



Volume 5, Issue 4, 2024

Development of a Generic Managerial Competency Model for the Tabarestan Plastic Complex

Alireza Faraji^{*1} Reza Yousefi Saeidabadi² Abbas Zamani³

1. M.A., Department of Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. (Corresponding Author)

Email: a.faraji.sari@gmail.com

2. Assistant Professor, Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sari, Iran.

3. Assistant Professor, Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sari, Iran.

ARTICLE INFORMATION

Type of Article:

Original Research

Pages: 27-40

Corresponding Author's Info

Email:

a.faraji.sari@gmail.com

Keywords:

General competencies of managers, Supervisory competencies, Personality competencies, Plastic and polymer industries.

ABSTRACT

In today's global economic system, with increasing competition among economic entities to capture more market share and profit, human resource and capital management is a crucial factor. The role of human capital in creating and enhancing competitive advantage is undeniable. One of the most important aspects of human resource management is developing a model to identify the required characteristics of managers to achieve long-term organizational goals in downstream oil and gas industries, specifically plastic and polymer sectors. This research is applied in purpose and uses a mixed-methods approach for data collection. A questionnaire comprising 56 components was extracted from a comprehensive literature review and expert interviews within the industry. Using Friedman's statistical ranking test, these 56 components were identified as influential factors on managers' general competencies and initially classified into seven distinct factors: leadership, executive, organizational, specialized, cognitive, individual, and interpersonal. Subsequently, in the next phase, using Exploratory Factor Analysis (EFA), these seven factors were reduced to two main overarching groups: supervisory competencies and personality competencies. The final proposed model indicates that general managerial competencies in this specific industry are fundamentally divided into these two key dimensions. This structured model can be effectively utilized in designing and improving human resource recruitment, training, and development systems within the organization.



This is an open access article under the CC BY license. © 2024 The Authors.

How to Cite This Article: Faraji, A.; Yousefi Saeidabadi, R. and Zamani, A. (2024). Development of a Generic Managerial Competency Model for the Tabarestan Plastic Complex. *Management, Economics and Entrepreneurship Studies*, 5(4): 27-40. doi: 10.22034/jmek.2024.477883.1145



دوره ۵، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۳

طراحی مدل شایستگی عمومی مدیران در مجتمع پلاستیک طبرستان

علیرضا فرجی^{۱*} رضا یوسفی سعید آبادی^۲ عباس زمانی^۳

۱. کارشناسی ارشد گروه مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۲. استادیار، مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۳. استادیار، مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

چکیده

در نظام اقتصادی کنونی جهان، با تأکید بر رقابت روزافزون بنگاه‌های اقتصادی در جهت تصرف سهم بیشتری از بازار و کسب سود بیشتر، مدیریت منابع و سرمایه‌ی انسانی از جمله عوامل مؤثر در کسب این موفقیت می‌باشد. اهمیت و نقش سرمایه‌ی انسانی در خلق و ارتقا مزیت رقابتی بنگاه‌ها و سازمان‌های اقتصادی بر کسی پوشیده نیست. از جمله مهم‌ترین موارد مربوط به مدیریت منابع انسانی، تدوین الگو و برنامه‌ای جهت شناسایی و ارایه‌ی مشخصات و ویژگی‌های مورد نیاز مدیران در راستای دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان‌ها در صنایع پایین دست نفت و گاز است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه‌ی گردآوری داده‌ها به صورت ترکیبی است. برای این منظور، پرسشنامه‌ای شامل ۵۶ مؤلفه از مطالعه‌ی ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان صنعت مذکور استخراج شد. با استفاده از تحلیل آماری فریدمن، ۵۶ مؤلفه به عنوان مؤلفه‌های تأثیرگذار بر شایستگی عمومی مدیران شناسایی و در ۷ عامل شامل رهبری، اجرایی، سازمانی، تخصصی، ادراکی، فردی و بین فردی طبقه‌بندی شد. سپس در مرحله‌ی بعد با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی، این ۷ عامل به دو گروه اصلی شایستگی‌های سرپرستی و شایستگی‌های شخصیتی تقلیل پیدا کرد. مدل نهایی نشان می‌دهد که شایستگی‌های عمومی مدیران در این صنعت به دو بُعد کلیدی سرپرستی و شخصیتی تقسیم می‌شود که می‌تواند در نظام جذب و توسعه منابع انسانی کاربرد داشته باشد.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات: ۴۰-۲۷

اطلاعات نویسنده مسئول

ایمیل:

a.faraji.sari@gmail.com

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱

واژگان کلیدی:

شایستگی‌های عمومی مدیران،
شایستگی‌های سرپرستی، شایستگی‌های
شخصیتی، صنایع پلاستیک و پلیمر.



۱- مقدمه

در حال حاضر، نقش کلیدی و بی‌بدیل صنعت پتروشیمی در توسعه‌ی اقتصادی کشورهای جهان بر هیچ صاحب‌نظاری پوشیده نیست. نیاز روزافزون جوامع بشری به محصولات متنوع و حیاتی تولیدی این صنعت، توجه ویژه‌ی کشورها را به سرمایه‌گذاری‌های کلان و هدفمند در حوزه‌ی پتروشیمی معطوف داشته است. لازم به ذکر است که مصرف سرانه‌ی محصولات پتروشیمی به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی و تعیین‌کننده‌ی سطح توسعه‌یافتگی کشورها معرفی و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. با توجه به سیاست‌های کلان و راهبردی کشور ایران در خصوص کاهش وابستگی اقتصادی به فروش نفت خام و حرکت در راستای تکمیل زنجیره‌ی ارزش در صنعت نفت، و همچنین با عنایت ویژه به فناوری‌محور بودن صنعت پتروشیمی، مواجهه با تغییرات سریع فناورانه و رقابت شدید در سطح منطقه و جهان، ضروری است که شرکت‌های فعال در این حوزه با هوشمندی، درایت و چابکی سازمانی بیشتری عمل نمایند. از این رو، حضور نیروهای انسانی متخصص و مدیران شایسته و لایق در عرصه‌های ملی و بین‌المللی صنعت پتروشیمی، یکی از عوامل مهم و تعیین‌کننده‌ی کسب و حفظ مزیت رقابتی بنگاه‌های اقتصادی فعال در این صنعت حیاتی می‌باشد (دری، ۲۰۱۵).

از این منظر، شناسایی دقیق شایستگی‌های مناسب و مورد نیاز مدیران در صنعت پتروشیمی، که پرسش بنیادی و محوری این پژوهش را تشکیل می‌دهد، می‌تواند منجر به تحقق اهداف راهبردی و ارتقای عملکرد بهره‌ورتر بنگاه‌ها و کل صنعت پتروشیمی کشور گردد. توجه به موضوع شایستگی از نقطه نظر مدیریت منابع انسانی، از منظر دیگری نیز قابل بررسی و تدقیق علمی است. شواهد نشان می‌دهد که توجه و کاربرد مدل‌های شایستگی از بخش خصوصی به بخش دولتی شتاب قابل توجهی گرفته است. مؤید این ادعا، توجه ویژه به مقوله‌ی شایستگی‌ها در قوانین خدمات کشوری کشورهای پیشرویی

چون ایالات متحده آمریکا، کانادا، انگلستان، آلمان، هلند، سوئد و ژاپن است (باغشاهی و همکاران). محیط منابع انسانی ایران نیز بی‌تأثیر از این تغییر و تحولات جهانی نمی‌باشد و اهداف آن همگام با تغییرات و استانداردهای جهانی در حال بازتعریف و تحول است (صدری نوش‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۷).

از سوی دیگر، گزارشات شناخت وضع موجود و بررسی اهداف راهبردی سازمان‌های دولتی و برخی الزامات قانونی، از جمله سیاست‌های کلی نظام اداری (بندهای یک تا شش) و مواد ۵۳ و ۵۴ فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه‌ی اجرای بند ج و تبصره ۲ ماده ۵۴ این قانون، بیانگر آن است که تبدیل نیروی انسانی به سرمایه‌ی انسانی ارزشمند، از اهداف بنیادین سازمان‌های دولتی ایران محسوب می‌شود (صادقی و همکاران، ۱۳۹۹). بر این اساس، این سازمان‌ها موظف به استقرار نظام مدیریت مبتنی بر شایستگی و توجه ویژه به احراز شایستگی‌ها و عملکرد موفق کارکنان خود در هنگام انتصاب، انتخاب و ارتقاء شغلی آن‌ها می‌باشند (حاج کریمی، ۱۳۹۰).

با در نظر داشتن نقش غیرقابل انکار عامل انسانی و به طور ویژه مدیران در موفقیت و ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های دولتی و خصوصی، فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای دستیابی به اهداف کلان نظام با توجه به ارزش‌ها و اخلاق‌مداری، جهانی شدن، کسب مزیت رقابتی پایدار، حفظ کرامت انسانی، عدالت در نظام پرداخت و بهسازی مستمر منابع انسانی، امری اجتناب‌ناپذیر است (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴). با توجه به اهمیت و نقش روزافزون مدیران در کارآمدی و موفقیت یک سازمان در دنیای واقعی کسب‌وکار و شناسایی عوامل کلیدی در تعیین رفتار و عملکرد مدیران بر اساس مرور ادبیات پژوهش، بر آنیم تا از الگوهای علمی در جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تعیین‌کننده‌ی شایستگی مدیران در صنعت پلاستیک و پلیمر بهره جوییم. لذا سوال اصلی تحقیق حاضر این است: مدل عمومی شایستگی‌های مدیران در صنعت پلاستیک چیست و چه ابعادی را در بر می‌گیرد؟

۲. چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

واژه‌ی شایستگی برای نخستین بار در سال ۱۹۷۳ توسط پروفیسور مک‌کلند، روان‌شناس دانشگاه هاروارد، وارد ادبیات مدیریت شد. شایستگی به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل اطلاق می‌شود که دارنده‌ی آن‌ها را قادر می‌سازد تا در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. این مفهوم به رفتارهای هدفمندی دلالت دارد که شامل پنج عنصر اصلی است: اول، دانش و آگاهی که شامل معلومات شخصی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل است؛ دوم، قابلیت و مهارت‌ها به معنای توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی؛ سوم، نگرش و ارزش‌ها که ترجیحات و مفروضات ذهنی فرد را در بر می‌گیرد؛ چهارم، ویژگی‌ها که به خصوصیات شخصیتی و نحوه‌ی واکنش فرد به شرایط مختلف اشاره دارد؛ و پنجم، انگیزش که سائقه‌ی درونی و اشتیاق فرد برای اقدام را شامل می‌شود. در ادبیات مدیریت، اگرچه تعاریف و تفاسیر گوناگونی برای شایستگی ارائه شده است، اما سه محور مشترک در تمامی آن‌ها دیده می‌شود: الف) شایستگی دربردارنده‌ی ویژگی‌های زیربنایی فرد است که رفتار وی را تعیین می‌کند؛ ب) شایستگی دارای رابطه‌ی علی و معلولی با رفتار و عملکرد شغلی فرد است؛ و پ) برای هر شایستگی، معیارهای ثابت و تکرارشونده‌ای جهت سنجش و ارزیابی ارائه می‌شود (قیدر خدجانی و همکاران، ۱۳۹۳). شایستگی، ترکیبی از دانش و مهارت‌های صریح و ضمنی است که پتانسیل و ظرفیت انجام اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد (عسگری و حاجی‌فر، ۱۳۹۸) و اقدام‌های رفتاری مورد نیاز برای فعالیت در دانش عمیق، ریسک‌پذیری و توان سازگاری با تغییرات محیطی را شامل می‌شود (بروجردی علوی و همکاران، ۱۳۹۵). بر اساس تعاریف فوق، مدیریت شایستگی (مبتنی بر شایستگی) فرآیندی است که شامل تعیین شایستگی‌هایی می‌شود که

عملکرد بالا را از عملکرد متوسط در همه‌ی حوزه‌های فعالیت یک سازمان متمایز ساخته و چارچوبی را شکل می‌دهد. از این چارچوب به عنوان پایه‌ای برای استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه، پاداش و سایر ابعاد مدیریت نیروی انسانی استفاده می‌گردد (فیلیپوت، ۲۰۰۲). در خصوص شایستگی‌های مدیریتی، مطالعات گسترده‌ای انجام شده است. برخی پژوهشگران معتقدند تمایز عملکرد برجسته با عملکرد متوسط مدیران، وابسته به میزان برخورداری آن‌ها از سه دسته شایستگی است: شایستگی‌های شناختی (تفکر سیستماتیک و شناخت الگو)، شایستگی‌های مربوط به هوش عاطفی (خودآگاهی عاطفی و کنترل احساسات) و شایستگی‌های مربوط به هوش اجتماعی (آگاهی و مهارت‌های اجتماعی) (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳). در پژوهشی دیگر، شایستگی‌های مدیران در سه طبقه‌ی ارتباطی (بیان، مذاکره، کنترل احساسات)، تصمیم‌گیری (قدرت تحلیل و استنتاج) و خلاقیت (تفکرات نو، جامع‌نگری، حل مسئله) ارائه شده است (آژانس انرژی، ۲۰۱۵). توصیف مشروح شایستگی‌های مورد نیاز برای موفقیت کامل یا عملکرد نمونه در شغل، نقش یا سازمان، ابزاری حیاتی برای تصمیم‌گیری در سیستم مدیریت منابع انسانی در فرآیندهای استخدام، انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی جانشینی محسوب می‌شود (رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱؛ درّی و همکاران، ۱۳۹۴). طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد، سازوکاری برای پیوند سیستم منابع انسانی و استراتژی‌های سازمانی ارائه می‌دهد (آراسته و همکاران، ۱۳۹۷).

با نگاهی گذرا به تاریخ پیدایش بوروکراسی در جهان، به‌روشنی می‌توان دید که بوروکراسی چهار مرحله‌ی گذار را پشت سر نهاده است. نخستین گونه‌ی آن «بوروکراسی طبقاتی» نامیده می‌شود که زادگاه آن تمدن‌های باستانی است و طبقه‌ای ویژه از جامعه‌ی بوروکراتیک، جامعه را در اختیار می‌گرفت. بوروکراسی دوم «بوروکراسی جانبداری حزبی» یا سیستم تاراج

نام دارد که زاینده‌ی نظام‌های حزبی است. سومین نوع، «بوروکراسی محافظ» است که دستاورد نظام‌های انقلابی بوده و پایبندی به ایدئولوژی انقلابی رکن رکین بقای جامعه محسوب می‌شد. با این حال، نظریه‌پردازان مدیریت بر این باورند که پس از تثبیت ایدئولوژی و ارزش‌های یک جامعه‌ی انقلابی، بوروکراسی محافظ باید جای خود را به نظام شایسته‌سالاری بدهد؛ در غیر این صورت، جامعه دچار رکود و ایستایی می‌شود. چهارمین و آخرین نوع بوروکراسی، «نظام شایسته‌سالاری» است که زاینده‌ی تغییر راهبردهای اقتصادی پیشین و نقش برجسته‌ی سرمایه‌های انسانی در ایجاد سرمایه‌های مادی است. در این نظام، بوروکراسی ابزار یک طبقه‌ی خاص یا یک حزب با یک ایدئولوژی نیست، بلکه ابزاری است برای تحقق اراده‌ی ملت که از طریق پارلمان متجلی می‌شود و بوروکراسی موظف است بی‌هیچ گرایشی، اراده‌ی مردم را که در قالب قوانین مصوب بازتاب می‌یابد، اجرا نماید. وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور به مشروعیت، مقبولیت و پیشرفت آن کشور در جامعه‌ی جهانی می‌انجامد (وزیری، ۱۳۸۰). از میانه‌ی دهه‌ی هشتاد میلادی، شایستگی‌های مدیریتی به شدت مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت. در کشور ایران نیز پس از گذر بوروکراسی از فراز و نشیب‌های بسیار، شایسته‌سالاری اینک مراحل نهاده‌ی شدن خود را آغاز کرده است. غالب متفکران سازمانی بر این ادعا هستند که مؤثرترین راه به دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها است و این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک و القای تفکر شایسته‌سالاری در سازمان‌ها به دست نمی‌آید (امیرکبیری، ۱۳۸۹).

متناسب با این تحولات، مدیران سازمانی به‌طور روزافزونی خود را با اولویت‌های جاری و آتی سرمایه انسانی هم‌راستا می‌سازند؛ به‌طوری‌که شایسته‌مداری و مدیریت استعدادها یکی از پنج اولویت برتر سازمان‌ها و کسب‌وکارها بر اساس گزارش "چشم‌انداز منابع انسانی" (CIPD، ۲۰۱۶) بوده است.

همچنین، نتایج پژوهش مؤسسه مدیریت پروژه (PMI، ۲۰۱۴) حاکی از آن است که مدیریت مبتنی بر شایستگی می‌تواند مانع یا تسهیل‌گری جدی در مسیر یک سازمان برای تطابق با استراتژی‌های آن باشد. اهمیت گذار از نظام مدیریت منابع انسانی سنتی به نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، بیش از هر زمان دیگری به ضرورتی ناگزیر برای سازمان‌ها تبدیل شده است. رشد و شکوفایی نخبگان و فرصت بروز استعدادهای آن‌ها، ایجاد نظام شایسته‌محور را طلب می‌نماید. مرور پژوهش‌های داخلی انجام‌شده در زمینه شایستگی مدیران نشان می‌دهد که شایستگی مدیریتی از ابعاد و مؤلفه‌های متنوعی تشکیل شده و متناسب با نوع سازمان، صنعت و جایگاه مدیریتی، الگوهای متفاوتی برای آن ارائه شده است. در این میان، صادقی و همکاران (۱۳۹۹) با هدف ارائه مدل شایستگی مدیریتی مدیران سازمان امور مالیاتی، از روش پژوهش ترکیبی استفاده کردند. یافته‌های این پژوهش، شایستگی مدیران را در سه حوزه شایستگی عمومی، مدیریتی و تخصصی طبقه‌بندی کرد. در بعد عمومی، مؤلفه‌هایی همچون سلامت فکری، کمال‌گرایی، تعهد و توانایی؛ در بعد مدیریتی، شخصیت مدیریتی و ارتباطات؛ و در بعد تخصصی نیز هوش مالیاتی و دانش مالیاتی شناسایی شد.

در پژوهشی دیگر، صدری نوش‌آبادی و همکاران (۱۳۹۷) با هدف طراحی مدل شایستگی عمومی مدیران دستگاه‌های اجرایی و با استفاده از رویکرد آمیخته، شایستگی مدیران را در پنج بعد فردی، ارتباطی، فکری - ذهنی، اجرایی و ارزشی تبیین کردند. این یافته‌ها بر نقش هم‌زمان ویژگی‌های فردی، توانایی‌های ارتباطی، قابلیت‌های شناختی، مهارت‌های اجرایی و ارزش‌های مدیریتی در شکل‌گیری شایستگی مدیران تأکید دارد.

همچنین، صدرایی و همکاران (۱۳۹۸) با تمرکز بر شایستگی ارتباطی مدیران منابع انسانی بانک کشاورزی و با بهره‌گیری از روش کیفی و نظریه داده‌بنیاد، مدلی مشتمل بر ۱۲ بعد و ۸۰

ارائه کردند. سه شایستگی محوری این مدل شامل منش فرهنگی، هوش نرم و انگیزه بود که اهمیت ویژگی‌های فرهنگی و قابلیت‌های نرم را در اثربخشی مدیران سازمان‌های فرهنگی نشان می‌دهد.

در حوزه بازاریابی، باباشاهی، جبار و همکاران (۱۳۹۹) با استفاده از روش کیفی و تحلیل محتوا، مدل شایستگی مدیران بازاریابی را در سه بعد فنی - تخصصی، انسانی و تحلیلی شناسایی کردند. این مدل شامل ۲۶ مقوله و ۱۱۴ شاخص بود و نشان داد که شایستگی مدیران بازاریابی علاوه بر دانش و مهارت‌های تخصصی، به توانایی‌های انسانی و قابلیت‌های تحلیلی نیز وابسته است.

همچنین، خنیفر، حسین و همکاران (۱۳۹۹) با هدف ارائه الگوی شایستگی مدیران آموزشی و با استفاده از تحلیل محتوای کیفی، هفت بعد دانشی، حرفه‌ای، شخصیتی، اجرایی، رهبری، ارتباطی و ادراکی را برای شایستگی مدیران آموزشی شناسایی کردند. این یافته، ماهیت چندبعدی شایستگی مدیران آموزشی و ضرورت ترکیب دانش، مهارت، ویژگی‌های شخصیتی، قابلیت رهبری و توانایی‌های ارتباطی و ادراکی را برجسته می‌سازد.

در نهایت، واعظی، رضا و همکاران (۱۳۹۹) با هدف ارائه الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی و با استفاده از روش دلفی، مدلی مشتمل بر هفت بعد هوش، مدیریتی، تخصص منابع انسانی، ارزش‌آفرینی، فرهنگی - اجتماعی، جهانی‌شدن و سایر ابعاد مرتبط ارائه کردند. این پژوهش نیز بر این نکته تأکید دارد که شایستگی مدیران منابع انسانی، علاوه بر تخصص حرفه‌ای و توانایی‌های مدیریتی، به قابلیت ارزش‌آفرینی، درک فرهنگی - اجتماعی و آمادگی برای مواجهه با محیط‌های متحول و جهانی وابسته است.

در مجموع، بررسی مطالعات داخلی نشان می‌دهد که اگرچه پژوهشگران بر اساس زمینه سازمانی و تخصصی، ابعاد متفاوتی را برای شایستگی مدیران شناسایی کرده‌اند، اما میان یافته‌های

مؤلفه کلیدی ارائه کردند. این پژوهش نشان می‌دهد که در حوزه منابع انسانی، شایستگی ارتباطی مفهومی چندبعدی است و صرفاً به مهارت‌های ارتباطی عمومی محدود نمی‌شود.

رضوی سعیدی (۱۳۹۹) نیز با هدف ارائه الگوی شایستگی مدیران شهرداری تهران و با استفاده از روش ترکیبی شامل تحلیل محتوا، پنل دلفی و معادلات ساختاری، الگویی در سه بعد اجرایی، فنی و فردی ارائه کرد. این مدل دربرگیرنده شش مؤلفه مدیریتی، سازمانی، تخصصی، عمومی، نگرشی و رفتاری و در مجموع ۴۵ شاخص بود. یافته‌های این پژوهش بر ضرورت توجه هم‌زمان به ابعاد تخصصی، مدیریتی، فردی و رفتاری در ارزیابی شایستگی مدیران تأکید می‌کند.

در حوزه سازمان‌های دولتی افغانستان، ابراهیمی عبدالقدوس (۱۳۹۹) به تبیین شایستگی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی پرداخت و با استفاده از نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد، مدلی مبتنی بر شرایط علمی، پدیده محوری، شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای ارائه کرد. این مطالعه نشان می‌دهد که شایستگی مدیران ارشد علاوه بر ویژگی‌های فردی و تخصصی، تحت تأثیر شرایط سازمانی و محیطی نیز قرار دارد. از سوی دیگر، رمضان، پورکریمی و پناهی (۱۳۹۷) با هدف ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی و با استفاده از روش آمیخته، شایستگی‌ها را در چهار حوزه دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌ها دسته‌بندی کردند. در این مدل، دانش شامل ۸ مؤلفه، مهارت شامل ۱۹ مؤلفه، توانایی شامل ۵ مؤلفه و ویژگی‌ها شامل ۴ مؤلفه بود. این یافته بیانگر آن است که شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی ترکیبی از دانش تخصصی، مهارت‌های حرفه‌ای، توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی است.

زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳) نیز با هدف شناسایی شایستگی مدیران سازمان‌های فرهنگی و با بهره‌گیری از روش آمیخته، شامل تحلیل تم، دلفی و پیمایش، الگویی مشتمل بر ۳ شایستگی محوری، ۸ شایستگی اصلی و ۲۳ شایستگی فرعی

پژوهشگر ابتدا با بهره‌گیری از رویکرد کیفی به کشف ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پدیده‌ی مورد مطالعه می‌پردازد و سپس در فاز کمی، به سنجش، رتبه‌بندی و اعتبارسنجی مدل استخراج‌شده اقدام می‌نماید تا از استحکام علمی و قابلیت تعمیم نسبی آن اطمینان حاصل کند.

جامعه‌ی آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل کلیه‌ی صاحب‌نظران، خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد و میانی آگاه به وضعیت بنگاه‌های اقتصادی فعال در صنایع تکمیلی پتروشیمی (به‌ویژه صنایع پلاستیک و پلیمر) می‌باشد. در بخش کیفی، به دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش و نیاز به دستیابی به اشباع نظری، از روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی استفاده شد. بر این اساس، با ۶ نفر از مدیران و متخصصان حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی در شرکت مجتمع پلاستیک طبرستان مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته‌ای انجام گرفت تا نظرات تخصصی آن‌ها درباره‌ی چالش‌ها و نیازهای مدیریتی این صنعت واکاوی شود. در بخش کمی، جامعه‌ی آماری شامل کارشناسان و مدیران همان مجتمع بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس، پرسشنامه‌های محقق‌ساخته در میان آن‌ها توزیع گردید. همچنین، برای تشکیل «پنل خبرگان» جهت غربالگری مؤلفه‌ها و اعتبارسنجی مدل نهایی، شماری از بصیرترین و باتجربه‌ترین خبرگان در حوزه‌ی پژوهش که دارای سابقه‌ی مدیریتی و دانش تخصصی در صنعت پلاستیک بودند، شناسایی و به صورت هدفمند برای عضویت در این پنل برگزیده شدند.

گردآوری داده‌ها در این پژوهش در سه مرحله‌ی مجزا و به صورت نظام‌مند صورت پذیرفت. در مرحله‌ی نخست، مرور پیشینه‌ی پژوهش و تجربیات و مستندات موجود مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای و جستجوهای اینترنتی انجام شد تا چارچوب اولیه‌ای از شایستگی‌های مدیریتی در سطح جهانی و ملی استخراج گردد. در مرحله‌ی دوم، به عنوان منبع دانشی برای گردآوری داده‌های بومی و اختصاصی صنعت مورد

آنان نقاط مشترکی نیز وجود دارد. ابعاد فردی و شخصیتی، دانش و تخصص حرفه‌ای، مهارت‌های مدیریتی و اجرایی، قابلیت‌های ارتباطی و انسانی، توانایی‌های شناختی و تحلیلی، رهبری و ارزش‌های سازمانی از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در بخش قابل‌توجهی از مطالعات تکرار شده‌اند. همچنین، غالب پژوهش‌ها از روش‌های کیفی یا آمیخته بهره گرفته‌اند که بیانگر تلاش برای شناسایی عمیق مؤلفه‌های شایستگی متناسب با بافت سازمانی است. با این حال، تفاوت در تعداد و ماهیت ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده نشان می‌دهد که شایستگی مدیریتی مفهومی وابسته به زمینه است و نمی‌توان یک الگوی واحد را برای همه سازمان‌ها و صنایع به کار گرفت. از این رو، طراحی مدل شایستگی متناسب با ویژگی‌های صنعت، نوع سازمان و نقش مدیریتی مورد مطالعه، ضرورت دارد.

هدف از مقاله‌ی حاضر، ارائه و تحلیل مدلی مفهومی برای تبیین الگوی طراحی و پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در یک سازمان یا یک شرکت در ایران است. بدین منظور، پس از مروری بر تعاریف، متغیرها، الگوها و مدل‌های مهم مطرح شده در این زمینه در ایران و جهان، کوشش شده است مدلی مفهومی به عنوان راهنمایی برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ایرانی، به عنوان ضرورتی اولیه برای تحول در نظام اداری و ساختار مدیریت منابع انسانی در کشور، طراحی و ارائه شود.

۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، در زمره‌ی تحقیقات کاربردی قرار دارد، زیرا به دنبال ارائه‌ی مدلی عملیاتی برای شناسایی و طبقه‌بندی شایستگی‌های عمومی مدیران در یک بنگاه اقتصادی واقعی است تا مورد استفاده‌ی تصمیم‌گیران و مدیران منابع انسانی قرار گیرد. از منظر ماهیت و روش اجرا، این پژوهش بر اساس رویکرد آمیخته (ترکیبی) و از نوع طرح‌های اکتشافی متوالی (کیفی-کمی) انجام شده است. در این رویکرد،

و تحلیل استنباطی داده‌ها و رتبه‌بندی ۵۶ مؤلفه‌ی استخراج‌شده بر اساس میزان اهمیت و تأثیرگذاری آن‌ها، از «آزمون رتبه‌بندی فریدمن» به کمک نرم‌افزار آماری SPSS استفاده گردید. این آزمون ناپارامتریک به پژوهشگر اجازه داد تا مؤلفه‌های غیرضروری را غربال کرده و مهم‌ترین شاخص‌های شایستگی عمومی مدیران را با دقت بالا شناسایی نماید. در نهایت، به منظور کشف ساختار زیربنایی داده‌ها و تقلیل ابعاد متعدد به تعداد کمتری عامل اصلی و معنادار، از تکنیک «تحلیل عاملی اکتشافی» (EFA) با روش چرخش استفاده شد. این تکنیک آماری قدرتمند، همبستگی‌های درونی میان متغیرها را بررسی کرده و آن‌ها را در قالب عامل‌های پنهان و مجزا دسته‌بندی می‌کند. تحلیل واریانس مشترک متغیرها و استخراج مقادیر ویژه، در نهایت منجر به ارائه‌ی مدل نهایی و طبقه‌بندی شایستگی‌های عمومی مدیران در قالب دو گروه اصلی شایستگی‌های سرپرستی و شخصیتی گردید.

۴. یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از طریق پرسشنامه ارائه می‌شود. هدف اصلی این بخش، بررسی ساختار عاملی مؤلفه‌های شایستگی عمومی مدیران و استخراج مدل نهایی بر اساس روش تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) است. فرآیند تحلیل داده‌ها شامل بررسی مقادیر اشتراک، استخراج عامل‌های مؤثر، ترسیم نمودار صخره‌ای، بررسی ماتریس مؤلفه‌ها قبل و بعد از چرخش، و در نهایت دسته‌بندی و نام‌گذاری عامل‌های استخراج‌شده می‌باشد.

الف) بررسی مقادیر اشتراک (Communalities)

جدول مقادیر اشتراک، نسبتی از واریانس هر متغیر را که توسط عامل‌های مشترک به حساب می‌آید، نشان می‌دهد. این مقادیر بیانگر آن هستند که هر یک از گویه‌های پرسشنامه تا چه حد توسط عوامل استخراج‌شده در مدل تبیین می‌شوند. طبق جدول شماره ۱، برای هدف استخراج شایستگی‌های عمومی مدیران

مطالعه، از روش مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شد. داده‌های کیفی حاصل از این مصاحبه‌ها و جلسات پنل خبرگان به صورت صوتی ثبت و ضبط گردید و در حین جلسه و پس از آن، توسط پژوهشگر فیش‌برداری، یادداشت‌برداری و کدگذاری شد. در مرحله‌ی سوم، بر اساس مؤلفه‌های استخراج‌شده از ادبیات نظری و مصاحبه‌های کیفی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته شامل ۵۶ مؤلفه (سوال) طراحی شد. این پرسشنامه جهت سنجش میزان اهمیت و تأثیرگذاری هر یک از عوامل بر شایستگی عمومی مدیران، در اختیار جامعه‌ی آماری بخش کمی قرار گرفت.

در پژوهش‌های کیفی، به جای مفاهیم روایی و پایایی کمی، از مفاهیمی چون «قابلیت اعتماد» و «تاییدپذیری» استفاده می‌شود. در این راستا، برای تضمین روایی (اعتبار) محتوایی پرسشنامه و مدل نهایی، از نظرات اصلاحی و تأییدی اعضای پنل خبرگان استفاده شد. داده‌های گردآوری‌شده در مرحله‌ی مرور ادبیات و نیز داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، به فراخور مقتضیات پژوهش، برای تجزیه و تحلیل کارشناسی و تایید نهایی به پنل خبرگان ارجاع داده شد تا از انطباق مؤلفه‌ها با واقعیت‌های صنعت پلاستیک اطمینان حاصل گردد. همچنین در بخش کمی، پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه‌ی ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که مقدار به دست آمده بالاتر از حد نصاب قابل قبول (۰/۷) بود و نشان‌دهنده‌ی ثبات درونی و همسانی گویه‌های پرسشنامه می‌باشد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده، از تکنیک‌های آماری و غیرآماری در دو بخش کیفی و کمی استفاده شده است. در بخش کیفی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری باز و محوری، به مؤلفه‌های اولیه تقلیل یافتند و شبکه‌ی مضامین شکل گرفت. در بخش کمی، ابتدا با بهره‌گیری از روش‌های آمار توصیفی (مانند میانگین، انحراف معیار و فراوانی) به توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان پرداخته شد. سپس برای تجزیه

پلاستیک طبرستان، عامل‌های ۱ و ۲ دارای مقادیر ویژه بزرگ‌تر از یک (به ترتیب ۳/۶۲۲ و ۱/۰۲۱ در حالت اولیه) هستند و در تحلیل باقی می‌مانند. این دو عامل می‌توانند در مجموع ۶۶/۳۳۳ درصد از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را توضیح دهند که این میزان واریانس تبیین‌شده، برای پذیرش مدل استخراج‌شده در پژوهش‌های علوم انسانی و مدیریت، کاملاً قابل قبول و مطلوب است.

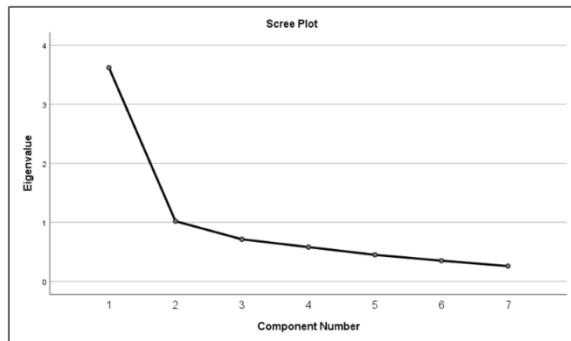
جدول ۲- استخراج عامل‌های مؤثر بر شایستگی عمومی مدیران

عامل‌ها	مقادیر ویژه اولیه			مقادیر ویژه عوامل استخراجی بدون چرخش			مقادیر ویژه عوامل استخراجی چرخش یافته		
	مجموع	واریانس	درصد	مجموع	واریانس	درصد	مجموع	واریانس	درصد
۱	۳/۶۲۲	۵۱/۷۵۰	۵۱/۷۵۰	۳/۶۲۲	۵۱/۷۵۰	۵۱/۷۵۰	۲/۴۰۳	۳۴/۳۲۸	۳۴/۳۲۸
۲	۱/۰۲۱	۱۴/۵۸۳	۱۴/۵۸۳	۱/۰۲۱	۱۴/۵۸۳	۱۴/۵۸۳	۲/۱۴۰	۳۳/۰۰۴	۳۳/۰۰۴
۳	۰/۷۱۴	۱۰/۱۹۶	۱۰/۱۹۶						
۴	۰/۵۸۲	۸/۳۰۸	۸/۳۰۸						
۵	۰/۴۵۰	۶/۲۲۴	۶/۲۲۴						
۶	۰/۲۵۱	۵/۰۱۸	۵/۰۱۸						
۷	۰/۱۶۰	۳/۷۱۱	۳/۷۱۱						

منبع: یافته‌های پژوهش

پ) نمودار صخره‌ای (Scree Plot)

نمودار صخره‌ای یا سنگ‌ریزه‌ای، یک ابزار گرافیکی قدرتمند برای تعیین تعداد بهینه‌ی عامل‌ها در تحلیل عاملی است. نمودار شماره ۱، مقادیر ویژه را برای هر عامل به صورت بصری نمایش می‌دهد. در این نمودار، مقدار واریانس توجیه‌شده (مقدار ویژه) با استخراج عامل‌های بعد از عامل دوم به سرعت افت می‌کند و شیب نمودار هموار می‌شود. این نقطه‌ی شکست یا "آرنج" در نمودار، نشان‌دهنده‌ی آن است که عوامل بعدی سهم ناچیزی در تبیین واریانس دارند.



شکل ۱- صخره‌ای عامل‌های استخراج شده

مجتمع پلاستیک طبرستان، تمامی سوالات دارای مقادیر اشتراک قابل قبولی هستند. به عنوان نمونه، سوال ۱ دارای کمترین میزان اشتراک (۰/۵۱۹) و سوالاتی مانند سوال ۲ و ۳ دارای مقادیر اشتراک بالاتری (به ترتیب ۰/۸۰۱ و ۰/۷۷۱) می‌باشند که نشان‌دهنده‌ی قدرت تبیین‌کنندگی بالای این گویه‌ها در مدل نهایی است. مقادیر اشتراک بالاتر از ۰/۵ معمولاً در تحلیل عاملی اکتشافی به عنوان شاخصی از کفایت و مناسب بودن متغیر برای ورود به مدل در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۱- مقادیر اشتراکات سوالات پرسشنامه

سوالات	مقدار به اشتراک	مقدار به اشتراک
پرسشنامه	گذاشته شده	گذاشته شده
قبل از عامل‌بندی شدن	بعد از عامل‌بندی شدن	
سوال ۱	۱	۰/۵۱۹
سوال ۲	۱	۰/۸۰۱
سوال ۳	۱	۰/۷۷۱
سوال ۴	۱	۰/۵۷۲
سوال ۵	۱	۰/۶۵۱
سوال ۶	۱	۰/۷۰۵
سوال ۷	۱	۰/۶۲۵

منبع: یافته‌های پژوهش

ب) استخراج عامل‌های مؤثر

جدول شماره ۲ شامل سه بخش اصلی است که فرآیند استخراج عامل‌ها را به تفصیل نشان می‌دهد. بخش اول مربوط به مقادیر ویژه اولیه است که تعیین‌کننده‌ی عامل‌هایی است که مقادیر ویژه‌ی آن‌ها بیشتر از ۱ است و در تحلیل باقی می‌مانند. عامل‌هایی که دارای مقادیر ویژه کمتر از ۱ هستند، از تحلیل خارج می‌شوند، زیرا حضور آن‌ها باعث تبیین بیشتر واریانس نخواهد شد و تنها به پیچیدگی مدل می‌افزاید. بخش دوم مربوط به مقادیر ویژه‌ی عوامل استخراجی بدون چرخش است و بخش سوم نشان‌دهنده‌ی مقادیر ویژه‌ی عوامل استخراجی چرخش‌یافته می‌باشد. بر اساس نتایج حاصل از این جدول، برای عامل‌های مؤثر بر شایستگی عمومی مدیران مجتمع

از آنجا که ماتریس چرخش نیافته الگوی روشنی از خوشه‌بندی متغیرها ارائه نمی‌دهد، به ماتریس چرخش یافته که پس از دوران، الگو را واضح‌تر و تفسیر آن را آسان‌تر می‌کند، مراجعه می‌شود. جدول شماره ۴ ماتریس چرخش یافته‌ی اجزا را برای عوامل مؤثر بر شایستگی عمومی مدیران مجتمع پلاستیک طبرستان نشان می‌دهد. این جدول شامل بارهای عاملی هر یک از متغیرها در دو عامل باقی‌مانده پس از چرخش می‌باشد. این ماتریس را بسیار راحت‌تر از ماتریس چرخش نیافته‌ی قبلی می‌توان تفسیر کرد. هرچه مقدار قدرمطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر مورد نظر دارد و تعلق آن متغیر به آن عامل خاص قوی‌تر است.

جدول ۴- ماتریس مؤلفه‌های تحلیل عاملی بعد از دوران (چرخش یافته)

عامل‌های چرخش یافته		سوالات پرسشنامه
۲	۱	
	۰/۸۳۲	سوال ۶
۰/۳۰۷	۰/۷۴۶	سوال ۵
	۰/۷۱۵	سوال ۴
	۰/۶۶۰	سوال ۱
۰/۸۶۴		سوال ۳
۰/۸۳۵	۰/۳۲۲	سوال ۲
۰/۷۳۹		سوال ۷

منبع: یافته‌های پژوهش

ج) عامل‌بندی و نام‌گذاری ابعاد شایستگی

با توجه به نتیجه‌ی تحلیل عاملی اکتشافی روی ۷ سوال (مؤلفه) مربوط به استخراج شایستگی عمومی مدیران مجتمع پلاستیک طبرستان، ۲ عامل به عنوان عامل‌های اصلی شناسایی می‌شوند. از آنجا که متغیرهای دارای همبستگی بیشتر با هر یک از عامل‌ها در همان عامل مورد نظر قرار می‌گیرند، ۷ مؤلفه‌ی اولیه به صورت زیر دسته‌بندی و نام‌گذاری می‌شوند:

مقادیر ویژه‌ی عامل‌های اول و دوم بیشتر از یک و نزدیک به یک است و به همین دلیل در خروجی باقی مانده‌اند. این نمودار به وضوح تأیید می‌کند که استخراج دو عامل اصلی، منطقی‌ترین و بهینه‌ترین تصمیم برای ساختار داده‌های این پژوهش است.

ت) ماتریس مؤلفه‌های چرخش نیافته (Unrotated Component Matrix)

ماتریس مؤلفه یا ماتریس چرخش نیافته، همبستگی‌های بین متغیرهای مشاهده‌شده (سوالات پرسشنامه) و عامل‌های استخراج‌شده‌ی اولیه را قبل از اعمال هرگونه چرخش نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود، الگوی بارهای عاملی در این مرحله کاملاً روشن و تفکیک‌شده نیست و برخی از متغیرها بارهای عاملی متوسطی بر روی هر دو عامل دارند. این پدیده در تحلیل عاملی رایج است و نشان‌دهنده‌ی نیاز به اعمال یک روش چرخش (مانند چرخش واریماکس) برای ساده‌سازی ساختار و تفسیرپذیری بهتر عامل‌ها می‌باشد.

جدول ۳- ماتریس مؤلفه‌های تحلیل عاملی قبل از دوران (چرخش نیافته)

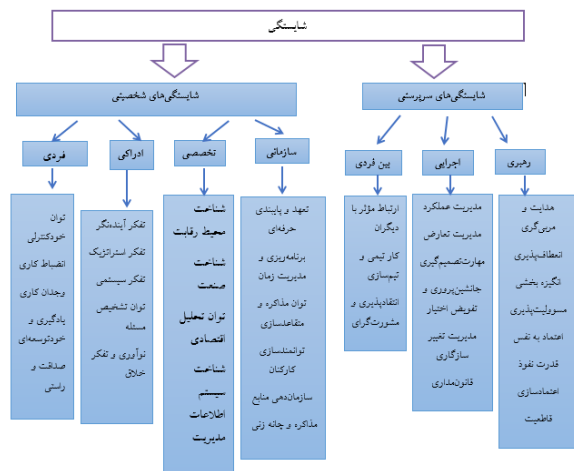
سوالات پرسشنامه	عامل‌های چرخش نیافته	عامل‌های چرخش نیافته
	۱	۲
۱	۰/۸۰۷	- ۰/۳۸۸
۲	۰/۷۵۴	
۳	۰/۷۱۱	- ۰/۳۴۷
۴	۰/۷۰۵	- ۰/۵۲۳
۵	۰/۶۸۶	۰/۳۱۱
۶	۰/۶۸۱	۰/۴۹۰
۷	۰/۶۷۹	

منبع: یافته‌های پژوهش

ث) ماتریس مؤلفه‌های چرخش یافته (Rotated Component Matrix)

تغییر و سازگاری، قانون‌مداری. از سوی دیگر، شایستگی‌های شخصیتی ابعادی همچون:

- **سازمانی:** تعهد و پایبندی حرفه‌ای، برنامه‌ریزی و مدیریت زمان، توان مذاکره و متقاعدسازی، توانمندسازی کارکنان، سازمان‌دهی منابع، مذاکره و چانه‌زنی.
- **تخصصی:** شناخت محیط رقابت، شناخت صنعت، توان تحلیل اقتصادی، شناخت سیستم اطلاعات مدیریت.
- **ادراکی:** تفکر آینده‌نگر، تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی، توان تشخیص مسئله، نوآوری و تفکر خلاق.
- **فردی:** توان خودکنترلی، انضباط کاری، وجدان کاری، یادگیری و خودتوسعه‌ای، صداقت و راستی.
- **بین‌فردی:** ارتباط مؤثر با دیگران، کار تیمی و تیم‌سازی، انتقادپذیری و مشورت‌گرایی.



شکل ۲- مدل شایستگی‌های دارای اولویت برای مدیران پایه در مجتمع پلاستیک طبرستان

تحلیل دقیق این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدل استخراج‌شده نه تنها با مبانی نظری پژوهش همخوانی دارد، بلکه به طور خاص نیازها و الزامات بومی صنعت پلاستیک و پلیمر را نیز پوشش می‌دهد. تفکیک شایستگی‌ها به دو دسته‌ی سرپرستی (که بیشتر بر مهارت‌های مدیریتی و تعاملی تمرکز دارد) و شخصیتی (که بر ویژگی‌های درونی، دانشی و ادراکی فرد تأکید

۱. عامل اول شامل مؤلفه‌های فردی، ادراکی، تخصصی و سازمانی است که تحت عنوان کلی "شایستگی‌های شخصیتی" نام‌گذاری شده است (شامل ۴ سوال).
۲. عامل دوم شامل مؤلفه‌های رهبری، اجرایی و بین‌فردی است که تحت عنوان کلی "شایستگی‌های سرپرستی" نام‌گذاری شده است (شامل ۳ سوال).

جدول ۵- عامل‌بندی سوالات پرسشنامه

سوالات پرسشنامه	شرح متغیر	نام عامل‌ها	تعداد سوالات
سوال ۶	فردی	شایستگی‌های شخصیتی	۴
سوال ۵	ادراکی		
سوال ۴	تخصصی		
سوال ۱	سازمانی		
سوال ۳	رهبری	شایستگی‌های سرپرستی	۳
سوال ۲	اجرایی		
سوال ۷	بین فردی		

منبع: یافته‌های پژوهش

ح) مدل نهایی شایستگی‌های مدیران

بر اساس یافته‌های فوق، مدل نهایی شایستگی‌های دارای اولویت برای مدیران در مجتمع پلاستیک طبرستان تدوین گردید. این مدل به صورت سلسله‌مراتبی، شایستگی عمومی را به دو بُعد اصلی "شایستگی‌های شخصیتی" و "شایستگی‌های سرپرستی" تقسیم می‌کند. هر یک از این ابعاد اصلی، خود شامل زیرمؤلفه‌ها و شاخص‌های رفتاری و دانشی مشخصی هستند که در شکل شماره ۲ به تفصیل ترسیم شده‌اند. به عنوان مثال، شایستگی‌های سرپرستی شامل ابعادی چون:

- **رهبری:** هدایت و مربی‌گری، انعطاف‌پذیری، انگیزه‌بخشی، مسؤلیت‌پذیری، اعتماد به نفس، قدرت نفوذ، اعتمادسازی و قاطعیت.
- **اجرایی:** مدیریت عملکرد، مدیریت تعارض، مهارت تصمیم‌گیری، جانشین‌پروری و تفویض اختیار، مدیریت

تخصصی (شناخت صنعت، رقبا، تحلیل اقتصادی و سیستم‌های اطلاعاتی) بستر لازم برای درک محیط کسب‌وکار را فراهم می‌کنند. شایستگی‌های ادراکی (تفکر آینده‌نگر، استراتژیک، سیستمی، تشخیص مسئله و نوآوری) و فردی (خودکنترلی، انضباط، وجدان کاری، یادگیری و صداقت) به‌عنوان زیرساخت‌های درونی مدیر عمل کرده و شایستگی‌های بین‌فردی (ارتباط مؤثر، تیم‌سازی، انتقادپذیری و مشورت‌گرایی) نیز بستر تعامل سازنده با ذینفعان را تضمین می‌نمایند. این مدل جامع، چارچوبی روشن برای ارزیابی و توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در سطح مدیریتی ارائه می‌دهد.

با وجود دستاوردهای ارزشمند این پژوهش، ملاحظه‌ی محدودیت‌های حاکم بر فرآیند تحقیق برای تفسیر صحیح نتایج و هدایت پژوهش‌های آتی ضروری است. نخستین محدودیت، مربوط به قلمرو مکانی و جامعه‌ی آماری پژوهش است که به یک بنگاه اقتصادی خاص (مجتمع پلاستیک طبرستان) محدود شده است. این امر اگرچه به عمق‌بخشی به یافته‌ها در بافتار بومی کمک کرده، اما ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌های دارای فرهنگ یا ساختار متفاوت را با چالش مواجه سازد. دومین و مهم‌ترین محدودیت، ثابت در نظر گرفتن عامل زمان و تغییرات ناشی از آن در طول پژوهش است. ماهیت شایستگی‌ها پویا و سیال است و با گذر زمان، تحولات فناورانه، تغییرات بازار و تحولات سازمانی، از اهمیت برخی عوامل کاسته شده و بر اهمیت گروه دیگری از شایستگی‌ها افزوده می‌شود. این پژوهش به دلیل ماهیت مقطعی، قادر به ردیابی این تغییرات پویا در طول زمان نبوده است.

بر اساس یافته‌ها و محدودیت‌های ذکرشده، پیشنهادات زیر در دو حوزه‌ی کاربردی و پژوهشی ارائه می‌گردد:

۱. پیشنهاد کاربردی: پیشنهاد می‌شود در طراحی، بازنگری و تدوین نظام جامع توسعه‌ی منابع انسانی در مجتمع پلاستیک طبرستان، مؤلفه‌های اصلی و فرعی مدل استخراج‌شده به‌عنوان

می‌کند)، امکان طراحی برنامه‌های آموزشی و ارزیابی عملکرد هدفمندتری را برای سازمان فراهم می‌سازد.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، با هدف شناسایی و تدوین مدل شایستگی عمومی مدیران در مجتمع پلاستیک طبرستان، مسیری نظام‌مند از مرور ادبیات نظری، مصاحبه با خبرگان صنعت، تا توزیع پرسشنامه و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی طی گردید. یافته‌های نهایی پژوهش به‌روشنی نشان داد که شایستگی‌های عمومی مدیران در این صنعت حیاتی، در دو بُعد کلانی قابل دسته‌بندی است: «شایستگی‌های سرپرستی» و «شایستگی‌های شخصیتی». این تفکیک دوگانه، همسو با مبانی نظری مدیریت منابع انسانی، تأکید می‌کند که موفقیت مدیریتی تنها متکی بر دانش فنی نیست، بلکه ترکیبی پیچیده از توانمندی‌های رفتاری، شناختی و تعاملی را می‌طلبد.

در بُعد شایستگی‌های سرپرستی، مؤلفه‌های «رهبری» و «اجرایی» به‌عنوان ستون‌های اصلی شناسایی شدند. شایستگی‌های رهبری شامل هدایت و مربی‌گری، انعطاف‌پذیری، انگیزه‌بخشی، مسؤولیت‌پذیری، اعتمادبه‌نفس، قدرت نفوذ، اعتمادسازی و قاطعیت است که همگی بر توانایی مدیر در جهت‌دهی به تیم و ایجاد محیطی پویا تأکید دارند. از سوی دیگر، شایستگی‌های اجرایی با مؤلفه‌هایی نظیر مدیریت عملکرد، مدیریت تعارض، مهارت تصمیم‌گیری، جانشین‌پروری و تفویض اختیار، مدیریت تغییر و بحران، سازگاری و قانون‌مداری، جنبه‌های عملیاتی و پیاده‌سازی استراتژی‌ها را پوشش می‌دهند.

در بُعد شایستگی‌های شخصیتی، پنج زیرمجموعه‌ی اصلی شامل شایستگی‌های سازمانی، تخصصی، ادراکی، فردی و بین‌فردی استخراج گردید. شایستگی‌های سازمانی (تعهد حرفه‌ای، برنامه‌ریزی، توان مذاکره و توانمندسازی کارکنان) و

تأمین اعتبار پژوهش: این پژوهش بدون دریافت هرگونه حمایت یا تأمین مالی انجام شده است.

فهرست منابع

ابراهیمی، عبدالقدوس. (۱۳۹۹). تبیین شایستگی‌های مدیران ارشد سازمان‌های دولتی افغانستان. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۹)، ۲۹-۵.

آراسته، حمیدرضا، و همکاران. (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی: مطالعه موردی شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۵(۱۸)، ۷۹-۵۵.

امیرکبیری، علیرضا، و فتحی، علی (۱۳۸۹). بررسی ابعاد توانمندی روان‌شناختی با کارآفرینی درون سازمانی. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی*، ۶(۱۶)، ۹۹-۱۱۱.

باباشاهی، جبار، و همکاران. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون. *فصلنامه علمی تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۰(۴)، ۱۷۷-۱۵۰.

باغشاهی، فاطمه، رسولی، رضا، و دارایی، محمدرضا. (۱۳۹۹). طراحی مدل سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی (مدیران منابع انسانی سازمان‌های اجرایی). *رهیافتی نو در مدیریت آموزش*.

بروجردی علوی، مهدخت، و همکاران. (۱۳۹۵). الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی با بهره‌مندی از رویکردهای نظری علم مدیریت و ارتباطات. *فصلنامه مطالعات بین رشته‌ای در علوم انسانی*، ۹(۱)، ۱۴۶-۱۲۹.

حاج کریمی، عباسعلی. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۸(۸)، ۴۳-۲۳.

معیارهای مرجع مورد توجه جدی قرار گیرند. این نظام می‌تواند فرآیندهای کلیدی نظیر جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری و سیستم‌های پاداش و ارتقای شغلی را بر اساس این شایستگی‌ها بازطراحی کند تا همسویی بیشتری با اهداف استراتژیک سازمان ایجاد شود.

۲. پیشنهاد پژوهشی اول: جهت گسترش توان تعمیم مدل طراحی‌شده و آزمون اعتبار بیرونی آن، پیشنهاد می‌شود مطالعاتی در راستای شناسایی و مقایسه‌ی شایستگی‌های عمومی و تخصصی مدیران در سایر حوزه‌های مرتبط با صنعت پلاستیک و پلیمر، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، صورت پذیرد.

۳. پیشنهاد پژوهشی دوم: جهت انطباق کامل‌تر مدل با واقعیت‌های در حال تغییر، پیشنهاد می‌شود مدل شایستگی استخراج‌شده به‌صورت دوره‌ای و در بازه‌های زمانی مشخص به‌روزرسانی شود. انجام پژوهش‌های طولی می‌تواند به درک بهتر چگونگی تغییر وزن و اهمیت شایستگی‌ها در گذر زمان کمک کرده و موجب تداوم این خط از پژوهش و انباشت غنی‌تر ادبیات نظری در حوزه‌ی مدیریت شایستگی در صنعت پتروشیمی و صنایع پایین‌دستی گردد.

ملاحظات اخلاقی: کلیه اصول اخلاق در پژوهش، همچنین امانت‌داری علمی در استفاده از منابع، استنادها و ارجاعات موردتوجه قرار گرفته و رعایت شده است.

تعارض منافع: نویسندگان اعلام می‌دارند که تدوین و انتشار این مقاله فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

سهم نویسندگان: نگارش و تدوین مقاله به‌صورت مشترک و با مشارکت برابر تمامی نویسندگان انجام شده است.

تشکر و قدردانی: بدین‌وسیله از تمامی افرادی که در تهیه و تکمیل این مقاله همکاری و مساعدت داشته‌اند، قدردانی می‌شود.

- حبيب پورگتابی، کرم، و صفری شالی، رضا. (۱۳۸۸). *راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده‌های کمی)*. انتشارات لوئه.
- خاکی، رضا. (۱۳۷۹). *ضرورت بکارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رؤسایان دانشگاه‌های کشور*. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، (۵).
- خنیفر، حسین، و همکاران. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه. فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، ۸، ۱۱۸-۱۳۹.
- دری، بهروز، و همکاران. (۱۳۹۴). طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد صنعت پتروشیمی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، (۲۳)، ۴۱-۱۹.
- رحیم‌نیا، فریبرز، و هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۱). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی. فصلنامه مدیریت فردا، (۳۱)، ۱۱-۱۳۸.
- رضوی سعیدی، سید رضا. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران میانی در شهرداری تهران و اعتباربخشی آن با معادلات ساختاری. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۷(۲۵)، ۶۸-۹۲.
- رمضان، مجید، پورکریمی، جواد، و پناهی، معصومه. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۱)، ۲۳-۴۴.
- زارعی متین، حسن، و همکاران. (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۸)، ۳۶-۱۹.
- صادقی، احمدعلی، و همکاران. (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی در سازمان امور مالیاتی کشور. پژوهشنامه مالیات، (۴۷)، ۷۴-۵۰.
- صدری نوش‌آبادی، و همکاران. (۱۳۹۷). مدل شایستگی‌های عمومی مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور. فصلنامه تخصصی سازمان اداری و استخدامی کشور، (۲)، ۷۱-۳۳.
- صدراپی، سحر، و همکاران. (۱۳۹۸). مدل شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری. فرآیند مدیریت و توسعه، ۳۲(۴).
- عسگری، آزاده، و حاجی‌فر، سهند. (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی مدیران عمومی با رویکرد رگرسیون بهترین زیرمجموعه‌ها. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۱(۴۱)، ۹-۲۳.
- عسگری، ناصر، و همکاران. (۱۳۹۴). الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. فصلنامه مدیریت دانشگاه اسلامی، ۴(۱)، ۳۰-۲۴.
- قیدر خدجانی، و همکاران. (۱۳۹۳). طبقه‌بندی شایستگی‌های کلیدی کارکنان تیم‌های توسعه محصول مبتنی بر مرور ادبیات. فصلنامه مدیریت استاندارد و کیفیت، ۴(۳)، ۵۵-۳۸.
- واعظی، رضا، و همکاران. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۹(۹۶)، ۹-۴۴.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2016). Human resource outlook.*
- International Energy Agency (IEA). (2015). [Report on competence and management].*
- Philpott, E. (2002). Competency-based management: A framework for skills, knowledge, and attitudes.*
- Project Management Institute (PMI). (2014). Pulse of the profession: Competency and performance.*