فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال اول. شماره سوم. بهار ۱۳۹۷، صص ۲۳۱-۲۱۹ Vol 1. No 3. 2018, p 219-231
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

طراحی الگوی شایستگی مدیران شرکت پتروشیمی

صاحبه بهرامی
کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، مدرس دانشگاه آزاد و دانشگاه علمی – کاربردی

چکیده
شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمانها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر : انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد موثر برای همه کارکنان، تاکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل آنها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند. در این مقاله سعی بر آن است به طراحی الگوی شایستگی مدیران شرکت پتروشیمی بپردازیم. جامعه آماری مدیران شرکت پتروشیمی می‌باشد. روش‌های گردآوری اطلاعات: در این تحقیق، برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. تجزی و تحلیل داده‌ها جهت بررسی سوال‌های پژوهش و تصمیم‌گیری در مورد داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزارهای **SPSS** و **LISREL** استفاده شده است. طبق نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که شاخص‌های مربوط به شایستگی مدیران شامل ۷ عامل: دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای است.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، مدیران، الگو، پتروشیمی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

مقدمه

امروزه، شایستگی به یک اصطلاح چند منظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی متنوع مورد استفاده قرار می‌گیرد (استفان ۲۰۱۱). درادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی از شایستگی ها وجود دارد، اگرچه همه آن ها به طور وسیع شبیه هم هستند و اساساً برنقش ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند (چنیچی ۲۰۱۰)، اما با بررسی آن به این نتیجه می‌رسیم که یک تعریف واحد و اصطلاح شناسی معین درمورد شایستگی وجود ندارد (کرمی، ۱۳۸۶). اما جامع ترین تعریفی که می‌شود از شایستگی ارائه کرد مربوط به سانچز است.

طبق نظرسانچز (۲۰۱۰) شایستگی‌ها به عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تاثیر زیادی برشغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد درکار همبستگی دارد، می تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود وازطریق آموزش وتوسعه بهبود یابد. شایستگی فرد را قادر می‌سازد تا کار را به صورت ماهرانه (نظیر تصمیمات درست و انجام کارهای اثربخش) در موقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد. همچون کارحرفه‌ای، تعهدات اجتماعی و زندگی شخصی. با توجه به مطالب فوق هدف اصلی تحقیق طراحی الگوی شایستگی مدیران شرکت پتروشیمی است.

بیان مسئله

از آنجا که در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی برخلاف سایرمنابع سازمانی به عنوان ذی شعور و هماهنگ کننده سایر عوامل شناخته می شود و همچنین مهمترین اهرم اصلی در افزایش وکاهش بهره وری سازمان می‌باشد لذا از جایگاه ویژه ای برخوردار بوده و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت. این نقش در سازمانهای خدماتی اهمیت بیشتری می یابد چرا که انسان یکه تاز صحنه کار و عرصه خدمات مربوطه می‌گردد. حال اگر این انسان با انگیزه و توانمند و بهره ور باشد میتواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره وری را محقق سازد و نهایتا سازمان را بهره ور کند و گرنه رکود و عقب ماندگی ارمغان نیروی انسانی منفعل و بی انگیزه می باشد. (اقدسی، ۱۳۹۲: ۸۱)

همچنین اهمیت توجه به شایسته سالاری در مدیریت اهمیت مدیریت جامعه، هم در هدایت آن و هم در سازندگی ابعاد مختلف آن بیش از پیش احساس شده است. مدیریت دارای نقش بسیار موثر و تعیین کننده در روند توسعه و رشد جوامع انسانی است، به طوریکه کار ساده ای را نمی‌توان در نظر گرفت که انجام صحیح آن بی نیاز، از برنامه‌ریزی، سازماندهی، به کارگماری، تصمیم گیری، هماهنگی، آینده نگری، آینده پژوهی و کنترل باشد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

ادبیات و پیشینه پژوهش

در عصر حاضر، اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایتگران و اداره کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست. مدیران اصلی ترین سرمایه های سازمانی هستندو موفقیت سازمان ها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت آنهاست. (افجعی، ۱۳۹۰: ۱۸). . بنابراین می‌توان گفت، مدیران توانمند و شایسته، بزرگ ترین سرمایه‌های یک سازمان و محور توسعه و پیشرفت آن به شمار می روند و بر این اساس، مساله انتخاب و انتصاب مدیران در طول عمر سازمان، از اهمیت خاصی برخوردار است (اردبیلی، ۱۳۹۴: ۹۶). چرا که موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی مرهون شایستگی[1] و صلاحیت[2] مدیران آنهاست. اهمیت این مساله در آن است که، شکست هر سازمان را در زمینه دستیابی به اهداف، می‌توان تا حدودی مربوط به مدیریت غیرکارآمد آن سازمان دانست. به همین دلیل امروزه تلاش می‌شود تا افرادی در پست های مدیریت گمارده شوند که توانایی و شایستگی‌های لازم را برای رهبری و مدیریت اثربخش داشته باشند (برومند، ۱۳۹۵: ۳۴). چرا که مدیران شایسته قادر به استفاده از دانش[3] توانایی‌ها[4] مهارت‌ها[5] قابلیت‌ها و ویژگی‌های فردی[6] برای دستیابی به اهداف و استانداردهای مورد نیاز نقش‌ها و عملکردشان، و در نتیجه بهبود پویش مستمر سازمان برای مزیت رقابتی می باشند (نیرومند، ۱۳۹۱: ۲۶).

ابعاد شایستگی مدیران

کرامپن[7](۱۹۹۸)، اظهار می‌دارد عمده‌ترین تأکید شایستگی برروی رفتار افراد است. زیرا اعتقاد بر این است که مجموعه دانش، صفات شخصی، مهارت‌های افراد جملگی در رفتار فرد تجلی می‌یابند. شایستگی به عنوان مخزنی از الگوهای رفتاری است که فرد برای انجام وظایف خود، بهتر از دیگران از آن استفاده می‌کند. تعداد و نوع شایستگی‌هایی که در رفتار، کردار و گفتار مدیران تجلی پیدا می‌کند عمدتا به منظور عملکرد بهتر و اثربخشی‌در انجام فعالیت‌های مدیریتی است و نه خود شغل و وظیفه. به منظور تعیین الگویی عینی و کاربردی از شایستگی‌های مدیریتی ناگزیر هستیم که آن را به اجزایی معین و تعریف شده تقسیم‌بندی کنیم. لذا برای شایستگی ابعادی در نظر گرفته شده است که عبارتند از:

-دانش و معلومات حرفه‌ای: توسعه دانش ومعلومات نظری به طور معمول، از راه تحصیل در دانشگاه حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات، زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش محسوب می‌شود و به تنهایی، در توسعه شایستگی‌های مدیریتی تأثیر ندارند.

---

1. Competency
2. Competence
3. Knowledge
4. Abilities
5. Skills
6. Personal characteristics
7. Krampen

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

ـــ مهارت‌ها:[1] عبارت از توانایی پیاده‌سازی علم در عمل است. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می‌شود؛ بدون آن، در بسیاری از موارد، معلومات، منشا تاثیر زیادی نخواهند بود. برای مثال، هیچ مدیری بدون بکارگیری و تجربه کردن اصول کار تیمی در عمل، نمی‌تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند (حمیدی، ۱۳۹۳: ۳۸).

ـــ بینش:[2] بینش یک جنبه مهم از خلاق و آینده‌نگر بودن است. بینش تصویری از آینده است که مدیران می‌خواهند آن را بسازند، از آنجا که سازمانهای امروزی، از افراد متخصص تشکیل شده که هر کدام در زمینه باریک خود می تواند اظهار نظر کند، هدف آن باید مانند بلور شفاف باشد و سازمان باید بر یک هدف متمرکز شود. در غیر این صورت اعضای آن دچار سردرگمی خواهند شد و هر یک از اعضا زمینه تخصصی خود را دنبال خواهد کرد تا اینکه آن را برای یک فعالیت مشترک بکار بندد. همچنین هر یک از آنها نتایج را از نظر تخصص خود تعریف و ارزشهای خود را بر سازمان تحمیل خواهد کرد. تنها یک بینش متمرکز و مشترک اعضای سازمان را به هم مرتبط می‌کند و حصول نتایج را ممکن خواهد ساخت.

ـــ ویژگی‌های شخصیتی:[3] شخصیت، گرایش ها و خصوصیات پایداری است که تعیین کننده تشابهات و تفاوت ها در رفتارهای روان شناختی افراد است (حمیدی، ۱۳۹۳: ۳۰).

ـــ نگرش:[4] تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن است. تصویر ذهنی انسان، چهارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین می‌کند و شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر اساس تصویر ذهنی وی است.

ـــ ویژگی‌های اخلاقی:[5] از نظر دین مبین اسلام و بسیاری از صاحبنظران علم مدیریت اصلی‌ترین شایستگی مدیران و رهبران، شایستگی های اخلاقی است. اخلاق را می توان مجموعه ای از اصول، باورهای اخلاقی و ارزش های حاکم بر رفتار فرد، با در نظر گرفتن آنچه صحیح یا غلط است, تعریف کرد.

ـــ اعتبار حرفه‌ای:[6] اعتبار حرفه‌ای یک دارایی نامشهود مدیریتی است این دارایی در طول زمان شکل می‌گیرد و نقش بسیار مهمی در ایجاد شبکه کاری و جلب همکاری در اجرای برنامه‌ها دارد. می‌تواند شامل مواردی از قبیل ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه‌ای، جلب اعتماد مافوق، جلب اعتماد زیردست باشد.

---

1. Skills
2. Insight
3. Psychological
4. Attitude
5. Moral Characters
6. Professional reputation

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

ـ **اعتبار عمومی**[1]: اعتبار عمومی یک مدیر به جایگاه غیرحرفه‌ای وی در اجتماع باز می‌گردد واقعیت این است که زندگی کاری و عمومی یک مدیر بر یکدیگر تأثیر متقابل می‌گذارند و می‌تواند شامل ارتباطات قوی غیررسمی، شهرت عمومی، آثار علمی و. . . باشد (ابطهی ۱۳۹۳: ۳۹).

مدل‌های شایستگی مدیران

جدول ۱: مدل‌های شایستگی مدیران

مدل	مولفه های شایستگی
فریدنبرگ (۲۰۰۴)	استدلالی، شغلی، اثربخشی شخصی، ارتباطات، بین فردی، گروهی و سازمانی
ویتالا (۲۰۰۵)	شایستگی های فنی، شایستگی های مدیریتی، شایستگی های مدیریت دانش، شایستگی های رهبری، شایستگی های اجتماعی و شایستگی های شخصیتی
بورگولت و همکاران (۲۰۰۶)	مهارت های ارتباطی و مذاکره، مدیریت پیچیدگی، انطباق پذیری، یادگیری مستمر، نوآوری و درون گری و مهارت رهبری
میلوسویچ (۲۰۰۷)	دانش، مهارت، تجارب کاری و کیفیت افراد
ساجگالیکوآ و همکاران (۲۰۱۲)	تحلیلی، بازخورد، گوش دادن فعال، توانایی های زبانی، احترام به دیگران، تاکید آگاهی در توانمند سازی، یکدلی، پشتیبانی عامل اجتماعی، انتقال اطلاعات، حل مشکل جمعی، تمرکز بر مشتری، خود کنترلی، احترام به فرهنگ های دیگر، انعطاف پذیری، هدایت تغییرات سازمانی، دانش حرفه ای، توسعه تمرکز به خود، توسعه تمرکز بر دیگر، رفتار اخلاقی و. . .
آسومنگ (۲۰۱۴)	شخصی، درون فردی، رهبری، فنی، حرفه و مشاوره
برير و همکاران (۲۰۱۴)	سازگاری، توانایی، مهارت های مدیریتی، ارتباط، ویژگی های شخصی، مهارت های بین فردی، رهبری، اخلاق، شبکه و دانش محلی، ظرفیت سازی و مدیریت تغییر
جالوچا و همکاران (۲۰۱۴)	شایستگی متنی، شایستگی رفتاری و شایستگی فنی
کانگ و همکاران (۲۰۱۵)	شایستگی های اجتماعی، توانایی ها و ظرفیت های کاربردی، توانایی ها و ظرفیت های شناختی و فراشایستگی
لیکاما (۲۰۱۵)	آگاهی عاطفی، اعتماد به نفس، خود ارزیابی، امانت داری، حفظ نظم، انعطاف پذیری، نوآوری، مسئولیت، به دنبال اطلاعات بودن، بهره وری تولید، کیفیت تصمیم گیری، مدیریت استرس، تفکر تحلیلی، تفکر مفهومی، مهارت زبانی، هدایت دستاورد، تعهد، ابتکار عمل، خوش بینی، درک دیگران، در حال توسعه بودن، تنوع نفوذ، زرنگ و دانا بودن، ارتباطات، مدیریت تعارض، مدیریت، رهبری، ساختار ارتباطی و همکاری

1. Public Credit

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

وسلینک (۲۰۱۵)	سیستم تفکر، تفکر پیش بینی، صلاحیت هنجاری، پذیرش تنوع، صلاحیت فردی، صلاحیت اقدام و مدیریت استراتژیک
قوامی و اسماعیلی (۱۳۹۱)	دانش، مهارت و توانایی ها
مرادی و زنجانی (۱۳۹۲)	ویژگی های فردی (دموگرافی)، ویژگی های شخصیتی، مهارت های ارتباطی، مهارت های تصمیم گیری، مهارت های مدیریتی، ظرفیت ها و قابلیت ها و مهارتهای حرفه ای و فردی
الوانی و همکاران (۱۳۹۵)	شایستگی های فردی، شایستگی های بین فردی، شایستگی های بینشی و شایستگی های سازمانی

پیشینه پژوهش‌های انجام شده

اگرچه در زمینه الگوی شایستگی تحقیقات زیادی با رویکردهای مختلف در داخل و خارج انجام شده است لیکن تاکنون در تحقیقات انجام شده، اولویت بندی مؤلفه‌ها انجام نشده و این تحقیق در حوزه مدیران شرکت پتروشیمی شرکت پتروشیمی برای اولین بار انجام می‌شود. بخش عمده پژوهش های انجام شده درقالب جداول ارائه شده است:

جدول۲:پیشینه پژوهش‌های انجام شده داخلی

پژوهشگر	سال	عنوان	نتیجه گیری
بروجردی	۱۳۹۶	الگوی بومی شایستگی مدیر شرکت پتروشیمی دولتی در ایران	سه بعد شایستگی‌های عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای در مجموع در سطح اطمینان ۹۹ درصد شایستگی مدیر شرکت پتروشیمی دولتی را تبیین می کنند.
الوانی	۱۳۹۵	طراحی و تدوین‌الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج. ا. ا با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای	شایستگی مدیران و فرماندهان شامل ایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های بینشی می باشد.
پورعابدی و همکاران	۱۳۹۵	طراحی مدل شایستگی چندبُعدی مدیران و کارکنان	شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی سازمان، چارجوب شایستگی مدیران و کارکنان را تشکیل می دهد.
الهیاری	۱۳۹۴	طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران	مدل نهایی در سه بعد شایستگی‌های عمومی (فردی ادراکی)، شایستگی‌های میان فردی (ارتباطی اجتماعی) و شایستگی‌های تخصصی(دانشی فنی) طراحی شد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

جدول۳: پیشینه پژوهش‌های انجام شده خارجی

پژوهشگر	سال	عنوان	نتیجه گیری
کانگ و همکاران	۲۰۱۵	طراحی مدل شایستگی برای مدیران :مطالعه موردی از مدیران میانی در کره	صلاحیت و شایستگی مدیران شامل شایستگی‌های اجتماعی، توانایی ها و ظرفیت‌های کاربردی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های شناختی و فرا شایستگی می باشد.
لیکاما	۲۰۱۵	توسعه شایستگی یک مدیر پروژه	صلاحیت‌و شایستگی مدیران شامل آگاهی عاطفی، اعتماد به نفس، خود ارزیابی، امانت داری، حفظ نظم، انعطاف پذیری، نوآوری، مسئولیت و غیره است.
آسومنگ	۲۰۱۴	مدلهای صلاحیت مدیریتی :نقد و پیشنهاد جامع در حوزه مدل	صلاحیت و شایستگی مدیران شامل شخصی، درون فردی، رهبری، فنی، حرفه و مشاوره می‌باشد.
بریر و همکاران	۲۰۱۴	شایستگی های مدیران پروژه در سازمان های غیر دولتی بین المللی	صلاحیت و شایستگی مدیران شامل- سازگاری، توانایی، مهارت های مدیریتی، ارتباط، ویژگی های شخصی، مهارت های بین فردی، رهبری، اخلاق و غیره می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با توجه به اینکه هدف پژوهش "طراحی مدل شایستگی‌های مدیران " بوده بنابراین این پژوهش از نظر هدف، تحقیق کاربردی، از نظر رویکرد، تلفیقی (کیفی و کمی)، از نظر روش، اکتشافی و توصیفی – پیمایشی می باشد. جامعه و نمونه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران و رؤسای شرکت پتروشیمی انتخاب شد.

روش‌های گردآوری اطلاعات: در این تحقیق، برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت بررسی سوال‌های پژوهش و تصمیم‌گیری در مورد داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزارهای **SPSS** و **LISREL** استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش:

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص های شایستگی‌های مدیران کدامند؟

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

جدول ٤: عوامل استخراج شده‌ی مربوط به شایستگی مدیران و درصد واریانس تبیین شده توسط این عوامل

مولفه ها	ارزش های ویژه اولیه			حاصل مربع استخراج شده بارهای عاملی			حاصل مربع چرخیده شده بارهای عاملی		
	کل	در صد واریانس	در صد تجمعی	کل	در صد واریانس	در صد تجمعی	کل	در صد واریانس	در صد تجمعی
۱	۳۶ .۸	۵۷ .۲۴	۵۷ .۲۴	۳۶ .۸	۵۷ .۲۴	۵۷ .۲۴	۵۳ .۴	۳۳ .۱۳	۳۳ .۱۳
۲	۸۵ .۴	۲۶ .۱۴	۸۳ .۳۸	۸۵ .۴	۲۶ .۱۴	۸۳ .۳۸	۰۰ .۴	۷۶ .۱۱	۰۹ .۲۵
۳	۲۴ .۳	۵۲ .۹	۳۵ .۴۸	۲۴ .۳	۵۲ .۹	۳۵ .۴۸	۸۰ .۳	۱۹ .۱۱	۲۸ .۳۶
۴	۶۵ .۲	۸۰ .۷	۱۵ .۵۶	۶۵ .۲	۸۰ .۷	۱۵ .۵۶	۷۱ .۳	۹۱ .۱۰	۱۹ .۴۷
۵	۴۳ .۲	۱۵ .۷	۳۰ .۶۳	۴۳ .۲	۱۵ .۷	۳۰ .۶۳	۶۹ .۳	۸۶ .۱۰	۰۵ .۵۸
۶	۹۱ .۱	۶۲ .۵	۹۲ .۶۸	۹۱ .۱	۶۲ .۵	۹۲ .۶۸	۴۵ .۳	۱۵ .۱۰	۲۰ .۶۸
۷	۲۹ .۱	۸۱ .۳	۷۲ .۷۲	۲۹ .۱	۸۱ .۳	۷۲ .۷۲	۵۴ .۱	۵۲ .۴	۷۲ .۷۲

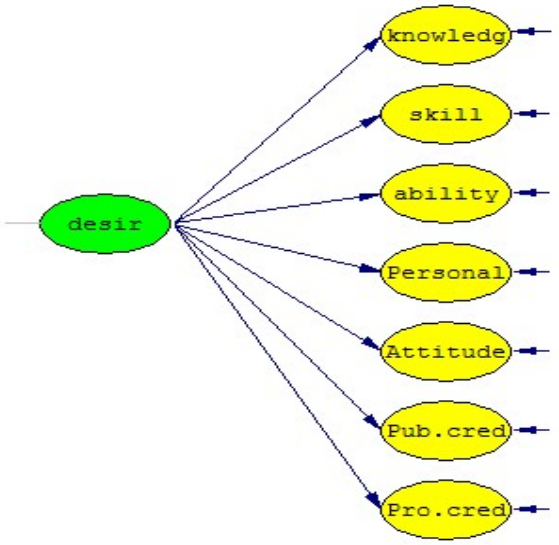
چنانچه در جدول ۱ ملاحظه می‌شود ارزش‌های ویژه ۷ عامل بزرگتر از بقیه عوامل بودند که در میان آن‌ها ارزش ویژه عامل اول (۸. ۳۶)، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۴. ۸۵، عامل سوم برابر با ۳. ۲۴، عامل چهارم ۲. ۶۵، عامل پنجم ۲. ۴۳، عامل ششم ۱. ۹۱ و عامل هفتم ۱. ۲۹ است. ارزش بقیه عامل‌ها کمتر از ۱ است یا تعداد شاخص‌های عامل کمتر از ۳ است، که بعنوان عامل در نظر گرفته نمی‌شود. این ۷ عامل در مجموع تقریبا ۷۲ درصد کل واریانس بین عوامل اولیه را توجیه می‌کنند.

در ادامه نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تعیین میزان بارعاملی هر یک از مؤلفه‌های شایستگی مدیران که با روش مولفه‌های اصلی و با دوران واریماکس بدست آمده، پرداخته می‌شود.

طبق نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که شاخص‌های مربوط به شایستگی مدیران شامل ۷ عامل: دانش، مهارت، توانایی، ویژگیهای شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای است.

آیا می‌توان هفت عامل دانش، مهارت، توانایی، ویژگی های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای را به عنوان شاخص های مدل شایستگی مدیران شرکت پتروشیمی معرفی کرد؟

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]



شکل ۱: الگوی نظری پژوهش

در جدول ۵ اطلاعات مربوط به متغیرهای علی (مکنونات) تحقیق آورده شده است.

جدول ۵: متغیرهای مدل علی پژوهش حاضر

متغیر	تعداد
درونزا	۷
برونزا	۱
مشاهدات	۳۲۴

پیش از ارائه مدل، متغیرهای مورد استفاده را با نمادگذاری‌های اختصاری آنها در جدول زیر ارائه داده‌ایم.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

جدول ٦ : مشخصات و علائم شاخص‌ها و مکنونات در مدل پژوهش

ردیف	متغیر	نماد
۱	دانش	**knowledge**
۲	مهارت	**skill**
۳	توانایی	**ability**
۴	ویژگی‌های شخصیتی	**Personality**
۵	نگرش و بینش	**Attitude**
۶	اعتبار عمومی	**Pub. credit**
۷	اعتبار حرفه‌ای	**Pro. credit**
۸	شایستگی مدیران	**desir**

برای بررسی سؤال‌های پژوهش از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است که شکل زیر خروجی نرم‌افزار لیزرل را در دو حالت ضرایب استاندارد و ضرایب معنی داری را نشان می‌دهد.

در این قسمت تحلیل عاملی تأییدی و نمودارهای مسیر (وزن های استاندارد و معناداری ضرایب) مدل مفهومی تحقیق آورده می شود.

جدول ۷ : خروجی ضرایب و مقادیر استخراج شده از مدل تایید شده

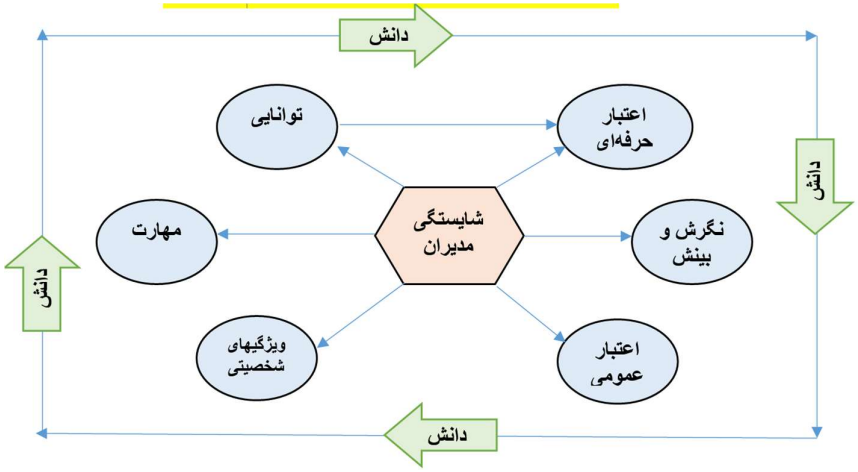
عوامل	ضرایب استاندارد	مقادیر t	مقدار R^2	نتایج
دانش	۰. ۴۸	۸. ۷۸	۰. ۴۲	معنی‌دار است.
مهارت	۰. ۵۰	۱۱. ۵۸	۰. ۲۵	معنی‌دار است.
توانایی	۰. ۴۳	۱۰. ۴۵	۰. ۱۹	معنی‌دار است.
ویژگی‌های شخصیتی	۰. ۴۱	۱۰. ۳۵	۰. ۱۷	معنی‌دار است.
نگرش و بینش	۰. ۴۷	۱۱. ۲۰	۰. ۲۲	معنی‌دار است.
اعتبار عمومی	۰. ۴۴	۱۰. ۵۸	۰. ۱۹	معنی‌دار است.
اعتبار حرفه‌ای	۰. ۵۸	۱۱. ۵۸	۰. ۲۲	معنی‌دار است.

بر اساس نتایج جدول ۷ دانش، مهارت، توانایی، ویژگیهای شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار عمومی واعتبار حرفه‌ای در تبیین شایستگی مدیران در مدل شایستگی مدیران، مؤثر است.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

بررسی مدل نهایی

یافته های ماتریس واریانس-کوواریانس نشان می‌دهد بین متغیر های پنهان مدل مورد بررسی چه رابطه ای وجود دارد. به طوری که یافته‌ها نشان می‌دهد بیشترین ارتباط بین دانش با شایستگی مدیران (۰. ۶۶) و کمترین ارتباط نیز بین ویژگی‌های شخصیتی با شایستگی مدیران (۰. ۴۱) بوده است. بنابراین با توجه به ارتباطات جانبی مدل نهایی و پذیرفته شده و ماتریس به مدل زیر دست یافت.



شکل ۲: مدل اصلی پژوهش

الگوی بدست آمده در این تحقق ابتدا به صورت نظری با توجه به اطلاعات بدست آمده محقق از تعاریف و الگوهای سابق طرحی گردید و این الگو پس از بررسی های بدست آمده از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی و همچنین با در نظر گرفتن ماتریس واریانس و کوواریانس مورد تایید قرار گرفته و به عنوان یک اگوی جامع در شرکت پتروشیمی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، در این الگو متغیرهای نهان به طور مستقیم با شایستگی مدیران ارتباط دارند و با توجه به اینکه دانش با تمام متغیرها بیشترین ارتباط را داشته به عنوان عامل سیال در نظر گرفته شده و میتواند در کل مدل تاثیر گذار باشد.

نتیجه‌گیری و جمع بندی:

نتایج به دست آمده نشان داده است که شاخص‌های مربوط به شایستگی مدیران شامل ۷ عامل: دانش، مهارت، توانایی، ویژگیهای شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای است. امروزه در جامعه اطلاعاتی، می توان گفت شرکت پتروشیمی هسته تفکر سازمان بوده و کار پردازش اطلاعات را عهده دار است و باید پذیرفت که موفقیت یک سازمان با توانایی، تعهد و تخصص شرکت پتروشیمی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

آن سازمان گره خورده است. بنابراین می توان گفت، شرکت پتروشیمی در سازمان نقش بسیار حساس و با اهمیتی را در ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی دارد و می تواند تاثیرات بسزایی بر عملکرد سازمان داشته باشد. براین اساس، انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک هایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی پست های سازمانی مهم را به عهده بگیرند. در این راستا، نتایج حاصل از داده های پژوهش نشان از آن دارد که پس از بررسی های انجام شده و ارزیابی نظرات کارکنان، خبرگان و مدیران شرکت پتروشیمی، هفت عامل دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای به عنوان مهمترین عوامل شایستگی مدیران شرکت پتروشیمی شناسایی شد. درواقع نتایج آماری نشان داده است که شرکت پتروشیمی در فرایند انتصاب و جانشین پروری می تواند با مدنظر قرار دادن عوامل یادشده، زمینه ای را فراهم نماید که از طریق آن مدیرانی لایق و شایسته بر منصب مدیریت گماشته شوند. چرا که شرکت گاز با توجه به حجم فعالیت و خدماتی که ارائه می دهد، نیازمند مدیران شایسته بوده که امور را به دست حادثه و زمان نسپرده و در رویارویی با مسائل، به صورت واکنشی عمل می کنند. لذا انتخاب و انتصاب مدیران شرکت پتروشیمی، باید بر اساس دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده کارکنان یا مدیران در این پست باشد. شایستگی مدیران شرکت پتروشیمی را می توان شامل ویژگیهایی دانست که می‌تواند در هر سازمان نسبت به سازمانی دیگر متفاوت باشد. لذا هر سازمان باید مدل و شاخصه‌های مدیران شرکت پتروشیمی در سازمان خویش را شناسایی و جهت انتصاب مدیران بکارگیری نماید که در این راستا، نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان از آن دارد که کارکنان، خبرگان ومدیران شرکت پتروشیمی اذعان داشته اند که شایستگی مدیران شرکت پتروشیمی شامل دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای می‌باشد که شرکت پتروشیمی می تواند با استناد به مدل ارائه شده، برنامه ریزی های لازم را جهت جانشین پروری و انتخاب و انتصاب مدیران شرکت پتروشیمی در شرکت بکارگیری نماید.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

فهرست منابع ومآخذ

ـ ابطحی، ح. و کاظمی، ب. بهره وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۹۳.

ـ اردبیلی، یوسف، مبانی قانونی و علمی ارزشیابی در بخش دولتی، فصلنامه مدیریت درآموزش و پرورش شماره ۱۲، زمستان ۱۳۹۴.

ـ افجه‌ای، سیدعلی‌اکبر (۱۳۹۰)، "مدیریت اسلامی"، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.

ـ اقدسی، محمد، استراتژی بهبود یگانه راه افزایش بهره وری، مجموعه مقالات اولین کنگره ملی مهندسی صنایع و بهره وری، تهران : انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۹۲

ـ بازرگان، عباس و سرمد، غلامعلی، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران : انتشارات آگاه، ۱۳۷۶

ـ برومند، مرضیه (۱۳۹۵) مدیریت رفتار سازمانی. تهران : انتشارات دانشگاه پیام نور.

ـ حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۹۳)، " تبیین نقش پیش‌بینی و آینده‌نگری در نظام مدیریت اسلامی"، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۰.

__ Stephen B. Page, Implemanting & System of Polcies and procedures, 2011.

__ Dr. Genichi Taguchi: Undersanding Varaiation : the key to managing chaos, 2009.

__ John Plender, A stake in the future, NB Publishing Co, 2013.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]