت جانشین پروری» به‌طوری روزافزون از اهمیتی مضاعف در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌شود (۷). مربیگری کلید اصلی توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه است. مربی، افراد را تشویق می‌کند که به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند، بر نقاط قوت خود متمرکز شوند و آن در تضاد با دیدگاه سنتی است؛ دیدگاهی که به افراد توصیه می‌کند تا نقاط ضعف خود را بشناسند و آنها را برطرف کنند (۸). با توجه به مذاکرات صورت گرفته با مدیران ارشد در شرکت فولاد مبارکه، سالانه تعدادی از مدیران ارشد صف و ستادی، به دلایل مختلف، از جمله بازنشستگی، جابجایی شغلی، ارتقا و... پست سازمانی خود را ترک می‌کنند و مجتمع فولاد مبارکه اصفهان که به‌عنوان سازمانی متعالی و قطب صنعتی کشور محسوب می‌شود، برای انتخاب جایگزین مناسب این افراد، همواره با معضلاتی روبرو می‌باشد و این معضل سازمان را متحمل ضرر و زیان‌های سنگین و جبران‌ناپذیر می‌نماید. با بررسی‌های دقیق و به‌عمل آمده در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان، مشخص شد که هیچ‌گونه مدل بومی به منظور انتقال مهارت‌های مدیریتی و جانشین‌پروری با توجه به روش مربیگری در رده‌های بالای مدیریتی در این مجموعه وجود نداشته و مدیران ارشد منابع انسانی در مجتمع فولاد مبارکه، برای طراحی استراتژی‌های انتقال مهارت‌های مدیریتی و جانشین‌پروری، با توجه به روش مربیگری، در سطوح بالای سازمانی، مرجع و مدل مشخصی را الگوی خود قرار نمی‌دهند. در همین راستا این پژوهش بر آن است تا ضمن بررسی رابطه بین انتقال مهارت‌های مدیریتی به زیردستان و جانشین‌پروری، با نقش میانجی مربیگری در جهت استقرار کامل مدیریت جانشین‌پروری، این خلأ مطالعاتی را پوشش دهد.

هدف اصلی و اهداف فرعی پژوهش:

تعیین رابطه بین انتقال مهارت‌های مدیریتی به زیردستان با جانشین‌پروری با توجه به نقش میانجی مربیگری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان.

هدف‌های فرعی

۱. تعیین رابطه بین انتقال مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی و حرفه‌ای) و جانشین‌پروری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان.

۲. تعیین رابطه بین انتقال مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی و حرفه‌ای) و مربیگری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان

فرضیات پژوهش:

بین انتقال مهارت‌های مدیریتی به زیردستان با جانشین‌پروری با توجه به نقش میانجی مربیگری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه های فرعی

بین انتقال مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی و حرفه‌ای) و جانشین‌پروری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان رابطه معناداری وجود دارد.

بین انتقال مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی و حرفه‌ای) و مربیگری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان رابطه معناداری وجود دارد.

مبانی نظری پژوهش

در مقاله حاضر مفاهیمی چون مهارت‌های مدیریتی، جانشین‌پروری و مربیگری تبیین شده است. مدیران، مهمترین عامل تضمین‌کننده موفقیت یا شکست سازمان‌ها هستند و کیفیت مدیریت در تمامی سطوح، بر اثربخشی سازمان تاثیر می‌گذارد. مهارت‌های مدیریتی هر سازمان چگونگی اداره منابع انسانی آن را تعیین می‌کند. مهارت‌های مورد نیاز مدیران توسط رابرت آل‌کاتز به سه صورت فنی، انسانی و ادراکی مطرح گردید. از دیدگاه وی ترکیب مناسب این مهارت‌ها با ارتقای فرد در سطوح مدیریت از سرپرستی تا مدیریت عالی سازمان تغییر می‌کند. هم‌چنان که شخص از سطوح پایین به سطوح بالای سازمان ارتقاء می‌یابد، برای اعمال مدیریت اثربخش به مهارت فنی کمتر ولی به مهارت ادراکی بیشتری نیازمند است. سرپرستان در سطوح پایین‌تر سازمان به مهارت فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند، زیرا غالباً از آنها خواسته می‌شود که کارکنان تحت سرپرستی خود را آموزش دهند، در مقابل مدیران در سطوح بالای سازمان نیاز کمتری به دانستن مهارت‌های فنی برای انجام وظایف خاص سطح عملیاتی دارند، آنها باید قادر باشند که رابطه متقابل همه این کارکردها و وظایف را در تحقق هدف‌های کل سازمان تشخیص دهند. در حالی که میزان مهارت‌های فنی و ادراکی مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریت متغیر است، شاخص مشترکی که در همه سطوح اهمیت یکسانی دارد مهارت انسانی است (۹). بسیاری از متخصصان علم مدیریت، مهارت‌های متنوعی را برای مدیران ارائه داده‌اند، که می‌توان به مهارت‌های فنی، ادراکی، انسانی، حرفه‌ای، آموزشی، اداری، مهارت طراحی و حل مسئله و مهارت تشخیص و توانایی‌هایی چون تحصیلات، شخصیت، تصمیم‌گیری و توانایی جذب حمایت‌های مردمی و برقراری ارتباطات مؤثر، با افراد و نهادها اشاره نمود (۱۰). در یک دسته بندی مهارت‌های مدیریتی^۱ شامل مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی و مهارت حرفه‌ای می‌باشد.

۱- مهارت فنی^۱

مهارت فنی توانایی به کار بردن دانش، روش‌ها، فنون و ابزارهایی است که لازمه انجام وظایف خاص است و از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می‌شود (۱۱). ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت، زیرا این نوع مهارت؛ دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است (۱۲).

۲- مهارت انسانی^۲

مهارت‌های انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم، همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنها است (۱۳). برخی از اجزای مهارت‌های انسانی؛ شامل روحیه کارگروهي، انگیزش و اعتمادسازی است (۱۴).

مهارت انسانی یعنی شناخت مبانی و الگوهای ارتباطی از یک طرف و از طرف دیگر شناخت ویژگی‌های روان‌شناختی و اجتماعی و برقراری تعادل بین این دو مقوله است. با مهارت انسانی می‌توان سختی‌های شرایط محیط کار را تعدیل نمود (۱۵).

۳- مهارت ادراکی^۳

مهارت‌های ادراکی، توانایی درک و تشخیص این نکته است که کارکردهای گوناگون سازمان با یکدیگر وابسته است و تغییر در هر یک، بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. توانایی فهمیدن پیچیدگی‌های سازمان و آگاهی از این که آیا شخص در خور شرایط سازمان عمل می‌کند یا نه (۱۶). مهارت ادراکی چیزی نیست که بتوان با یک دوره آموزشی نظری، صرفاً آن را ایجاد کرد، بلکه فکر کارکنان باید تغییر کند و در واقع اندیشه ادراکی تبدیل به کنش ادراکی شود (۱۵).

۴- مهارت حرفه‌ای^۴

حرفه‌ای‌گرایی را اقدام، اهداف و کیفیت‌هایی که حرفه‌ای بودن شغل یا شخص را مشخص می‌کنند، تعریف می‌شود. بارتلی‌بای^۵ (۲۰۱۱) در تحقیقی مهارت‌های حرفه‌ای را شامل مهارت‌های: رهبری، تعیین اهداف و حل مسئله می‌داند (۱۷).

یکی از مهارت‌های اصلی مدیران، تقویت توان داخلی به منظور ایجاد کیفیت برتر است، چرا که هر مدیر متعهد است افراد را برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر آماده سازد (۱۸).

۱. Technical skills

۲. Human skill

۳. Conceptual skill

۴. Professional skill

۵. Bartleby

مدیریت جایگزین پروری، اشاره به فرایندهایی دارد که طی آن‌ها استعداد‌های انسانی سازمان، برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. استفاده از استعداد‌های بالقوه کارکنان از سازنده‌ترین و ارضا کننده‌ترین کارهای یک مدیر است. در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های بزرگ، گاه استعداد‌های فردی به طور کامل مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرد و ناشناخته باقی می‌ماند، در حالی که کمک به افراد، در جهت بهره‌برداری از توانایی‌های بالقوه خودشان هم به نفع آنها و هم به نفع سازمان است، زیرا دارایی‌های انسانی در مقایسه با انواع دارایی‌ها می‌تواند از لحاظ ارزش افزایش یابد و کارمندی که مهارت‌ها و توانایی‌های خود را پرورش می‌دهد منبعی با ارزش‌تر است (۱۹).

جانشین پروری

برنامه جانشین پروری تضمین می‌کند که یک سازمان، کارکنان درست و مناسبی را برای عملکرد با بالاترین کارایی داراست (۲۰). طبق نظریه هیلز جانشین پروری یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد می‌باشد که می‌تواند موجب حفظ استعداد در درون سازمان باشد و سازمان را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع که محیط تجاری امروزی به وجود می‌آورد، مطمئن سازد (۲۱). بر اساس یک پژوهش در سال ۲۰۰۴، سازمان‌ها سه دلیل اساسی زیر را برای استفاده از نظام مدیریت جانشین پروری ذکر کرده‌اند:

- کمک به اجرای طرح‌های راهبردی سازمانی

- شناسایی نیازهای جایگزینی، به عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند، پرورش و توسعه کارکنان

- ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقاء دارند (۲۲)

مدیریت جانشین پروری یک فرایند نظام‌مند است، که در سازمان‌های متوسط و بزرگ برای بازنشستگی استفاده می‌شود، به طوری که موقعیت‌های کلیدی قبل یا قبل از کار با کارکنان واجد شرایط پر شده است (۲۳).

ابعاد جانشین پروری

۱- خودکارآمدی^۱

خودکارآمدی به معنای باور و اطمینان قلبی فرد در تجهیز منابع شناختی در دستیابی به نتایج مطلوب در حوزه‌ای خاص (۲۴) و به عنوان برداشت افراد از دامنه خاصی از توانایی‌ها، برای انجام اقدامات لازم برای رسیدن به اهداف ارزشمند تعریف شده است. خودکارآمدی به باورهایی همچون کفایت، شایستگی، و قابلیت کنار آمدن با زندگی اشاره دارد. برآورده ساختن و حفظ کردن معیارهای عملکرد، خودکارآمدی را بالا می‌برد و ناکامی در برآورده ساختن و حفظ کردن آن‌ها، آن را پایین می‌آورد.

۱. Self efficacy

افرادی که احساس خودکارآمدی پایینی دارند، احساس می‌کنند که درمانده هستند و نمی‌توانند رویدادهای زندگی خود را کنترل کنند (۲۵).

۲- آمادگی برای تصدی مشاغل بالاتر

آمادگی برای تصدی مشاغل بالاتر روندی است که طی آن، به یک کارمند علاوه بر محول شدن وظایف جدید و بالاتر، حقوق و مزایای بیشتری نیز تعلق می‌گیرد. ارتقاء شغلی موجب افزایش روحیه کارمندان می‌شود و میزان خلاقیت کاری را بالا می‌برد و این مسئله در بلندمدت نیز مزایایی برای سازمان به دنبال دارد. ارتقاء شغلی یا تشویق کارکنان، روشی برای قضاوت و ارزیابی عملکرد کارکنان است، ارزیابی کارمندان یک روش دوره‌ای و سیستماتیک است که بر اساس آن عملکرد افراد در محیط کار و همچنین سطح خلاقیت آن‌ها ارزیابی می‌شود. این روش ممکن است دستاوردها، نقاط ضعف و نقاط قوت بسیاری برای اداره یا سازمان به‌همراه داشته باشد (۲۶).

۳- تسلط مهارتی^۱

پیچیدگی فزاینده جامعه، پیشرفت علم، تکنولوژی و به تبع آن نیازمندی‌ها و گسترش سازمان‌ها ایجاب می‌کند که از مدیران ماهر و کارآمد در اداره مؤثر سازمان‌ها استفاده شود، زیرا بازده عملکرد معقول مدیران است که موجب بقاء و رشد سازمان می‌شود (۲۷). اثربخشی و کارایی مدیران نیز مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است و نقصان هر یک از مهارت‌ها احتمال موفقیت مدیر و نهایتاً احتمال موفقیت سازمان را به عنوان یک کل کاهش می‌دهد. بنابراین، هر یک از مهارت‌ها جهت انجام وظایف مدیریت اهمیت دارند (۲۸). به عبارت دیگر، صلاحیت و کیفیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در سازمان است. مدیران برای داشتن کارایی لازم، نیازمند مهارت‌های اساسی هستند (۲۹). این مهارت‌ها و توانایی‌ها فعالیت‌های مدیران را در شغل خود و در خارج از محیط شغلی، کارآمد می‌سازد و وجود آن‌ها برای نیل به بهره‌وری سازمان ضروری است و تسلط بر آن‌ها به مدیران رضایت بیشتری می‌دهد و آن‌ها را مطمئن می‌سازد که به پیشرفت و ترقی نیاز دارند (۱۲).

مری‌گری

مری‌گری بر جنبه پرورشی و یادگیری تأکید دارد، در حالی که در مدیریت، کارکردهای دیگری مانند نظارت و کنترل، بودجه‌ریزی، گزارش‌گیری و هماهنگی نیز مورد تأکید است. شاید مری‌گری را نیز بتوان یکی از کارکردهای مدیریت در هدایت و رشد منابع انسانی دانست. از این‌رو یکی از نقش‌های مدیران می‌تواند مری‌گری باشد (۳۰). جان‌وایت‌مور^۲ مری‌گری را این‌طور تعریف می‌کند: گشودن قفل

۱. Mastery of skill

۲. John Whitmore

استعداد فرد برای به حداکثر رساندن عملکرد او. فیلیپ‌روزینسکی^۱ صاحب‌نظر در مربیگری می‌گوید مربیگری یعنی: هنر ایجاد تسهیلات در آزادسازی نیرو و استعداد فرد برای رسیدن به اهداف مهم و با معنی او. مارشال گلداسمیت^۲ یکی از بزرگان مربیگری مدیران ارشد این تعریف را ارائه کرده است: کمک به رهبران موفق تا به تغییر رفتار مثبت و پایدار در خود، کارکنان و سازمان دست یابند. بیکن‌واسپیر^۳ مربیگری را این طور تعریف می‌کنند: یک دیالوگ آگاهانه که هدفش تسهیل در کسب مهارت جدید، امکان و گزینه‌های نوین و بصیرت در رهبری افراد و پیشرفت سازمانی است (۳۱).

مربیگری بر اساس مدل CLEAR

مدل کلیر در مربیگری کسب و کار بسیار مفید است. پیتر هاوکینز^۴ این مدل را در اوایل دهه ۱۹۸۰ توسعه داد. مانند بسیاری از مدل‌های مربیگری، این مدل با استفاده از کلمات اختصاری تعریف شده است. این پنج مرحله یا عناصر عبارتست از: (۳۲)

۱. توافق^۵: توانایی درک اینکه در یک تعامل مربیگری مشخص چه چیزهایی نیاز است و ایجاد توافق با مشتری یا فراگیر بالقوه در مورد فرآیند و روابط مربیگری
۲. گوش دادن فعال^۶: یکی از مهارت‌های مهم است که برای مدیرانی که می‌خواهند مربیگری کنند ضرورتی انکارناپذیر است. گوش دادن یکی از موثرترین عوامل در تغییر افراد و توسعه گروه است. گوش دادن موجب تغییر در نگرش افراد به خود و دیگری می‌شود. فردی که به خوبی و به‌طور فعال گوش می‌دهد بلوغ هیجانی پیدا می‌کند، به تجربه دیگران توجه می‌کند، مقاومت و سرسختی کمتری از خود نشان می‌دهد و دموکرات‌تر می‌شود.
۳. کشف کردن^۷: مربی به فراگیر کمک می‌کند تا خودش، فکرها، باورها، درک و هیجانات جدیدی را که توانایی او را برای اتخاذ اقدام و دستیابی به آنچه برایش مهم است را شناسایی کند.
۴. فعالیت‌های مربیگری^۸: مربی با اقداماتی چون تعیین وظایف، ارزیابی میزان تعهد، حمایت کردن، برنامه‌ریزی اقدامات، مدیریت ریسک، پیگیری بعد از جلسه، تعیین اهداف جدید به افراد در انتقال دانش و تجربیات یاری می‌رساند.
۵. بازخورد^۹: بازخورد در واقع میزان اطلاعاتی است که افراد مسئول انجام کار دریافت می‌دارند و آگاه می‌شوند که تا چه اندازه کوشش‌های آنان در پدید آوردن نتایج مؤثر بوده است. کارکنان با دریافت

۱. Philip Rozinsky
 ۲. Marshal Goldsmith
 ۳. Bacon and Spear
 ۴. Hawkins, peter
 ۵. Contract
 ۶. Active listening
 ۷. Explore
 ۸. Coaching activities
 ۹. Review

بازخورد شغلی از کار خویش می‌توانند از عیب‌ها و نقاط ضعف و کاستی‌های خویش آگاه گردیده و درصدد رفع آن برآیند.

پیشینه پژوهش

بارل^۱ (۲۰۱۸) (۳۳) در پژوهشی با عنوان بررسی مربیگری، رهبری به عنوان ابزاری برای بهبود مهارت‌های مدیریت مدیران پروژه، امنیت شبکه و تکنولوژی اطلاعات، به بررسی این رابطه پرداخته است. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که مهارت‌های مدیریتی با به‌کارگیری و توسعه مربیگری مدیریتی افزایش می‌یابد و رابطه معناداری بین مربیگری و مهارت‌های مدیریتی در پروژه‌های IT وجود دارد.

در پژوهش تربلانچی و آلبرتین^۲ (۲۰۱۷) (۳۴) با عنوان طراحی الگوی مداخله مربیگری در حمایت رهبران، برای هدایت به پست‌های ارشد، ضمن بررسی رابطه بین مربیگری و پست‌های ارشد سازمان، به این مسئله تأکید شده است که مربیگری می‌تواند، حمایت مؤثری از مدیران برای ارتقای شغلی و انتخاب جانشین داشته باشد و رابطه معناداری بین مربیگری و هدایت مدیران به سمت پست‌های ارشد سازمان از طریق حمایت و رشد استعدادها می‌باشد.

سیمئون و عزیز^۳ (۲۰۱۶) (۳۵) در پژوهشی با عنوان مربیگری و جانشین‌پروری مدیران مدارس منطقه لاگوس نیجریه، به کاهش کیفیت و نیاز مبرم به منابعی چون چالش‌های مدیریت و وجود مربیگری و منتورینگ به عنوان دروس رایج مدارس مدیریت نیجریه اشاره کردند، تحقیقات آنها نشان داد که رابطه معناداری بین مربیگری و برنامه جانشین‌پروری وجود دارد و این برنامه جانشین‌پروری تفاوت معناداری بین مدارس خصوصی و دولتی ندارد. در این تحقیق به این تأکید شده است که سیاست‌های مربیگری باعث افزایش مهارت‌های مدیریتی، احساس شایستگی و کارآمد بودن مدیران آینده می‌شود.

دینگمن^۴ (۲۰۱۶) (۳۶) در پژوهشی اصول رهبری حمایتی و فرایند جانشین‌پروری را مورد بررسی قرار دادند و نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معناداری میان اصول رهبری حمایتی و فرایند جانشین‌پروری وجود دارد.

سامبروک (۲۰۱۵) (۳۷) در پژوهش خود به بررسی طرح‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی پرداخت، یافته‌های پژوهش حاکی از دو نکته کلیدی بود: ۱. نیاز به انتقال دانش کافی به افراد؛ ۲. نیاز به انتخاب و آماده ساختن جانشین مناسب.

۱. Barrell
۲. Terblanche & Albertyn
۳. Simeon & Azeez
۴. Dingman

هیلز^۱ (۲۰۰۹) (۲۱) در تحقیقی با عنوان استعدادیابی و جانشین‌پروری، پنج استراتژی کلیدی را برای جانشین‌پروری مؤثر می‌داند از جمله هماهنگ کردن برنامه جانشین‌پروری با استراتژی کسب و کار و ارزیابی پتانسیل رهبری با استفاده از ۳C که یکی از آن‌ها مربیگری است و عنوان می‌کند رابطه معناداری بین مربیگری و جانشین‌پروری وجود دارد.

قربانی و ملکی (۱۳۹۷) (۳۸) در پژوهشی به بررسی جانشین‌پروری در سازمان‌ها با نگرشی نظام‌مند برای شکوفایی استعدادها پرداختند، آن‌ها علاوه بر مفهوم و تعاریف جانشین‌پروری، به معرفی مهم‌ترین مدل‌های مدیریت جانشین‌پروری پرداختند و چالش‌ها و نکات مهم در پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان را مورد بررسی قرار دادند.

سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) (۳۹) در پژوهش خود تحت عنوان طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری، به طراحی و تبیین الگوی جانشین‌پروری بر اساس مفاهیم غنی سرمایه‌انسانی، استعدادیابی و مدیریت استعداد و شایستگی‌ها اقدام نمودند.

سرمد و حاجی‌آقایی (۱۳۹۵) (۴۰) با بررسی چگونگی انتقال مهارت‌های مدیریتی به زیردستان به منظور جانشین‌پروری، دریافتند که هر دو گروه مورد مطالعه روش خود الگو بودن مدیر را برای انتقال مهارت‌های قدرشناسی، نوآوری و ابتکار، خودباوری، تفکر منطقی و آینده‌نگری به زیردستان موثرتر از سایر شیوه‌ها دانسته‌اند. همچنین هر دو گروه برای انتقال مهارت ریسک‌پذیری، روش تفویض اختیار و برای انتقال مهارت، رعایت قوانین اداری آموزش ضمن عمل را موثرتر از سایر شیوه‌ها دانسته‌اند. بین نظرات مدیران و معلمان در خصوص نحوه انتقال برخی مهارت‌ها، به زیردستان تفاوت معنادار وجود دارد.

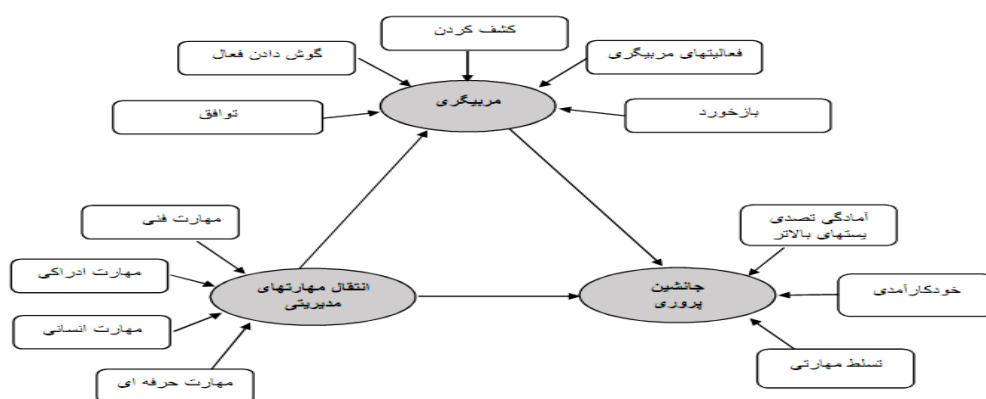
خراسانی و همکاران (۱۳۹۵) (۴۱) در پژوهش خود به بررسی تاثیر مربی‌گری در آموزش منابع انسانی و تبیین مدل مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده‌بنیاد پرداختند. نتایج پژوهش حاضر نشان‌دهنده ۱۱ مقوله کلی، ۱۵ مقوله فرعی و ۶۱ خرده مقوله است، که در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علی (اهداف اولیه و اهداف ثانویه)، عوامل زمینه‌ای (حوزه‌های مدیریتی و بهسازی)، شرایط مداخله‌گر (موانع سازمانی و موانع اطلاعاتی-انگیزشی)، راهبردهای تعاملی (شرایط مربی، مربی و سازمان)، و عوامل پس‌آیندی (مزایای فردی، مزایای سازمانی و معایب طراحی، اجرا و ارزشیابی) قرار گرفت.

رئیزی و دلوی (۱۳۹۴) (۴۲) در تحقیقی، چگونگی انتقال مهارت‌های مدیریتی به زیردستان به منظور جانشین‌پروری را مورد مطالعه و بررسی قرار دادند. در این تحقیق متغیر مهارت انسانی با میانگین رتبه‌ای ۴/۷۵ دارای بیشترین اهمیت و متغیر توسعه جانشینی با میانگین رتبه‌ای ۳/۰۹

کمترین اهمیت را در بین سایر متغیرها دارا بود. نتایج این تحقیق وجود رابطه معنادار و مثبت بین انتقال مهارت‌های مدیریتی و جانشین پروری را تأیید می‌کند.

در مطالعه قلی‌پور و هاشمی (۱۳۹۴) (۴۳) تحت عنوان، تبیین تأثیر منتورینگ و مربیگری بر جانشین پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی، تأثیر منتورینگ و مربیگری بر جانشین پروری را مورد بررسی قرار دادند، نتایج حاکی از آن است که کارکردهای توسعه‌ی کار راه‌ی شغلی و مدل‌سازی نقش می‌توانند در اجرای طرح توسعه‌ی فردی مثر ثمر باشند؛ ولی کارکردهای روانی اجتماعی نمی‌توانند تأثیری بر طرح توسعه‌ی فردی داشته باشند.

نخایی و مکتبی (۱۳۹۳) (۴۴) در پژوهش خود به بررسی ارتباط انتقال مهارت‌های مدیریتی به زیردستان و جانشین پروری در سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس استان بوشهر پرداختند. در این پژوهش نوآوری و ابتکار، قدرشناسی، خودباوری، تفکر منطقی و آینده‌نگری، ریسک‌پذیری، روش تفویض اختیار و رعایت قوانین اداری به عنوان ابعاد جانشین پروری در نظر گرفته شده است. نتایج نشان داد بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران و انتقال نوآوری و ابتکار به زیردستان، رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود ندارد. بین مهارت فنی مدیران و انتقال قدرشناسی به زیردستان، رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. بین مهارت انسانی مدیران و انتقال خودباوری به زیردستان، رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران و انتقال تفکر منطقی و آینده‌نگری به زیردستان، رابطه معنی‌دار وجود ندارد. بین مهارت فنی مدیران و انتقال ریسک‌پذیری به زیردستان، رابطه معنی‌دار وجود ندارد. بین مهارت فنی مدیران و انتقال روش تفویض اختیار به زیردستان رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران و انتقال رعایت قوانین اداری به زیردستان رابطه معنی‌دار وجود ندارد. با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق و همچنین اهداف تحقیق، در یک بررسی کلی، برای چارچوب نظری تحقیق شکل (۱) تدوین گردید.



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۸)

۲. روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش انجام تحقیق در قلمرو تحقیقات توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۴۳۲ نفر از معاونین، مدیران، رؤسا و سرپرستان شرکت فولاد مبارکه بود. حجم نمونه از طریق جدول مورگان ۲۰۵ نفر انتخاب گردید و نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده از طبقه معاونین، مدیران، رؤسا و سرپرستان شرکت فولاد مبارکه انتخاب گردید. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته با ۷۶ سوال که در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است می‌باشد. برای تنظیم پرسشنامه، به ترتیب به منظور سنجش مهارت‌های مدیریتی ابعاد: مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و حرفه‌ای، برای سنجش جانشین‌پروری، ابعاد: آمادگی تصدی مشاغل بالاتر، خودکارآمدی، تسلط مهارتی و برای سنجش متغیر مربیگری، ابعاد: توافق، گوش دادن، کشف کردن، اقدامات مربیگری و بازخورد، مدنظر قرار گرفت و تعداد ۲۰۵ پرسشنامه جهت تکمیل از طریق پست این شرکت بین جامعه آماری انتخاب‌شده توزیع شد؛ که از این تعداد، ۱۷۳ پرسشنامه بازگشت داده شد. نرخ بازگشت پرسشنامه ۸۵ درصد بود.

روایی پرسشنامه با استفاده از مبانی و مؤلفه‌های علمی و اخذ نظر اساتید مدیریت و کارشناسان تحقیقات نیروی انسانی شرکت فولاد مبارکه به صورت محتوایی مورد تأیید قرار گرفت و روایی سازه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی محاسبه شد.

به منظور محاسبه پایایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین جامعه آماری انتخاب‌شده توزیع گردید که طبق جدول ۱ ضریب آلفای کرونباخ برای تعداد ۷۶ سوال ۰/۸۸ تعیین گردید.

جدول (۱)، ضریب آلفای کرونباخ برای محاسبه پایایی پرسشنامه

ردیف	متغیر	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
۱	مهارت فنی	۶	۰/۸۰
۲	مهارت انسانی	۷	۰/۸۲
۳	مهارت ادراکی	۴	۰/۷۸
۴	مهارت حرفه‌ای	۶	۰/۸۰
۵	جانشین‌پروری (آمادگی تصدی شغل بالاتر)	۸	۰/۸۰
۶	جانشین‌پروری (خودکارآمدی)	۶	۰/۸۹
۷	جانشین‌پروری (تسلط مهارتی)	۸	۰/۸۶
۸	مربیگری (توافق)	۵	۰/۹۳
۹	مربیگری (گوش دادن فعال)	۷	۰/۹۵
۱۰	مربیگری (کشف)	۵	۰/۹۳
۱۱	مربیگری (اقدامات مربیگری)	۸	۰/۹۵
۱۲	مربیگری (بازخورد)	۶	۰/۹۴
۱۳	کل پرسشنامه	۷۶	۰/۸۸

روش های مورد استفاده در تجزیه و تحلیل داده ها در جدول ۲ ذکر شده است.

جدول (۲)، روش های تجزیه و تحلیل داده ها

ردیف	روش مورد استفاده	کاربرد	نرم افزار
۱	مدل معادلات ساختاری	بررسی رابطه بین متغیر اصلی	SPSS OR WARPPLS
۲	آزمون ضریب همبستگی	بررسی رابطه بین متغیرهای فرعی	SPSS -PIS
۳	آزمون T مستقل	بررسی ارتباط ویژگی های جمعیت شناختی و متغیرهای پژوهش	SPSS -PIS
۴	آزمون توکی و واریانس	بررسی ارتباط ویژگی های تحصیلات، سابقه کار و سن	SPSS -PIS
۵	آزمون فریدمن	اولویت بندی متغیرهای پژوهش	SPSS -PIS

۳. یافته های پژوهش

اغلب پاسخ دهندگان مرد (۹۷ درصد) و دارای سن ۳۶ تا ۴۵ سال (۵۲ درصد)، دارای مدرک لیسانس (۵۵ درصد) و رده گروه شغلی رئیس (۴۸ درصد) بودند و همچنین پاسخ دهندگان دارای سابقه کار ۱۰ تا ۱۴ سال (۳۶/۶ درصد) بیشترین تعداد جامعه آماری را تشکیل داد.

به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی^۱ مرتبه اول استفاده می شود. همچنین در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی معادلات اندازه گیری شده مربوط به هر سازه (متغیر مکنون) استخراج و تفسیر می شوند.

جدول (۳): نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر مهارت های مدیریتی

نام شاخص	شاخص برازش مدل	مهارت های مدیریتی	مقدار مجاز
χ^2/DF	کای دو بر درجه آزادی	۲/۵۲۷	کمتر از ۳
RMSEA	میانگین توان دوم خطای تقریب	۰/۰۸	کمتر از ۰/۱۰۰
GFI	نیکویی برازش	۰/۸۳	بیشتر از ۰/۸۰
AGFI	نیکویی برازش تعدیل یافته	۰/۸۶	بیشتر از ۰/۸۰
NFI	برازش هنجار شده	۰/۹۷	بالتر از ۰/۹۰

^۱. Confirmatory factor analysis

با توجه به جدول (۳)، شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه اول متغیر مهارت‌های مدیریتی نشان داد که از میزان قابل قبولی برخوردار شده است و نشان دهنده‌ی آن است که شاخص‌ها به خوبی مؤلفه‌ها را مورد سنجش قرار می‌دهند.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر مربیگری

جدول (۴)، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر مربیگری

نام شاخص	شاخص برازش مدل	مربیگری	مقدار مجاز
χ^2/DF	کای دو بر درجه آزادی	۲/۱۲۷	کمتر از ۳
RMSEA	میانگین توان دوم خطای تقریب	۰/۰۷۳	کمتر از ۰/۱۰۰
GFI	نیکویی برازش	۰/۹۴	بیشتر از ۰/۸۰
AGFI	نیکویی برازش تعدیل یافته	۰/۸۲	بیشتر از ۰/۸۰
NFI	برازش هنجار شده	۰/۹۲	بالا تر از ۰/۹۰

با توجه به جدول (۴)، شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه اول متغیر مربیگری نشان داد که از میزان قابل قبولی برخوردار شده است و نشان دهنده‌ی آن است که شاخص‌ها به خوبی مؤلفه‌ها را مورد سنجش قرار می‌دهند.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر جانشین پروری

جدول (۵)، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر جانشین پروری

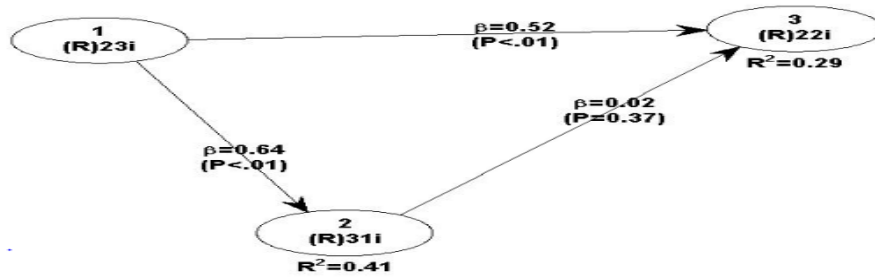
نام شاخص	شاخص برازش مدل	جانشین پروری	مقدار مجاز
χ^2/DF	کای دو بر درجه آزادی	۲/۶۶۱	کمتر از ۳
RMSEA	میانگین توان دوم خطای تقریب	۰/۰۷۶	کمتر از ۰/۱۰۰
GFI	نیکویی برازش	۰/۹۱	بیشتر از ۰/۸۰
AGFI	نیکویی برازش تعدیل یافته	۰/۸۸	بیشتر از ۰/۸۰
NFI	برازش هنجار شده	۰/۹۴	بالا تر از ۰/۹۰

با توجه به جدول (۵)، شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه اول متغیر جانشین پروری نشان داد که از میزان قابل قبولی برخوردار شده است و نشان دهنده‌ی آن است که شاخص‌ها به خوبی مؤلفه‌ها را مورد سنجش قرار می‌دهند.

فرضیه اصلی

بین انتقال مهارت های مدیریتی به زیردستان با جانشین پروری با توجه به نقش میانجی مربیگری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان رابطه معناداری وجود دارد (شکل ۲).

بررسی مدل اصلی



شکل (۲) مدل اصلی تحقیق

جدول (۶)، راهنمای شکل

مهارت های مدیریتی	۱
مربیگری	۲
جانشین پروری	۳

با توجه به تحلیل فرضیه مدل ارائه شده در بالا، ضرایب تأثیر مهارت های مدیریتی بر جانشین پروری از طریق مربیگری به طور کلی به شرح جدول ۷ است:

جدول (۷) ضرایب تأثیر و معناداری مهارت های مدیریتی بر جانشین پروری از طریق مربیگری با استفاده از

روش معادلات ساختاری و نرم افزار pls

جانشین پروری	مربیگری	مهارت های مدیریتی	
			مهارت های مدیریتی
		۰/۶۴۱ <۰/۰۰۱	مربیگری
	۰/۰۲۵ ۰/۳۷	۰/۵۲۰ <۰/۰۰۱	جانشین پروری

با توجه به جدول (۸) و سطح معناداری به دست آمده در سطح ۹۵ درصد مهارت‌های مدیریتی از طریق مربیگری بر جانشین پروری در سطح ۹۵ درصد تأثیر معناداری دارد و میزان اثر برابر با ۰/۰۱۲ می‌باشد.

جدول (۸)، بررسی معنی‌داری ضرایب مدل

معناداری	میزان اثر	رابطه
<۰/۰۰۱	۰/۵۲	مهارت‌های مدیریتی-جانشین پروری
۰/۰۱۶	۰/۰۱۲	مهارت‌های مدیریتی- مربیگری - جانشین پروری

با توجه به خروجی warppls، مقدار معناداری برای تأثیر مستقیم مهارت‌های مدیریتی بر جانشین‌پروری معنادار است و میزان ضریب تأثیر آن ۰/۵۲ می‌باشد. همچنین تأثیر مهارت‌های مدیریتی بر مربیگری با ضریب تأثیر ۰/۶۴ معنادار است؛ ولی تأثیر مربیگری بر جانشین پروری با توجه ضریب معناداری به دست آمده (۰/۳۷) از نظر آماری معناداری نیست (معناداری بیشتر از ۰/۰۵).

جدول (۹)، همبستگی بین متغیرها

جانشین پروری	مربیگری	مهارت‌های مدیریتی	
۰/۵۲	۰/۶۲	۱	مهارت‌های مدیریتی
۰/۳۵	۱	۰/۶۲	مربیگری
۱	۰/۳۵	۰/۵۲	جانشین پروری

با توجه به جدول (۱۰) مدل وضعیت مناسب و ایده آلی دارد لذا برازش مدل معنادار است.

جدول (۱۰)، برازش مدل

شاخص‌های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه‌گیری
AVIF	کمتر از ۳/۳ در حالت ایده آل	۱/۶۹	برازش مدل مناسب است
GOF	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	۰/۳۹	برازش مدل مناسب است
SPR	حالت ایده آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
RSCR	حالت ایده آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
SSR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است
NLBCDR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است

فرضیات فرعی

۱- بین انتقال مهارت‌های مدیریتی و جانشین‌پروری در شرکت فولاد مبارکه رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به جدول (۱۱)، سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده لذا وجود تفاوت معناداری تأیید می‌شود.

جدول (۱۱)، بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی

مؤلفه	میزان همبستگی	معناداری	نتیجه
مهارت فنی	۰/۴۰۵	<۰/۰۰۱	رابطه معنادار است
مهارت انسانی	۰/۵۲۰	<۰/۰۰۱	رابطه معنادار است
مهارت ادراکی	۰/۴۹۷	<۰/۰۰۱	رابطه معنادار است
مهارت حرفه‌ای	۰/۶۶۵	<۰/۰۰۱	رابطه معنادار است

۲- بین انتقال مهارت‌های مدیریتی و مربیگری در شرکت فولاد مبارکه رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به جدول (۱۲)، سطح معناداری به دست آمده برای تمام مؤلفه‌ها کمتر از ۰/۰۵ بوده لذا وجود تفاوت معنادار تأیید می‌شود. یعنی بین مربیگری و مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی و مهارت حرفه‌ای رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی می‌توان گفت ارتباط مستقیم است، یعنی با افزایش مربیگری میزان مهارت‌های مدیریتی افزایش می‌یابد.

جدول (۱۲)، بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی

مؤلفه	میزان همبستگی	معناداری	نتیجه
مهارت فنی	۰/۴۱	<۰/۰۰۱	رابطه معنادار است
مهارت انسانی	۰/۵۲	<۰/۰۰۱	رابطه معنادار است
مهارت ادراکی	۰/۴۹	<۰/۰۰۱	رابطه معنادار است
مهارت حرفه‌ای	۰/۶۶	<۰/۰۰۱	رابطه معنادار است

۳- بین جانشین‌پروری و مربیگری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به جدول (۱۳)، سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده، لذا وجود تفاوت معنادار تأیید می‌شود. یعنی بین جانشین‌پروری و مربیگری با ضریب همبستگی ۰/۶۲ رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی می‌توان گفت ارتباط مستقیم است، یعنی با افزایش جانشین‌پروری میزان مهارت‌های مربیگری افزایش می‌یابد.

جدول (۱۳) بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی

میزان همبستگی	معناداری	نتیجه
۰/۶۲	<۰/۰۰۱	رابطه معنادار است

۴. بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌توان گفت: بین جانشین‌پروری و انتقال مهارت فنی، با ضریب همبستگی $0/405$ ، بین جانشین‌پروری و انتقال مهارت انسانی، با ضریب همبستگی $0/520$ ، بین جانشین‌پروری و انتقال مهارت ادراکی با ضریب همبستگی $0/497$ و بین جانشین‌پروری و انتقال مهارت حرفه‌ای با ضریب همبستگی $0/665$ رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی متغیرها می‌توان گفت ارتباط مستقیم است، به این ترتیب با توجه به نتایج حاصل از این مطالعه، با افزایش آمادگی برای تصدی بالاتر، خودکارآمدی و تسلط مهارتی بیشتر، میزان انتقال مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی و حرفه‌ای) افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج تحقیق‌های سرمد و حاجی‌آقایی (۱۳۹۵)، رئیسی و دلوی (۱۳۹۴)، نخایی و مکینی (۱۳۹۳) و سامبروک (۲۰۱۵) همراستا می‌باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌توان گفت که بین جانشین‌پروری و مربیگری با ضریب همبستگی $0/62$ رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی می‌توان گفت ارتباط مستقیم است، یعنی با افزایش جانشین‌پروری میزان مهارت‌های مربیگری افزایش می‌یابد و بالعکس. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیقات قلی‌پور و هاشمی (۱۳۹۴)، هیلز (۲۰۰۹)، دینگمن (۲۰۱۶) و تربلانچی و آلبرتین (۲۰۱۷) همسو می‌باشد و مربیگری می‌تواند حمایت مؤثری از مدیران برای ارتقای شغلی و انتخاب جانشین داشته باشد.

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مطالعه می‌توان گفت که بین مهارت فنی و مربیگری با ضریب همبستگی $0/41$ ، بین انتقال مهارت انسانی و مربیگری با ضریب همبستگی $0/52$ ، بین انتقال مهارت ادراکی و مربیگری با ضریب همبستگی $0/49$ و بین انتقال مهارت حرفه‌ای و مربیگری با ضریب همبستگی $0/66$ رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی متغیرها می‌توان گفت ارتباط مستقیم است، یعنی با افزایش مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی و حرفه‌ای) میزان مهارت‌های مربیگری که شامل توافق، گوش کردن فعال، کشف کردن، فعالیت‌های مربیگری و بازخورد می‌شود، افزایش می‌یابد و با توجه به دوسویه بودن رابطه با افزایش مهارت‌های مربیگری انتقال مهارت‌های مدیریتی به زیر دستان نیز بیشتر خواهد شد. به عبارتی اتخاذ سیاست‌های مربیگری باعث افزایش مهارت‌های مدیریتی، احساس شایستگی و کارآمد بودن مدیران آینده می‌شود. یافته‌های این تحقیق با نتایج تحقیق بارل (۲۰۱۸) و سیمئون و عزیز (۲۰۱۶) همسو می‌باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌توان گفت: مهارت‌های مدیریتی از طریق مربیگری بر جانشین‌پروری در سطح 95 درصد تأثیر معناداری دارد و میزان اثر برابر با $0/012$ می‌باشد و سطح معناداری $0/16$ می‌باشد. بررسی و تبیین فرضیه فوق نشان می‌دهد، که مربیگری توسط مدیران باتجربه سازمان، نقش بسزایی در انتقال مهارت‌های مدیریتی به منظور جانشین‌پروری در

سازمان برای سال‌های آتی دارد. در شرکت فولاد مبارکه به‌عنوان شرکتی پیشتاز و متعالی به خوبی مسئله جانشین‌پروری در رده‌های مدیریت احساس شده است و بستر و ساختار جانشین‌پروری ایجاد و جاری شده است و برای انتصاب پست‌های کلیدی خود، افراد مستعد را شناسایی و به کانون ارزیابی معرفی می‌نمایند؛ تا توسط کارگروهی از خبرگان خصوصیات فردی و شخصیتی و تیمی افراد معرفی‌شده را بررسی کنند و از بین افراد معرفی‌شده بهترین گزینه را معرفی نمایند. در راستای جانشین‌پروری در چند سال گذشته بخشی از کارکنان را به عنوان جانشین در کنار سرپرستان شیفت قراردادند تا کسب مهارت کنند، ولی در رده‌های معاون، مدیر و رئیس، این مسئله کم‌رنگ‌تر بوده است؛ که با توجه به نتایج به دست آمده در تحقیق، تأکید می‌شود این رویکرد در پست‌های بالاتر نیز انجام گردد. به رغم تأیید رابطه مهارت‌های مدیریتی و جانشین‌پروری با نقش میانجی مربیگری، این تحقیق با دو محدودیت اصلی مواجه بود. نخست اینکه مطالعه حاضر از نظر مکانی صرفاً محدود به شرکت فولاد مبارکه بوده و نمی‌تواند نماینده کاملی از مدیران و نوع ادراک آنان در کل کشور باشد، بدین سبب تعمیم‌پذیری یافته‌های تحقیق بایستی با احتیاط صورت پذیرد. دوم اینکه از آن جهت که پاسخ‌دهندگان، مدیران، معاونین و سرپرستان فولاد مبارکه بودند؛ برخی از آن‌ها در زمان پاسخ‌گویی به سوالات پرسشنامه، روش محافظه‌کارانه را در پیش گرفتند، لذا عدم ارائه نقطه نظرات دقیق و صحیح که معمولاً هر اقدام پژوهشی با آن روبه‌رو می‌شود؛ به عنوان یکی از محدودیت‌های این پژوهش به حساب می‌آید. بدین منظور پیشنهاد می‌گردد در تحقیقی دیگر به روش کیفی و انجام مصاحبه، سایر مهارت‌های مدیریتی (مهارت حل مسئله، مهارت تصمیم‌گیری و مهارت کار با کامپیوتر) و اثر آن بر ابعاد جانشین‌پروری، مورد بررسی قرار گیرد. در این راستا همچنین می‌توان از ابعاد دیگر جانشین‌پروری چون تسلط دانش، تفکر استراتژیک و قدرت تصمیم‌گیری علاوه بر ابعاد اشاره شده در این پژوهش، استفاده کرد.

۵. منابع

1. Wennberg H. Talentism and the Build vs. Buy Debate. International HR Adviser . ۲۰۱۴; ۲۲-۲۳ . Retrieved from : <http://issuu.com/internationalhradviser/docs/ihra>.
۲. Garavan, T. N. Carbery, R. and Rock, A. "Mapping talent development: definition, scope and architecture". European journal of Training and Development . ۲۰۱۲.Vol. ۳۶, No. ۱, pp.۵-۲۴.
۳. Eidi, A. Dianti, M. Evaluation centers of the new method of succession breeding. Tadbir monthly. ۲۰۰۸; ۱۹(۱۹۲).
۴. Jasbi, Abdilah. Fundamentals and Principles of Management. Tehran. Islamic Azad university. ۱۹۹۷.
۵. Amin Beidakhti, Ali Akbar. Nemati Mohammad Ali. Karimi, Forouzan. The Moderating Impact of Organizational Commitment on the Relationship between Organizational Learning and Succession Management (Case Study: Selected Universities of Tehran) Executive Management Research. ۲۰۱۳; ۵(۱۰): ۳۵-۳۸
۶. Mahapatro, B. B. Human Resource Management". ۱st edition, New Age International. ۲۰۱۰.
۷. Bennett, John L. Bush, Mary Wayne . Coaching for change. New York: Routledge. ۲۰۱۳; ISBN ۹۷۸۰۴۱۵۸۹۷۸۱۵. OCLC ۷۵۸۳۹۴۶۵۲

- ۸ .Barker, J. Coaching and coach training in the workplace. *Industrial and Commercial Training*. ۲۰۰۹; ۳۶(۳): ۹۶-۹۸
- ۹ .Khanalizadeh, Roghayeh. Investigating the Relationship between Organizational Learning and Employee Empowerment, M.Sc. Thesis in Public Administration, Tarbiat Modares University, December ۲۰۰۸.
- ۱۰.Naderian Masod., Soltani, Hosein . Technical skills and abilities of sport executives . management of sport and movement sciences . ۲۰۱۲; ۹(۲): ۱۱-۱۸.
- ۱۱.Tabibi, Seyed Jamal, Nasiripour Ashkan, Nabi Pournisimo Aghababa Sara. Management skills from the perspective of Robert Al Katz with "Turning to Health Organizations" *Homay Salamat*, No. ۴۰, August and September. ۲۰۱۱. [Www.ensani.ir](http://www.ensani.ir)
- ۱۲ .Seyed Javadin, Seyed Reza. Human resource planning. *negahe danesh*. ۲۰۰۷.
- ۱۳ .Shariatmadari, Mahdi. Investigating the relationship between organizational health and the effectiveness of school principals in Tehran Education Department. *Educational Science*. ۲۰۰۹.
- ۱۴ .Shariatmadari, M. Principles and foundations of management. First edition. Tehran: Koohsar Publications. ۲۰۰۶.
- ۱۵ . Soltani. Iraj. Cultivating human resources with a standard-oriented approach. Third edition. Arkan Publications. ۲۰۱۴.
- ۱۶ . Javaherizadeh Nasser, Charmian Ahmad. The Relationship between Time Management and Managers' Skills and Their Personal Characteristics in Islamic Azad University, Basirat Quarterly. ۲۰۰۹, ۱۶(۴۳): ۱۲۹-۱۵۳
- ۱۷ . Mohammadi, Gholamreza. A study of the managerial skills of the managers of Central Insurance of Iran and its impact on the productivity of that organization. Master's thesis. School of Management. Department of Public Administration, University of Tehran. . ۲۰۱۱
- ۱۸.Taylor, T., McGraw, P. "Succession management practices in Australian organizations", *International Journal of Manpower*. ۲۰۰۴; ۲۵(۸): ۷۴۱ - ۷۵۸
۱۹. Sambruk, M.N. Investigating succession plans and talent, *Procedia Earth and Planetary Science*. ۲۰۱۵; ۱(۱): ۱۷۶۴-۱۷۷۱
- ۲۰ .Talpos MF., Pop I.G., Vaduva S., Kovacs L.A. Talent Management and the Quest for Effective Succession Management in the Knowledge-Based Economy. In: Vaduva S, Fotea I., Thomas A. (eds) *Business Ethics and Leadership from an Eastern European, Transdisciplinary Context*. Springer , Cham. ۲۰۱۷.
- ۲۱.Hills, A. "Succession planning – or smart talent management? *Industrial and Commercial Training*. ۲۰۰۹; ۴۱(۱).
۲۲. Rothwell, W.J. "Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within", ۴th edition, New York, American Management Association. ۲۰۱۰.
۲۳. Rothwell W.J. *Effective Succession Planning*, Third Edition, AMA com. ۲۰۱۰
- ۲۴.Abolalaei, Behzad. GHafari, Abas. *Future Managers, Theoretical Foundations, and Practical Experiences*. Tehran. Industrial Management Organization Publications. ۲۰۰۵.
- ۲۵ . GolVerdi, Mahdi. Zareimatin, Hasan. Jandaghi, Gh. Identifying the factors influencing the occurrence of succession behavior with a qualitative approach. ۲۰۱۶; ۸(۲): ۱۵-۲۴
- ۲۶.Hoseinidolatabadi, Fateme. Sadeghi, Abas. Saadat, Sajad. KHodayari, Hanie. The relationship between self-efficacy and self-actualization with students' coping strategies. *Research in Medical Education*. ۲۰۱۴; ۶(۱)
- ۲۷.Green, N.A., Vorhies, D.W . Mason, C.H. Market orientation, marketing capabilities and firm performance, *Strategic Management Journal* . ۲۰۰۹; ۳۰(۸): ۹۰۹-۹۲۰
۲۸. Irannejad parizi, Mahdi. Sasangohar, Parviz. *Organization and management: from theory to practice*. Tehran. Iran Banking Publishing. ۲۰۰۹.
- ۲۹.Anderson, Garl A. *Management: Skills Function Organization Performance*, ۲nd edition. Mc Graw Hill. ۱۹۹۸; ۲(۳).
۳۰. with: professional management and succession process", *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. ۲۰۱۳; ۱۱(۱): ۵۸ - ۷۶
۳۱. Mohammadi, Gholamreza. A study of the managerial skills of the managers of Central Insurance

- of Iran and its impact on the productivity of that organization. Master's thesis. School of Management. Department of Public Administration, University of Tehran. ۲۰۰۱.
۳۶. Eaton J, Johnson R. Outstanding Managers, Coaching, Translated by Saeed Ali Mirzaei, First Edition, Sargol Publications. ۲۰۰۶.
۳۷. Burrell, D, N. Exploring Leadership Coaching as a Tool to Improve the People Management Skills of Information Technology and Cybersecurity Project Managers, *Holistica*. ۲۰۱۸; ۹(۲): ۱۰۷-۱۲۶
۳۸. Terblance, N.H.D., Albertyn, R.M., & Van Coller-Peter, S. Designing A Coaching Intervention To Support Leaders Promoted Into Senior Positions. *SA journal resource management*. ISSN: ۲۰۷۱-۰۷۸۸
۳۹. Simeon A. Oladipo, Azeez B. Adebakin. Mentoring And Succession Of Administrators: Critical Issues In Public And Private Secondary Schools In Lagos State, Nigeria, *Bulgarian Journal Of Science and Education Policy (BJSEP)*. ۲۰۱۶; ۱۰(۱)
۴۰. Dingman, F.B. Principles of supportive leadership and succession process, *Procedia Manufacturing*. ۲۰۱۶; ۳: ۶۸۱-۶۸۷
۴۱. Sambruk, M.N. Investigating succession plans and talent, *Procedia Earth and Planetary Science*: ۲۰۱۵; ۱(۱): ۱۷۶۴-۱۷۷۱
۴۲. Victim M, Maliki A. Succession Development in Organizations A Systematic Approach to Talent Development, Second International Conference on Management and Development Culture. ۲۰۱۵
۴۳. Soltani M, Nazemi M, Talaei M, Qavidel A. Designing and Explaining the Succession Model, *Human Resource Management Research*. ۲۰۱۸; ۹
۴۴. Sarmad, Gholam Ali, Haj Aghaei, Tahereh. Investigating how to transfer managerial skills to subordinates, *Quarterly Journal of Leadership and Educational Management*. ۲۰۱۶
۴۵. Fathi Vajargah, Kourosh, Khorasani, Abasalat, Daneshmandi, Somayeh, Arman, Mani. Investigating and explaining the coaching model in human resource training based on data theory. *Scientific Journal of "Organizational Culture Management"*. ۲۰۱۴; ۱۲ (۳), ۳۷۵-۳۹۸. doi: ۱۰.۲۲۰۵۹ / jomc.۲۰۱۴.۵۱۵۱۵
۴۶. Raeisi, Saadi, Delvi, Mohammad Reza. Determining the relationship between how management skills are transferred to subordinates in order to replace successive case studies: Agha Jari Oil and Gas Exploitation Company, National Conference on Management Ocean, Shiraz, Iran New Educational Development Center (Metana). ۲۰۱۶
۴۷. Hashemi, Mohammad, Gholipour, Rahmatullah. Explain the effect of mentoring on succession planning: focusing on individual development plan. *Human Resource Management Research*. ۲۰۱۵; ۷(۲): ۲۵-۵۲
۴۸. Nakhaei, Shahram, Maktabi, Hassan. Investigating the Relationship between Management Skills Transfer to Subordinates and Substitution in Pars Energy Special Economic Zone Organization of Bushehr Province, Qeshm Islamic Azad University.
- Seymour, S. Boost Your Business Value with Succession Planning, *Human Resource Management International Digest*. ۲۰۰۸; ۱۶.