

ارائه الگوی ارتقای شایستگی‌های مدیران کلیدی در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی

P Providing a model for improving the competencies of key managers in the engineering and construction of marine facilities company

چکیده

امروزه، با توجه به شرایط متغیر و پیچیدگی موجود در محیط کسب و کار، مدیران برای داشتن یک عملکرد قابل قبول باید شایستگی‌ها و صلاحیت‌های خود را توسعه دهند. از این رو، هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی ارتقای شایستگی‌های مدیران کلیدی در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و در زمره تحقیقات آمیخته اکتشافی محسوب می‌شود. در مرحله کیفی تحقیق از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و تکنیک تحلیل تم استفاده شد. بدین منظور، مصاحبه‌ها با ۲۲ نفر از خبرگان که به روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی و با استفاده از تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند، انجام گرفت. در مرحله کمی نیز برای تایید اعتبار مدل ایجاد شده، از مدیران و متخصصان در شرکت‌های ایرانی با پرسشنامه نظرخواهی شد و داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار smart PLS تحلیل گردید. حجم نمونه تعداد ۱۰۶ نفر با فرمول کوکران محاسبه شد و افراد نمونه آماری به روش تصادفی ساده انتخاب گردیدند. براساس نتایج تحلیل تم، شایستگی‌های مدیران کلیدی در ۶ بعد و ۱۷ مولفه تعیین شد که شامل صلاحیت دانشی، صلاحیت نگرشی، صلاحیت مهارتی، صلاحیت مدیریتی، صلاحیت رهبری و صلاحیت ارزشی است. همچنین، چهار دسته متغیر شامل صلاحیت حرف‌های مدیران کلیدی، پیش‌آیندها، عوامل تعدیلگر و پیامدها شناسایی شدند و بر این اساس مدل تحقیق طراحی شد. براساس نتایج مرحله کمی، مدل تحقیق مورد تایید قرار گرفت. شایستگی‌های مدیران کلیدی ساختاری چندبعدی و پیچیده دارد که توسعه آن می‌تواند نتایج ارزشمندی در داخل و خارج سازمان ایجاد کند.

کلمات کلیدی: شایستگی، شایستگی حرفه‌ای، مدیران کلیدی، شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی، تحلیل تم.

نوع مقاله: پژوهشی

مهسا محمدیان^۱، علیرضا کوشکی جهرمی^{۲*}، ابوالحسن فقیهی^۳، محمد بامنی مقدم^۴

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- دانشیار مدعو گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳- استادگروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۴- استاد مدعو گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، استاد گروه آمار دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

alirezakoushkie@gmail.com

ایمیل نویسنندگان و عهده‌دار مکاتبات:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۹

مقدمه

برآورد و تأمین نیازمندی‌های آینده خود در این زمینه هستند (پاراحمدی خراسانی و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای بر شایستگی‌های مدیریتی برای اطمینان از استفاده بهینه از منابع انسانی خود تکیه می‌کنند. با این حال، به‌دلیل انبوهی از مشکلات، کسب‌وکارها در تحقق مزایای شایستگی‌های مدیریتی عقب هستند (آلبیسو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). به‌طور کلی، تعاریف شایستگی‌ها بر اساس یکی از دو معنای اصلی است. اولی شایستگی‌ها را به‌عنوان قدرت و دامنه اختیارات مرتبط با یک فرد خاص تعریف می‌کند. تعریف دوم از شایستگی‌ها، توانایی انجام یک فعالیت خاص، داشتن ویژگی‌ها و مهارت‌های عمومی و منحصر به فرد و واجد شرایط بودن در رشته مورد نظر است (آلبیسو و همکاران، ۲۰۲۲).

با توجه به تغییرات و پیشرفت‌های پویای امروزی، شایستگی‌های مدیران مورد توجه روزافزونی قرار گرفته‌اند، زیرا به‌عنوان عناصر اصلی ایجاد مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته می‌شوند (نیومیر و لیو^۲، ۲۰۲۱). به‌گفته آلابری^۳ و همکاران (۲۰۲۲)، شایستگی‌های مدیریتی به ابزاری حیاتی برای مدیران تبدیل شده‌است تا به سطوح بالاتری از عملکرد دست یابند، نتایج بهتری ایجاد کنند، به رده‌های بالاتر ارتقا یابند و شغل خود را تضمین کنند. با توجه به دیدگاه عید و آن‌تر^۴ (۲۰۲۱)، شایستگی‌های مدیریتی ممکن است عملکرد شغلی فعلی را بهبود بخشد، کیفیت کالاها یا خدمات را بهبود بخشد، با فناوری‌های جدید سازگار شود، نیروی کار انعطاف پذیرتری ایجاد کند و ایمنی کارکنان را افزایش دهد. مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سازمانه تحت مدیریت خویش به وجود آورند. بنابراین، بنیان نهادن رویکرد مدیریتی مبتنی بر حرفه‌ای‌گرایی از طریق به‌کارگیری افراد شایسته در سطح مدیران در حوزه‌های کلیدی، استقرار فرایندهای شایسته‌سالاری، تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش رهبران توانمند در شرکت‌های ایرانی، ضرورت نیاز به یک الگوی

دنیای مدرن تغییر پذیر، غیرقابل پیش‌بینی و پیچیده شده‌است. هرچه محیط یک سازمان تجاری نامطمئن‌تر باشد، مدیران بیشتر نیاز دارند دانش و بینش خود را تقویت کنند (ناتالیا و اولنا^۱، ۲۰۲۳). مدیران در محیط متحول و غیرقابل پیش‌بینی امروزی نیاز به بهبود مستمر سطح شایستگی‌های خود دارند تا تصمیمات مدیریتی به‌هنگام در مورد توسعه شرکت با در نظر گرفتن تغییرات بیرونی اتخاذ کنند (ناتالیا و اولنا، ۲۰۲۳). از طرفی، برای تضمین موفقیت و حفظ مزیت رقابتی، شرکت‌های امروزی نیازمند توانایی‌ها و شایستگی‌های مدیریتی و شیوه‌های نوین تفکر هستند (سلیمان^۲، ۲۰۲۲). تناسب شایستگی‌های مدیریتی مدیران به‌منظور اداره و مدیریت نهادها و سازمان‌ها، می‌تواند در موفقیت سازمان‌ها نقش اساسی ایفا کند (آرائی و همکاران، ۱۴۰۲).

در عصر حاضر، سازمان‌ها و شرکت‌ها خواستار شایستگی‌ها در مجموعه گسترده‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های ضروری هستند؛ زیرا شایستگی‌ها به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های مهم عملکرد و موفقیت کارکنان مطرح می‌شوند (صادقی و همکاران، ۱۴۰۰). از طرفی، مشاغل مدیریتی در سطوح بالای سازمان، دارای پیچیدگی هستند که موفقیت در این مشاغل نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها می‌باشد (اولوان^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). شایستگی‌های مدیریتی، عملکردهای مطلوب کوتاه‌مدت و استراتژیک بنیادی یک سازمان را پشتیبانی می‌کنند (بیرکنرووا و اوهر^۴، ۲۰۲۲). مدیریت مبتنی بر شایستگی، فرایندی تلفیقی است که باعث قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب، مطابق با توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کاری شده و موجب گسترش صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای می‌شود (رستمی، ۱۳۹۸).

در دنیای پررقابت کنونی، سازمانی موفق خواهد بود که مدیرانی با شایستگی‌های متعدد در اختیار داشته‌باشد. از این رو، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر به‌دنبال شایسته‌پروری مدیران برای

1. Natalia & Olena
6. Neumeyer & Liu

2. Sulieman
7. Alabri

3. Olwan
8. Eid & Anter

4. Birknerová & Uher

5. Alebiosu

جامع مدیریت مبتنی بر صلاحیت و شایستگی حرفه‌ای را تقویت می‌کند. از این رو، هدف تحقیق ارائه الگوی ارتقای شایستگی‌های مدیران کلیدی در شرکت‌های ایرانی است. همچنین، مسئله اصلی تحقیق پاسخ به این سؤال است که: الگوی ارتقای شایستگی‌های مدیران کلیدی در شرکت‌های ایرانی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش

شایستگی مدیریت توانایی انجام مجموعه‌ای از وظایف و دستیابی به سطح بالایی از عملکرد است. شایستگی‌های مدیریتی مهارت‌هایی هستند که به عملکرد عالی یک نقش مدیریتی کمک می‌کنند. مفهوم نظری و روش شناختی تعریف شایستگی‌های مدیریتی با درک موقعیتی کاربرد آن‌ها مرتبط است (بیر کنرووا و اوهر، ۲۰۲۲). همچنین، شایستگی‌های مدیران به‌عنوان مهارت‌ها، دانش و تجربه واقعی یک مدیر در نظر گرفته می‌شود که باید تا حد امکان برای دستیابی به اهداف، از آن‌ها استفاده کرد. شایستگی‌ها از یک مدیر واقعی الگو می‌سازند (گاچتر و رنر، ۲۰۱۸). به عبارتی، شایستگی‌های مدیریتی استعدادهایی هستند که به عملکرد برتر یک مدیر کمک می‌کنند و به دلیل آینده نگری مهم هستند (لیریدون و مانکسهار، ۲۰۱۷). سازمان ملل متحد در تشریح صلاحیت‌های مدیریتی، شایستگی و صلاحیت را ترکیبی از ویژگی‌های شخصی و شخصیتی، مهارت‌ها خصوصیات و رفتارهایی می‌داند که به‌طور مستقیم در عملکرد فرد، تأثیر دارد. این سازمان دو دسته صلاحیت ارائه نموده است (نجفی و دیگران، ۱۳۹۷):

صلاحیت محوری شامل توانایی و مهارت‌های ارتباطی، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری، کار تیمی، مشتری‌مداری، تعهد برای یادگیری مستمر، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، خلاقیت، آگاهی‌های تکنولوژیکی؛

صلاحیت تکمیلی شامل رهبری، داشتن چشم‌انداز، توانمندسازی دیگران، مدیریت بر عملکرد، اعتماد آفرینی، قضاوت و تصمیم‌گیری. آرمسترانگ^۲ (۲۰۱۴) و ترن^۳ (۲۰۱۷)، ویژگی‌های استاندارد

شایستگی‌های مدیریتی را تعریف کردند. آن‌ها این ویژگی‌ها را به گروه رفتاری / پرسنلی شامل مهارت‌های بین فردی و تحلیلی، رهبری، و جهت‌گیری موفقیت، گروه شغلی شامل صلاحیت‌های حرفه‌ای، عملکرد مورد انتظار و هدفمندی در محل کار، دسته گونه‌ای شامل ویژگی‌های اساسی و خاص، دسته عملکردی که برای انجام یک حرفه خاص لازم است و دسته متمایز که مدیران با عملکرد بالا راز مدیران کمتر کارآمد متمایز می‌کند، تقسیم‌بندی کردند. همچنین، شایستگی‌های مدیران از دیدگاه انجمن مدیریت منابع انسانی (۲۰۱۶) شامل دانش منابع انسانی (تخصص منابع انسانی)، عمل اخلاقی، رهبری و هدایت‌گری، هوش تجاری، مذاکره و رایزنی، ارزیابی بحرانی، ارتباطات، اثربخشی فرهنگی و جهانی و مدیریت روابط است.

بحث شایستگی مدیران در تعدادی از تحقیقات داخلی و خارجی بررسی شده است. شش‌پری و مؤمنی مهمونی (۱۴۰۲)، در پژوهشی به سنتز پژوهی ابعاد شایستگی مدیران با تأکید بر مدیریت اسلامی پرداختند. براساس نتایج، ابعاد شایستگی مدیران حول چهار محور اعتقادی - ارزشی، فردی، مدیریتی و حرفه‌ای (شغلی) است. رضایی یزدانی و همکاران (۱۴۰۲) نیز در پژوهشی به طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران تأثیرگذار بر عملکرد بیمارستان‌های تامین اجتماعی استان تهران پرداختند. براساس نتایج، مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده شامل دانش و تجربه کاری (دانش تخصصی، دانش عمومی و تجربه کاری)، ویژگی‌های فردی (ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی)، شایستگی‌های تعاملی (ارتباطات درون‌سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات برون‌سازمانی)، و شایستگی‌های اجرایی (شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های رهبری) بود. پرنیان و همکاران (۱۴۰۲) نیز در پژوهشی به شناسایی عوامل مؤثر بر صلاحیت حرفه‌ای مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل نهادی به ترتیب مهم‌ترین عوامل مؤثر بر صلاحیت‌های حرفه‌ای در بیمارستان‌های آموزشی

1. Gächter, S. & Renner

2. Liridon V. & Manxhar

3. Armstrong

4. Tran

اصلی شکل می‌گیرد که مضامین فراگیر شامل شایستگی‌های فردی (اخلاقی، نگرشی، و رفتاری)، بین‌فردی (ارتباطی، تیمی، و رهبری)، سازمانی (منابع انسانی، حرفه‌ای، و مدیریتی) و راهبردی (تفکر و عمل راهبردی و مدیریت بحران) است. صادقی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود به ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی در سازمان امور مالیاتی کشور پرداختند. با توجه به یافته‌های این پژوهش، مدل از ابعاد سلامت فکری، کمال‌گرایی، ارتباطات، تعهد، توانایی فردی، سلامت روانی و اجتماعی، در حوزه شایستگی‌های عمومی، ابعاد شخصیت مدیریتی، ارتباطات مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی و رهبری در حوزه شایستگی‌های مدیریتی، ابعاد هوش مالیاتی و دانش مالیاتی در حوزه مهارت‌های تخصصی تشکیل شده است.

در بین تحقیقات خارجی، کابی و کینیوا^۱ (۲۰۲۳)، در پژوهشی خود به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های مدیریتی کلیدی شامل ارتباطات، رهبری، کار تیمی و برنامه‌ریزی هستند که این شایستگی‌ها بر تداوم کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش کاستانو^۲ و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان داد که رابطه معناداری بین شایستگی‌های مدیریتی شامل رهبری، ارتباطات، تعامل، جهت‌گیری نوآوری و اخلاق در بین مدیران اسپانیایی و عملکرد شغلی وجود دارد. دوآن^۳ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان دادند که مهارت‌های مدیریتی لازم برای مدیران شرکت‌های فناوری اطلاعات شامل رهبری، مدیریت پروژه، استخدام و ارزیابی نامزدها و مربیگری است. علاوه بر این، مهارت‌های حرفه‌ای شامل ارتباط، حل مسئله، یادگیری مادام‌العمر، ذهنیت مشارکتی و خودتنظیمی هستند. جلاکا و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به تأثیر شایستگی‌های عاطفی مدیران بر عملکرد سازمانی پرداختند. داده‌های مطالعه حاضر از ۸۰ مدیر از سازمان‌های متوسط و بزرگ در جمهوری صربستان جمع‌آوری شد. یافته‌ها حاکی از آن است که دو شایستگی هوش هیجانی از جمله سازگاری و خوش‌بینی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارند. کاکام^۴ و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی به شایستگی‌های رهبری و مدیریت برای مدیران

علوم پزشکی شیراز هستند. تقی‌پور (۱۴۰۱) نیز، در پژوهش خود چارچوبی برای سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران بر اساس آموزه‌های ایرانی ارائه داد. براساس یافته‌ها، مضامین سازمان دهنده شامل شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های رفتاری، شایستگی‌های مهارتی، شایستگی‌های شناختی و شایستگی‌های عاطفی به‌دست آمد. روزبهان و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به بهینه‌سازی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی پرداختند. براساس یافته‌ها، ۶ دسته شایستگی‌ها شامل ارزشی و اعتقادی، فردی و شخصیتی، علمی و نوآورانه، مدیریتی و اجرایی، ارتباطی و میان‌فردی و تحلیلی، فکری و استراتژیک شناسایی گردید.

ستایش مهر و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به طراحی مدل شایستگی جهت انتخاب مدیران ارشد در وزارت آموزش و پرورش پرداختند. براساس نتایج ۱۵ شایستگی مهم در سه محور جهت‌گیری وظیفه‌ای، شناختی و تعاملی شناسایی و دسته‌بندی گردید. همچنین، جوادی فرد و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود به ارائه مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران پرداختند. براساس یافته‌ها شایستگی‌های فکری (مهارت حل مسئله، تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی و خلق و مفهوم‌سازی)، شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی (تعامل برون‌سازمانی و تعامل درون‌سازمانی)، شایستگی‌های فردی (دانش و آگاهی، ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌ها) و شایستگی‌های اجرایی (نتیجه‌گرایی و توان اجرایی)، مدیریت عملکرد کارکنان و هدایت و رهبری) برای مدیران شهرداری تهران شناسایی شد. رمضان پناه و همکاران (۱۳۹۹) نیز در پژوهشی به طراحی مدل شایستگی مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران پرداختند. براساس یافته‌ها، مدل شایستگی مدیران در سه بعد فردی، میان‌فردی و اجرایی، ۱۱ مولفه و ۴۶ شاخص طراحی گردید. داوودی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به طراحی مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز در مجتمع گاز پارس جنوبی پرداختند. براساس یافته‌ها، مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه با ۴ مضمون فراگیر و ۱۱ مضمون

1. Kabii & Kinyua

2. Castaño

3. Duan

4. Kakemam

با توجه به اینکه شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران شرایط و ویژگی‌های متفاوتی نسبت به دیگر سازمان‌ها و شرکت‌ها دارد، صلاحیت‌های موردنیاز مدیران کلیدی در این شرکت خاص و متفاوت است که نیاز است با رویکرد اکتشافی نسبت به شناسایی آنها اقدام شود. در مجموع می‌توان گفت مبانی نظری و تحقیقات علمی موجود برای طراحی الگوی ارتقای شایستگی‌های مدیران کلیدی در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران کفایت نمی‌کند و خلأ تحقیقاتی مشهودی در این زمینه وجود دارد. لذا، با توجه به خلأ تحقیقاتی موجود، در این تحقیق از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و تکنیک تحلیل تم برای طراحی الگوی تحقیق استفاده می‌شود.

روش پژوهش

هدف تحقیق حاضر، ارائه الگوی ارتقای شایستگی‌های مدیران کلیدی در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران است. این تحقیق براساس هدف از نوع توسعه‌ای- کاربردی می‌باشد. به این دلیل که سعی دارد مدل‌های موجود در زمینه شایستگی‌های مدیران را توسعه دهد، لذا کار محقق در مقایسه با محققان قبلی توسعه‌یافته‌تر و عمیق‌تر است و از نوع تحقیقات توسعه‌ای به‌شمار می‌آید. از طرف دیگر چون قرار است که مدل تحقیق برای ارتقای شایستگی‌های مدیریت کلیدی در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران به کار رود، پس می‌توان گفت که تحقیق از نوع کاربردی می‌باشد. ضمناً، تحقیق حاضر از نوع تحقیقات آمیخته (ترکیبی) است. در این تحقیق، در ابتدا از روش تحلیل تم برای تشکیل مدل و در گام دوم از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تایید اعتبار مدل طراحی شده استفاده می‌گردد. همچنین، تحقیق حاضر از نوع تحقیقات آمیخته اکتشافی به‌حساب می‌آید. پژوهش حاضر از آنجا که کاری جدید است و پژوهشگران تحقیقات کمی روی آن انجام داده‌اند، از نوع پژوهش‌های اکتشافی به‌حساب می‌آید.

بیمارستان براساس مروری سیستماتیک پرداختند. براساس یافته‌ها، مدل شایستگی شامل هفت شایستگی اصلی رهبری و مدیریت زیراست: تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، عملیات، مدیریت و مدیریت منابع، دانش محیط مراقبت‌های بهداشتی و سازمان، روابط بین فردی، کیفیت‌های ارتباطی و مدیریت روابط، افراد و سازمان پیشرو، توانمندسازی و مدیریت تغییر و حرفه‌ای بودند. فانلی^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی پرداختند. نتایج نشان داد که مدیران و متخصصان دیدگاه مشترکی در مورد اینکه شایستگی‌های مدیریتی ویژه سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی باید چه باشد، دارند. شایستگی‌های اصلی شناسایی شده عبارتند از: ارزیابی کیفیت نتایج؛ افزایش شایستگی‌های حرفه‌ای؛ برنامه ریزی مبتنی بر مدیریت فرآیند؛ ارزیابی هزینه پروژه؛ سبک ارتباط غیررسمی؛ و رهبری مشارکتی. آلوارنگا^۲ و همکاران (۲۰۲۰) نیز، در پژوهش خود به بررسی شایستگی‌های اصلی مدیر پروژه پرداختند. یافته‌ها نشان داد که ارتباطات، تعهد و رهبری به‌عنوان سه جنبه مرتبط به نظر می‌رسد. همچنین، تجزیه و تحلیل چندمتغیره هفت گروه از شایستگی‌ها را شناسایی کرد: رهبری، خود مدیریتی، بین فردی، ارتباطی، فنی، بهره‌وری و مدیریتی.

براساس نتایج بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق، اگرچه تحقیقاتی به موضوع شایستگی‌های مدیران پرداخته‌اند، اما هنوز بسیاری از ابعاد این پدیده ناشناخته است و با توجه به شرایط بومی کشور ایران و تحولات محیط کسب‌وکار که برای داشتن عملکرد مؤثر مدیران را به کسب صلاحیت‌ها و شایستگی‌های جدید مجبور می‌کند، نیاز است با رویکرد اکتشافی نسبت به شناخت ابعاد مختلف این پدیده اقدام شود. از این رو، در زمینه موضوع تحقیق خلأ تحقیقاتی وجود دارد. البته، در مبانی نظری و تحقیقات پیشین به صلاحیت‌های دانشی، نگرشی، مهارتی، مدیریتی و رهبری موردنیاز برای مدیران اشاره شده است که البته این صلاحیت‌ها می‌تواند با توجه به شرایط بومی سازمانی متفاوت باشد. به عبارتی،

1. Fanelli

2. Alvarenga

۱۱	مدیر پروژه شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	کارشناسی مهندسی
۱۲	مدیر پروژه شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	دکتری مدیریت
۱۳	مدیر پروژه شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	کارشناسی ارشد مهندسی
۱۴	مدیر حوزه منابع انسانی شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	دکتری مدیریت
۱۵	مدیر حوزه منابع انسانی شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی
۱۶	مدیر حوزه منابع انسانی شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی
۱۷	مدیر اداری شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	دکتری مدیریت
۱۸	مدیر اداری شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	دکتری مهندسی
۱۹	مدیر اداری شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	کارشناسی ارشد مهندسی
۲۰	مدیر حوزه روابط بین الملل شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	کارشناسی ارشد مدیریت
۲۱	مدیر بخش فنی و مهندسی شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	کارشناسی ارشد مهندسی
۲۲	مدیر بخش فنی و مهندسی شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	دکتری مهندسی

در مرحله کمی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار smart PLS استفاده گردید. جامعه آماری شامل ۱۴۶ نفر از مدیران و متخصصان در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران بودند که حجم نمونه با فرمول کوکران ۱۰۶ نفر محاسبه گردید و افراد نمونه با روش تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه توسط ۴ نفر از خبرگان تایید شد. همچنین، روایی سازه شامل روایی واگرا

در مرحله کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۲ نفر از اساتید دانشگاهی و پژوهشگاه صنعت نفت و مدیران شرکت تأسیسات دریایی انجام شد. مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد. مشارکت کنندگان در مصاحبه‌ها به صورت هدفمند از میان کسانی که در زمینه موضوع تحقیق، صاحب نظر بوده و فعالیت‌های پژوهشی و اجرایی مرتبط داشتند، انتخاب شدند و فرآیند مصاحبه‌ها تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مشارکت کنندگان با روش نمونه گیری هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. ویژگی خبرگان شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی شامل داشتن حداقل ۵ سال سابقه مدیریت در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی، داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری در یکی از رشته‌های مدیریت و رشته‌های مرتبط و آشنایی با مباحث علمی در زمینه مدیریت صلاحیت حرفه‌ای بود. همچنین، ویژگی خبرگان دانشگاهی مدرک دکتری در زمینه مدیریت یا رشته‌های مرتبط و داشتن حداقل یک مقاله، پایان نامه یا کتاب در ارتباط با موضوع تحقیق است. مشخصات خبرگان مشارکت کننده در مرحله کیفی در جدول قابل ملاحظه است.

جدول ۱: مشخصات خبرگان مشارکت کننده در مرحله کیفی

ردیف	سمت	مدرک تحصیلی
۱	استاد تمام دانشگاه آزاد اسلامی	دکتری مدیریت دولتی
۲	استاد تمام دانشگاه آزاد اسلامی	دکتری مدیریت دولتی
۳	دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی	دکتری مدیریت دولتی
۴	دانشیار دانشگاه تهران	دکتری مدیریت دولتی
۵	مدرس دانشگاه	دکتری مدیریت دولتی
۶	مدرس دانشگاه	دکتری مدیریت بازرگانی
۷	مدرس دانشگاه	دکتری مدیریت بازرگانی
۸	مدرس دانشگاه	دکتری مدیریت منابع انسانی
۹	مدیر تحقیق و توسعه شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	کارشناسی ارشد مهندسی
۱۰	مدیر پروژه شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	کارشناسی ارشد مهندسی

یافته‌های تحقیق

در این تحقیق به منظور طراحی مدل تحقیق از روش تحلیل تم استفاده شد. در این قسمت، مراحل انجام شده به منظور طراحی مدل براساس نظر براون و کلارک (۲۰۰۶) با روش تحلیل تم و یافته‌های به دست آمده بررسی شده است. مراحل فرآیند تحلیل داده‌ها به شرح زیر می‌باشد:

مرحله اول - آشنایی با داده‌ها: در گام اول هدف آشنایی با داده‌ها و مرور و بررسی آنها است. داده‌های این پژوهش براساس محتوای مطرح شده توسط خبرگان در مصاحبه‌های انجام شده گردآوری شد. محقق به منظور کسب اطمینان از اینکه تمام نکات مطرح شده توسط خبرگان با جزئیات استخراج شده است، به بررسی محتوای مصاحبه‌ها در دو مرحله و در فاصله زمانی ۲۰ روزه پرداخت. روش کار این به این شکل بود که محقق پس از بررسی محتوای مصاحبه‌ها، به مدت ۲۰ روز به سراغ آنها نرفت و پس از گذشت ۲۰ روز یکبار دیگر به بررسی مطالب مطرح شده توسط خبرگان و استخراج داده‌ها پرداخت. در زمان بررسی محتوای مصاحبه‌ها، در مواردی محقق دقیقاً متوجه مطلب مطرح شده توسط خبرگان نشد و در فهم آن ابهام داشت. در این شرایط محقق به تفسیر خود اتکا نکرد و بار دیگر با خبره مصاحبه شونده ارتباط برقرار کرد تا او دقیقاً منظور خود را بیان کند. پس از اینکه متن مصاحبه‌ها به طور دقیق بررسی شده و از آن یادداشت برداری به عمل آمد، محقق بار دیگر به بررسی مجدد و بازخوانی یادداشت‌های تهیه شده پرداخت. بدین منظور، محقق محتوای مصاحبه‌ها را به طور دقیق بررسی کرد و مطالب و نکات یادداشت برداری شده را با آنچه خبرگان در مصاحبه‌ها مطرح کرده بودند، تطبیق داد؛ همچنین این فرآیند تا زمانی ادامه پیدا کرد که محقق به کلیه محتوای مطرح شده توسط خبرگان تسلط کاملی پیدا کرد و به این نتیجه رسید امکان استخراج داده جدیدی وجود ندارد.

و روایی همگرا است. برای بررسی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) استفاده گردید که نشان دهنده میزان هم‌بستگی یک سازه با شاخص‌های خود است و هر چه این هم‌بستگی بیشتر باشد، برازش نیز بهتر است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا ارائه کردند و مقدار بحرانی برای آن را مقدار ۰/۵ بیان کردند. از طرفی، روایی واگرا به زعم فورنل و لارکر (۱۹۸۱) وقتی قابل قبول است که جذر میانگین واریانس استخراج شده (\sqrt{AVE}) برای هر متغیر بیشتر از هم‌بستگی آن متغیر با سایر متغیرها است. همچنین، برای بررسی پایایی پرسشنامه از روش‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. آلفای کرونباخ، معیاری کلاسیک برای ارزیابی پایایی و سنجش مناسب برای بررسی پایداری درونی (سازگاری درونی) است. معیار پایایی ترکیبی نیز توسط ورتس و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به هم‌بستگی سوالاتشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. مقدار پایایی بالاتر از ۰/۷ قابل قبول است. در جدول ۲ مشخصات نمونه آماری قابل ملاحظه است.

جدول ۲: مشخصات نمونه آماری

ویژگی	تعداد
جنسیت	
مرد	۹۳
زن	۱۳
سابقه کاری	
بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۴۲
بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۵۴
بیش از ۳۰ سال	۱۰
تحصیلات	
کارشناسی	۲۸
کارشناسی ارشد	۶۱
دکتری	۱۷

مضامین پایه و سازمان دهنده پرداخت. بدین منظور، پس از شناسایی کدهای اولیه و نهایی کردن آنها، به ادغام کدهای که از نظر محتوایی با هم اشتراک داشتند پرداخت. نتیجه ادغام کدهای اولیه، ایجاد مضامین پایه بود. همچنین در گام بعد، مضامین پایه‌ای که از نظر مفهوم با هم اشتراک داشتند، ادغام شدند و مضامین سازمان دهنده را ایجاد کردند. در پایان این مرحله، سازماندهی کاملی از مضامین ایجاد گردد.

مرحله ۴- بازبینی تم‌ها: در این گام پس از ترسیم نقشه تم‌ها، نسبت به بازبینی و بررسی مجدد آنها اقدام گردید و با انجام اندک تغییراتی، ساختار نهایی مضامین به دست آمد.

مرحله ۵- تعریف و نام گذاری تم‌ها: پس از نهایی شدن ساختار نقشه تم‌ها محقق نسبت به نام گذاری آنها اقدام نمود. بدین منظور، با توجه به اینکه هر مضمون به چه نکته یا مطلبی اشاره داشت، نامی مناسب البته با نگاهی به مبانی علمی موجود

مرحله دوم- ایجاد کدهای اولیه: در گام دوم محقق به ایجاد کدهای اولیه براساس مطالب استخراج شده از مصاحبه‌ها پرداخت. بدین منظور، پس از اینکه محقق داده‌های مصاحبه‌ها را به طور کامل استخراج کرد و بر محتوای آنها تسلط کامل یافت، به شناسایی کدهای اولیه پرداخت. کد به عنوان یک ویژگی داده‌ها شناخته می‌شود که به نظر تحلیل گر جالب و با اهمیت است (براون و کلارک، ۲۰۰۶). روش کار در این مرحله به این صورت بود که محقق پس از اینکه به بررسی محتوای مطرح شده توسط خبرگان می‌پرداخت، برای هر مطلب یا نکته مطرح شده توسط آنها که به یک موضوع خاص اشاره داشت، یک کد اختصاص می‌داد. البته، در این گام محقق سعی کرد که تا با اشرافی که بر محتوای مصاحبه‌ها دارد، در مواردی که خبرگان یک مطلب را با اظهارات متفاوتی مطرح کرده بودند، یک کد به آنها تخصیص دهد.

مرحله ۳- سازماندهی تم‌ها: در این گام محقق به شناسایی

برای آن انتخاب گردید. نمونه‌ای از متن متن مصاحبه‌ها و کدهای استخراج شده در جدول ۳ قابل ملاحظه است.

جدول ۳: نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و کدهای استخراج شده

کد مصاحبه‌شونده	کد شناسایی شده	متن مصاحبه
۱۵، ۸، ۴	دانش حسابداری و مالی	"یک مدیر در هر رده ای هم که باشد، باید با مبانی مقدماتی حسابداری و مالی آشنا باشد و بتواند در کار خود از آن برای پیشبرد فعالیت‌ها استفاده کند".
۱۴، ۲	دانش تئوری سازمان	"هر مدیر باید برای کار خود برنامه ریزی کند و و این برنامه را با فرایندهای کنترلی در مسیر رسیدن به هدف هدایت کند".
۱۷، ۹، ۳	دانش سیاستگذاری	"مدیران برای رسیدن به اهداف خود جز برنامه و سیاست‌های اجرایی ابزاری در اختیار ندارند. هر مدیر باید بداند که چگونه یک برنامه و سیاست کاری خود تنظیم کند و آن را به اجرا درآورد".
۱۷، ۱۴، ۱۳، ۵	دانش حقوقی (امور قراردادها)	"شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران از جنس شرکت‌های پروژه محور است که قراردادهای متعددی منعقد می‌کند. مدیران این شرکت باید با دانش پایه حقوق آشنایی داشته باشند تا بتوانند درک درستی از شرایط قراردادها کسب کنند؛ هر چند تنظیم قرارداد زیر نظر حقوق دان ها انجام می‌پذیرد، اما یک مدیر خود هم باید اصول اولیه را بداند".
۲۱، ۱۵، ۴، ۳، ۱	دانش در مورد قوانین عمومی	"سازمان‌ها در محیط نهادی فعالیت می‌کنند که یکی از اجزای آن محیط قانونی است. مدیران باید با قوانین عمومی آشنا باشند و مثلاً بدانند قوانین بیمه و مالیات در ارتباط با کار آنها چیست".
۱۹، ۷، ۳	روحیه کارآفرینی	"متأسفانه شاهدیم که در مواردی مدیران شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران طرح‌ها و پیشنهادات کارکنان را جدی نمی‌گیرند و ترجیح می‌دهند در همان مسیر گذشته با حداقل تغییر حرکت کنند؛ در حالی که بسیاری از این طرح‌ها می‌تواند برای سازمان منفعت ایجاد کند".
۱۷، ۱۶، ۴	خودشناسی	"برخی مدیران درک درستی از توانمندی‌ها و ضعف‌های خود داشته‌باشد و در جهت توسعه فردی خود تلاش کند".
۱۶، ۱۳	روحیه و تفکر انقلابی	"شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران از جمله شرکت‌های شبه دولتی است که دولت در زمینه عزل و نصب‌ها در آن نقش مهمی دارد. از این رو، مدیران این شرکت علاوه بر تخصص مدیریت و فنی، باید از نظر معیارهای انقلابی و ارزشی شرایط مطلوبی داشته‌باشد".
۱۳، ۱۰	تلاش و پشتکار در امور	"مدیران در جایگاه‌های مهم بیش از هر فرد دیگری در سازمان به تلاش و پشتکار زیاد در انجام کارها نیاز دارند و سطح مشغله آنان بسیار بیشتر از دیگر افراد است".

پس از استخراج کدهای صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی نسبت به ادغام کدهای ی که از نظر محتوایی و مفهومی اشتراک داشتند، اقدام شد و مضامین پایه استخراج شد. همچنین، در گام بعد مضامین پایه‌ای که اشتراک مفهومی داشتند ادغام شدند و مضامین سازمان دهنده را ایجاد کردند. نهایتاً، مضمون فراگیر که دسته اصلی مضامین شناسایی شده است، تعیین گردید. در جدول ۴ نتایج تحلیل تم صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی قابل ملاحظه است.

جدول ۴: نتایج تحلیل تم صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدها
صلاحیت دانشی	صلاحیت دانشی	دانش حرفه‌ای مدیریت	دانش حسابداری و مالی، دانش تئوری سازمان، دانش سیاستگذاری، دانش مدیریت علمی، دانش مدیریت عملکرد و دانش رفتار سازمانی
		دانش عمومی	دانش فناوری اطلاعات، دانش اقتصاد، دانش جامعه‌شناسی، دانش حقوقی (امور قراردادهای)، دانش در مورد قوانین عمومی و آگاهی از مسائل روز جامعه
		دانش سازمانی	آشنایی با حوزه فعالیت شرکت، شناخت ذینفعان شرکت و منافع آنها، شناخت محیط کسب و کار شرکت و آشنایی با ساختار شرکت
		دانش تکنولوژیک	آشنایی با مبانی فنی و تخصصی پروژه‌ها و محصولات شرکت، آشنایی با تکنولوژی‌های روز مرتبط با فعالیت شرکت، دانش توسعه قابلیت‌های فناورانه و دانش مدیریت تکنولوژی
صلاحیت نگرشی	صلاحیت نگرشی	نگرش توسعه‌ای	نقدپذیری، استقبال از ایده‌ها و طرح‌های جدید، ریسک‌پذیری، روحیه کارآفرینی و خودشناسی
		نگرش جهادی	عمل‌گرایی در امور، روحیه و تفکر انقلابی، تلاش و پشتکار در امور، شجاعت و شهادت در شرایط بحران و تفکر خودکارآمدی در امور
		نگرش پیشرو	خوش بینی و مثبت‌گرایی در امور، تحول‌گرایی، توفیق‌طلبی، واقع‌نگری در امور و همه‌جانبه‌نگری
صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران	صلاحیت مهارتی	مهارت ارتباطی	هوش هیجانی، مهارت مذاکره، استفاده از زبان بدن، مهارت سخنرانی، مهارت استدلال و اقناع و مهارت شبکه‌سازی
		مهارت سازماندهی	مهارت مدیریت مشارکتی، مهارت کار تیمی، مهارت ایجاد همفکری جمعی، مهارت ایجاد هم‌افزایی بین افراد و گروه‌ها، مهارت تخصیص بهینه منابع و مهارت تفویض اختیار به کارکنان
		مهارت تحلیلگری	مهارت حل مساله، مهارت تفکر خلاق، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت تفکر شهودی و مهارت تفکر سیستمی
		اخلاق عمومی	رعایت ادب و احترام در روابط، رعایت انصاف و عدالت، پاکدستی، دوری از فساد، راست‌گویی و درستی و وجدان کاری
صلاحیت رهبری	صلاحیت ارزشی	معنویت‌گرایی	تقوای فردی، خداترسی، رعایت ارزش‌های انسانی و نوع‌دوستانه و پایبندی به ارزش‌های دینی
		اخلاق حرفه‌ای	مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی، تعهد کاری، استقلال رأی و تعهد به توسعه فردی
		ارتباط اثربخش با کارکنان	قدرت انگیزش کارکنان، جهت‌دهی و هدایت کارکنان، کاربزمای فردی، همدلی با کارکنان و اعتمادسازی با کارکنان
صلاحیت مدیریتی	صلاحیت مدیریتی	هدایتگری سازمان	تعریف چشم‌انداز و اهداف سازمانی، تحلیل نیازهای سازمان، تعیین استراتژی‌های سازمانی، تفکر استراتژیک، تحلیل آینده و برنامه ریزی اقتضایی
		مدیریت منابع انسانی	تشویق و تنبیه اثربخش، آموزش و توسعه کارکنان، جذب نخبگان و استعدادها، جانشین‌پروری، غنی‌سازی مشاغل و شایسته‌سالاری
		مدیریت پروژه‌های سازمانی	بررسی توجه‌پذیری پروژه‌ها، مدیریت قراردادهای پروژه‌ها، روابط اثربخش با کارفرمایان، مدیریت سبد پروژه‌های شرکت، برنامه ریزی و کنترل پروژه‌ها و تخصیص بهینه منابع به پروژه‌ها

همچنین، براساس نتایج تحلیل مجموعه‌ای از پیشایندها، عوامل تعدیل گر و پیامدها شناسایی شد. پس از استخراج کدهای مربوط نسبت به ادغام کدهای ی که از نظر محتوایی و مفهومی اشتراک داشتند، اقدام شد و مضامین پایه استخراج شد. همچنین، در گام بعد مضامین پایه‌ای که اشتراک مفهومی داشتند ادغام شدند و مضامین سازمان دهنده را ایجاد کردند. در جدول ۵ نتایج تحلیل تم پیشایندها، عوامل تعدیل گر و پیامدهای صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی قابل ملاحظه است.

جدول ۵: متن مصاحبه‌ها و کدهای استخراج‌شده برای پیشایندها، عوامل تعدیل گر و پیامدها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدها
پیشایندها	پیشایندهای فردی مدیران	انگیزه‌های فردی	بهبود برند شخصی، میل به موفقیت، حفظ موقعیت و جایگاه شغلی، ارتقا به مراتب بالاتر شغلی و کسب رضایت مدیران رده بالاتر
		ملاحظات فردی	حساسیت‌های نظارتی و حراستی شغلی، لزوم پاسخ‌گویی مدیران در مورد عملکرد به مراجع متعدد، لزوم توجه توأمان مدیران به رعایت تعهد و تخصص، تحت فشار بودن مدیران توسط گروه‌های قدرت و دانش‌محور شدن فعالیت‌های شغلی مدیران
پیشایندها	پیشایندهای شرکت	شرایط فعالیت شرکت	تخصصی بودن فعالیت‌های شرکت، پروژه محور بودن نوع فعالیت سازمان، تخصصی و دانشی بودن کارکنان شرکت، ماهیت دولتی شرکت، حساسیت فعالیت شرکت (فعالیت در صنایع نفت و گاز) و محدودیت منابع در دسترس (به‌ویژه منابع مالی)
		شرایط ذینفعان شرکت	تعدد ذینفعان شرکت (از ذینفعان محلی تا ملی و بین‌المللی)، انتظارات و منافع متفاوت (و حتی گاهی متناقض) ذینفعان شرکت، انتظار بازدهی مالی توسط سهام‌داران، انتظارات دولت و نظام از شرکت، لزوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت و لزوم دوستدار محیط‌زیست بودن شرکت
عوامل تعدیل گر	پیشایندهای محیطی	فشارهای محیطی	تغییرات دائمی تکنولوژی، تغییر و تحولات دائمی علم و دانش، شرایط تحریمی کشور، نوسانات و بی ثباتی اقتصادی کشور، بی ثباتی سیاست‌های دولت و روابط نامناسب بین‌المللی
		مسائل محیط کسب و کار	وجود رقبای قدرتمند بین‌المللی، عدم بومی شدن کامل تکنولوژی مورد استفاده (وجود وابستگی به خارج از کشور)، نیازمندی به تأمین قطعات و تجهیزات از تأمین کنندگان بین‌المللی، خاص و محدود بودن مشتریان شرکت و حرفه‌ای بودن مشتریان شرکت
عوامل تعدیل گر	ویژگی سازمانی	ویژگی‌های محیط سازمانی	فرهنگ سازمانی، سرمایه اجتماعی سازمانی، نشاط سازمانی و ارزش‌های سازمانی
		ویژگی‌های ساختار سازمانی	سلسله مراتب سازمانی، بوروکراسی سازمانی و قوانین سازمانی
	ویژگی‌های مدیران	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	جنسیت مدیران، تحصیلات مدیران و سابقه کاری مدیران
		ویژگی‌های شخصی	برون‌گرایی، ثبات عاطفی، منطقی بودن، وظیفه شناسی و خود‌گشودگی
پیامدها	پیامدهای درون سازمانی	پیامدهای فردی	عملکرد فردی مطلوب مدیران، رشد و پیشرفت فردی مدیران و تضمین آینده شغلی مدیران
	پیامدهای درون سازمانی	پیامدهای سازمانی	تحقق کارایی سازمانی، ارتقای اثربخشی سازمانی، کسب موفقیت در بلندمدت و ارتقای برند سازمانی
	پیامدهای درون سازمانی	پیامدهای ذینفعان	تأمین منافع ذینفعان و کسب رضایت ذینفعان

شرایط متفاوت گفته می‌شود. پایایی مصاحبه‌ها به شدت تحت تأثیر فرآیند کدگذاری می‌باشد و به دست آمدن درصد بالای توافق (یا عدم توافق) در فرآیند کدگذاری نشان دهنده وضعیت پایایی مصاحبه است. به منظور بررسی پایایی مرحله کیفی پژوهش از ضریب توافق درصدی^۱ یا سنجش رابطه خام^۲ که همخوانی بسیاری با روش سنجش پایایی بازآزمایی یا آزمون-آزمون مجدد^۳ (در پژوهش‌های کمی) دارد، بر اساس فرمول زیر استفاده شد:

$$PAO = \frac{2M}{(n_1 + n_2)}$$

PAO^۴ درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)

M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری

n₁ تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول

n₂ تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم

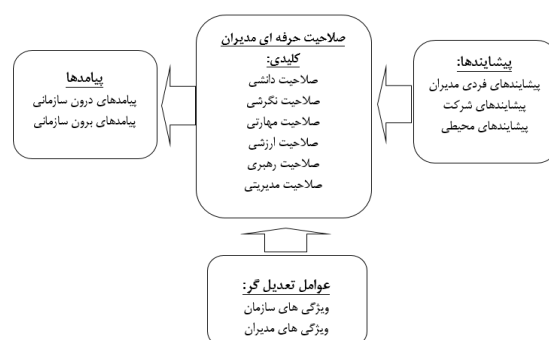
به منظور بررسی پایایی مرحله کیفی در تحقیق حاضر، از میان مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، تعداد ۴ مورد برای نمونه انتخاب شد و این مصاحبه‌ها در بازه زمانی ۱۴ روزه در دو مرحله توسط پژوهشگر کدگذاری گردید. پس از آن، کدهای شناسایی شده در هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه گردیدند. در هر مصاحبه کدهای ی که مشابه بودند با عنوان "توافق" و کدهای ی که غیرمشابه بودند با عنوان "عدم توافق" مشخص شدند. قابلیت اعتماد یا پایایی نتایج پژوهش در جدول ۶ نشان داده است.

جدول ۶: قابلیت اعتماد یا پایایی نتایج پژوهش

مصاحبه	تعداد کد در مرحله اول	تعداد کد در مرحله دوم	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی
۱	۳۲	۳۶	۳۰	۶	۸۸
۲	۲۷	۳۰	۲۵	۵	۸۷
۳	۲۵	۲۷	۲۴	۳	۹۲
۴	۲۴	۲۸	۲۳	۵	۸۸
کل	۲۷	۳۰/۲۵	۲۵/۵۰	۴/۷۵	۸۹

همان طور که در جدول ملاحظه می‌شود، میانگین کدها در مرحله اول ۲۷، میانگین کدها در مرحله دوم ۳۰/۲۵، میانگین

پس از شناسایی متغیرهای تحقیق شامل چهار دسته متغیر پیشایندها، صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی، عوامل تنهاتما، عدیل گر و پیامدها نسبت به تعیین روابط بین آنها و ایجاد مدل صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران اقدام شد. مدل تحقیق در شکل ۱ قابل ملاحظه است.



شکل ۱: الگوی صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران (منبع: یافته‌های تحقیق)

پس از انجام گام‌های مرحله کیفی با روش تحلیل تم، روایی و پایایی مورد بررسی قرار گرفت که در ادامه نتایج قابل ملاحظه است. در این تحقیق برای بررسی روایی در قسمت کیفی، براساس دیدگاه مریام (۲۰۰۹) از سه روش کثرت‌گرایی، بررسی توسط اعضا و دوری از تعصبات استفاده شد. برای روش بررسی توسط اعضا، یافته‌های تحلیل تم توسط ۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و ۲ نفر از خبرگان شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران مشارکت کننده در مصاحبه‌ها بررسی شد که نتایج توسط آنها تایید گردید. علاوه بر این، برای معیار کثرت‌گرایی یافته‌های پژوهش با مبانی علمی و گزارشات موجود در زمینه موضوع پژوهش انطباق داده شد که نتایج حکایت از هم‌راستایی بین آنها داشت. همچنین، برای معیار دوری از تعصبات محقق تلاش کرد تا که ذهنیت و پیش فرض‌های خود را که می‌تواند موجب جهت دهی یافته‌های تحقیق می‌شود، کنار گذاشته و در زمان انجام مصاحبه‌ها صرفاً به پرسیدن سؤالات و همچنین در مراحل انجام کدگذاری صرفاً با انجام مراحل روش تحلیل تم اکتفا نمود.

معیار قابلیت اعتماد یا پایایی به ثبات داده‌ها در طول زمان و

1. Raw Percent Agreement

2. Crude Association

3. Test-retest method

4. Percentage of Agreement Observation (POA)

شده در مورد توزیع داده‌های یک متغیر کمی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ مثلاً آیا توزیع متغیر مورد بررسی نرمال است؟ بنابراین در این تحقیق نیز ادعای نرمال بودن توزیع هر کدام از متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. که فرضیه آماری تحقیق به صورت زیر نوشته می‌شود.

H0: داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

H1: داده‌ها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند.

بر اساس خروجی نرم‌افزار SPSS و مقدار معنی‌داری (-signifi- cance) که به اختصار با sig نشان داده شده‌است، به بررسی ادعای نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق می‌پردازیم. Sig به P-value نیز معروف است. هر چقدر مقدار sig کمتر باشد، رد فرضیه صفر ساده می‌شود. آلفا (α) سطح خطایی است که محقق در نظر می‌گیرد (که معمولاً ۵ درصد است). به طور کلی می‌توان گفت:

IF Asymp. Sig. (2-tailed) $< \alpha = 0.05 \Rightarrow H0$: Reject

IF Asymp. Sig. (2-tailed) $\geq \alpha = 0.05 \Rightarrow H0$: Not Reject

نتیجه آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای هر کدام از متغیرهای تحقیق در جدول ۷ آمده است.

اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگ‌تر از مقدار خطا (آلفا) باشد

جدول ۷: آزمون کولموگروف- اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	Sig (سطح معنی‌داری)	α (مقدار خطا)	نتیجه آزمون
پیشایندها	۳/۱۸	۰/۶۲	۰/۰۰۱	۰/۰۵	غیر نرمال
صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی	۳/۴۳	۰/۵۹	۰/۰۰۱	۰/۰۵	غیر نرمال
عوامل تعدیل گر	۲/۹۷	۰/۶۵	۰/۰۰۰	۰/۰۵	غیر نرمال
پیامدها	۳/۰۵	۰/۵۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵	غیر نرمال

بررسی کفایت نمونه‌گیری وجود دارد که از جمله آن‌ها آزمون KMO می‌باشد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. از سوی دیگر، برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد در جامعه برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت^۱ (t) استفاده شد. خروجی آزمون KMO و بارتلت در جدول ۸ ارائه شده‌است.

توافقات ۲۵/۵۰، میانگین عدم توافقات ۴/۷۵ و پایایی کل ۸۹ درصد است که با توجه به اینکه بالاتر از ۷۰ درصد می‌باشد، پایایی تایید شد.

تایید اعتبار مدل تحقیق با روش مدل سازی معادلات ساختاری

به منظور تایید اعتبار مدل تحقیق و براساس خروجی روش تحلیل تم، پرسشنامه‌ای طراحی شد. در این پرسشنامه، برای کلیه متغیرهای مکنون که در مدل تحقیق وجود دارد، سؤالاتی براساس پرسشنامه‌های استاندارد موجود طراحی گردید. پرسشنامه به ۴ قسمت پیشایندها، صلاحیت حرفه مدیران کلیدی، عوامل تعدیل گر و پیامدها تقسیم گردید. داده‌های حاصل شده از پرسشنامه‌ها با روش مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. در ادامه یافته‌ها ارائه گردیده‌است. در این تحقیق برای تأیید یا رد فرضیات از مدل معادلات ساختاری و به طور اخص تحلیل مسیر با نرم‌افزار آماری PLS استفاده شده‌است. در مدل ساختاری روابط علی بین پیشایندها، صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی، عوامل تعدیل گر و پیامدها ارائه شده‌است. در ابتدا این آزمون جهت بررسی ادعای مطرح

فرض صفر را نتیجه گرفته و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری کوچک‌تر از خطا باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. با توجه به جداول بالا، چون مقدار سطح معنی‌داری کلیه متغیرها کمتر از مقدار ۰/۰۵ می‌باشد، توزیع غیر نرمال دارند.

همچنین، برای تایید اعتبار مدل باید از کفایت حجم نمونه که ۱۰۶ نفر بود، اطمینان حاصل شود. روش‌های مختلفی برای

1. Bartlett Test

جدول ۸: نتایج محاسبه شاخص KMO و آزمون بارتلت

شاخص	KMO	بارتلت	Sig	درجه آزادی	نتیجه آزمون
مقدار	۰/۸۱۰	۲۶۵۹۵/۲۵	۰/۰۰۰	۴۵	تایید

با توجه به جدول فوق اندازه کفایت نمونه^۱ (KMO) و همچنین آزمون معناداری بارتلت توسط SPSS به ترتیب برابر با ۰/۸۱۰ و ۰/۰۰۰ است که نشان دهنده کفایت حجم نمونه می باشد. پس از تایید کفایت حجم نمونه، باید پایایی و روایی بررسی گردد. با توجه به جدول ۹ مقدار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای همه متغیرها تأیید شد، زیرا بزرگتر از ۰/۷ هستند. همچنین، مقادیر محاسبه شده AVE گون همگی بالای ۰/۵ است، نشان دهنده این است که روایی همگرایی متغیرهای تحقیق مناسب است.

جدول ۹: مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
پیشایندها	۰/۸۳	۰/۸۵	۰/۶۵
صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی	۰/۸۱	۰/۸۴	۰/۷۴
عوامل تعدیل گر	۰/۸۲	۰/۸۴	۰/۶۷
پیامدها	۰/۷۹	۰/۸۱	۰/۷۱

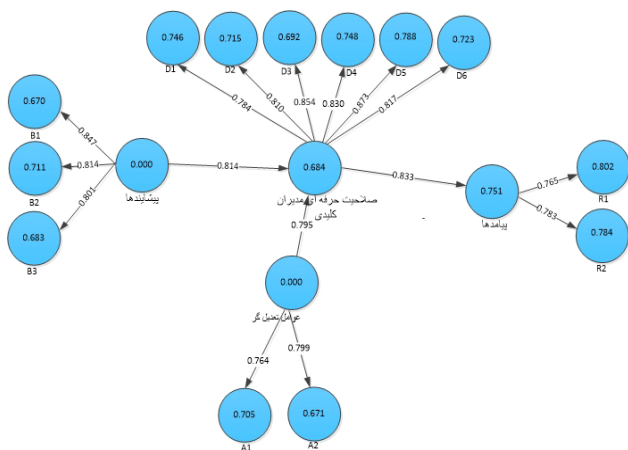
روایی واگرا سومین معیار سنجش برازش مدل‌های ساختاری است. با توجه به اینکه جذر میانگین واریانس استخراج شده (\sqrt{AVE}) برای هر متغیر بیشتر از هم‌بستگی آن متغیر با سایر متغیرها است، روایی واگرایی متغیرهای پرسشنامه تحقیق مورد تأیید است.

جدول ۱۰: محاسبات مربوط به روایی واگرا

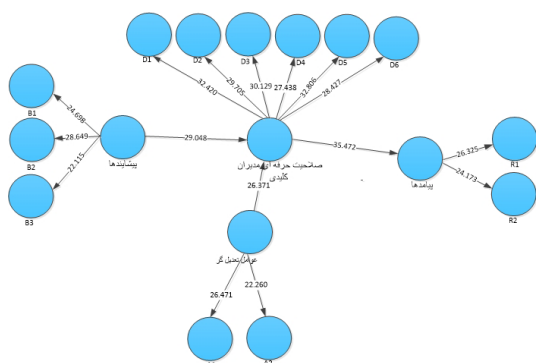
متغیر	پیشایندها	صلاحیت حرفه‌ای	تعدیل گر	پیامدها
پیشایندها	۰/۸۲۲			
صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی	۰/۴۱۲	۰/۷۹۱		
عوامل تعدیل گر	۰/۲۵۵	۰/۳۱۱	۰/۷۶۸	
پیامدها	۰/۳۴۲	۰/۲۹۳	۰/۳۰۵	۰/۷۷۰

پس از تایید کفایت حجم نمونه، مدل ساختاری تحقیق آزمون

شده است. در شکل ۲، ضرایب به دست آمده در حالت استاندارد قابل مشاهده می باشد که مقادیر آنها باید بزرگتر از ۰/۵ باشد. همان طور که مشاهده می شود، مقادیر محاسبه شده بالاتر از ۰/۵ است که بنابراین نشان می دهد برازش مدل مناسب است.



شکل ۲: مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد (منبع: یافته‌های تحقیق) ضمناً، ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل‌های معادلات ساختاری، اعداد معناداری t است. اگر مقدار آماره t خارج از بازه (۱/۹۶- تا ۱/۹۶+) قرار گیرد، در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است و اگر مقدار آماره t درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه ضریب مسیر برآورد شده معنادار نیست و فرضیه متناسب با آن رد می شود. شکل شماره ۳ مدل مفهومی پژوهش را در حالت معناداری ضرایب نشان می دهد. همان طور که مشاهده می شود، کلیه ضرایب خارج از بازه قرار دارند و بنابراین، تمامی آنها معنادار هستند.



شکل ۳: مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معنی داری (منبع: یافته‌های تحقیق)

1. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

معیار GOF نیز مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است؛ بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. به طوری که میانگین 'Communalities' نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و Ave R2 سازه‌های درون‌زای مدل است. با توجه به جدول ۱۳ و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۶۶۱ برای این مدل، نشان از برازش بسیار مناسب مدل تحقیق است.

جدول ۱۳: میزان Commuality و R2 متغیرهای تحقیق

متغیر	Commuality	R ²
پیشایندها	۰/۶۳	-
صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی	۰/۶۵	۰/۶۸۴
عوامل تعدیل گر	۰/۵۹	-
پیامدها	۰/۵۷	-
میانگین	۰/۶۱	۰/۷۵۱
GOF	۰/۶۶۱	

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، مدیران برای داشتن عملکرد قابل قبول نیاز به مجموعه‌ای از شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها دارند که بتواند آنها را در مسیر انجام وظایف و مسئولیت‌ها یاری کند. از این رو، در گام نخست نیاز است نسبت به ایجاد شناخت و آگاهی در مورد آنها و سپس توسعه این صلاحیت‌ها از روش‌های مختلف اقدام شود. از این رو، در این تحقیق تلاش شد الگویی برای صلاحیت حرفه‌ای مدیران در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران طراحی گردد. براساس یافته‌های این مرحله، ابعاد و مولفه‌های صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی، پیش‌آیندها، عوامل تعدیل گر و پیامدها شناسایی شدند و بر این اساس مدل تحقیق طراحی شد. همچنین براساس نتایج مرحله کمی با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، مدل تحقیق مورد تایید

جدول ۱۱ روابط بین اجزای مدل را نمایش داده است. همان گونه که ملاحظه می‌شود، کلیه ضرایب مسیر معنادار هستند و بنابراین، روابط تعریف شده در مدل تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرند.

جدول ۱۱: نتایج تحلیل مسیر

ردیف	مسیر		Value-t	نتیجه
	ضریب مسیر	صلاحیت حرفه‌ای		
۱	پیشایندها	صلاحیت حرفه‌ای	۲۹/۰۴۸	تایید
۳	عوامل تعدیل گر	صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی	۲۶/۳۷۱	تایید
۴	صلاحیت حرفه‌ای	پیامد	۳۵/۴۷۲	تایید

همچنین، برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش، ضریب تعیین متغیرهای پنهان درون‌زای مدل محاسبه شد. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. مقادیر ضریب تعیین برای متغیر صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی مقدار ۰/۶۸۴ و برای متغیر پیامدها ۰/۷۵۱ است که همگی بالای ۰/۳۳ بوده و نشان از برازش مناسب مدل دارد. ضمناً معیار آزمون کیفیت مدل ساختاری (Q2) توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) برای قدرت پیش‌بینی مدل ارائه شد. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبولی هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. هنسler و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند (هنسler و همکاران، ۲۰۰۹). با توجه به جدول ۱۲ و مقادیر افزونگی یا ضریب تغییرات شاخص افزونگی^۱ کیفیت مدل قوی است.

جدول ۱۲: مقادیر CV Red

متغیر	مقدار CV Red
صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی	۰/۳۵
پیامدها	۰/۳۲

1. CV Red

مشاهده می‌کنیم که قبل از هرچیز آنها نگرش درست به فعالیت خود داشته‌اند که نهایتاً منجر به موفقیت شده‌است. در این تحقیق سه مولفه نگرش توسعه‌ای، نگرش جهادی و نگرش پیشرو برای بعد صلاحیت نگرشی شناسایی شد.

مدیران علاوه بر دانش مناسب و نگرش مطلوب، باید مهارت‌های لازم برای انجام وظایف و مسئولیت‌های خود را داشته‌باشند. داشتن دانش و نگرش مناسب تنها کفایت نمی‌کند و مدیران باید بتوانند مهارت لازم برای انجام امور مختلف را در اختیار داشته‌باشند. مهارت ارتباطی، مهارت سازماندهی و مهارت تحلیلگری از جمله مولفه‌های صلاحیت مهارتی هستند. با توجه به اینکه مهارت مکمل دانش و نگرش است، تقویت سه مهارت شناسایی‌شده باید توسط مدیران کلیدی مدنظر قرار گیرد. در کنار داشتن دانش، نگرش و مهارت مطلوب، مدیران باید از نظر معیارها و ویژگی‌های ارزشی و اخلاقی نیز شرایط مطلوبی داشته‌باشند. در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران که به‌نوعی یک شرکت شبه دولتی است، باید از مدیرانی ارزش‌گرا و اخلاق‌مدار بهره‌گیری کرد. در این تحقیق برای صلاحیت ارزشی مدیران کلیدی مولفه‌هایی شامل اخلاق عمومی، معنویت‌گرایی و اخلاق صلاحیت مدیریتی حرفه‌ای شناسایی گردید. همچنین، مدیران کلیدی باید از توانمندی لازم برای انجام وظایف مدیریتی و یا به‌عبارتی بهره‌مند باشند. انجام وظایف مدیریتی استفاده بهتر کارکنان و سایر منابع سازمان و مدیریت مؤثرتر بر فعالیت‌ها و پروژه‌های سازمانی می‌شود. مدیریت منابع انسانی و مدیریت پروژه‌های سازمانی از جمله مولفه‌های صلاحیت مدیریتی مدیران کلیدی در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران است. نهایتاً، مدیران باید قدرت رهبری مناسبی داشته‌باشند. مهارت رهبری مدیران نقش مهمی در توانمندی آنها برای ایجاد اجماع بین پیروان و نفوذ در جان و دل آنها دارد که نهایتاً موجب تجمیع ظرفیت‌ها و بسیج آنها در مسیر اهداف سازمانی می‌شود. ارتباط اثربخش

قرار گرفت و کلیه متغیرهای شناسایی‌شده در مرحله کیفی در الگوی نهایی باقی‌ماندند. مقادیر ضریب تعیین برای متغیر صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی مقدار ۰/۶۸۴ و برای متغیر پیامدها ۰/۷۵۱ است که مقادیری قابل قبول و مناسب می‌باشد. در این تحقیق برای صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران ۶ بعد شناسایی شد که شامل صلاحیت دانشی، صلاحیت نگرشی، صلاحیت مهارتی، صلاحیت مدیریتی، صلاحیت رهبری و صلاحیت ارزشی است. این ابعاد شامل مجموعه‌ای از مولفه‌ها هستند که در مجموع ساختار مفهومی صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی را شکل می‌دهند. در مورد صلاحیت دانشی باید گفت که مدیران کلیدی در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران باید از نظر دانشی در شرایط مطلوبی داشته‌باشند و دانسته‌ها و آموخته‌های آنها در حدی باشد که بتواند از پس انجام مسئولیت‌ها و وظایف خود برآیند. صلاحیت دانشی به‌نوعی پیش‌نیاز سایر صلاحیت‌ها برای مدیران است و به‌عبارتی ابتدا هر مدیر باید از نظر دانشی شرایط مطلوبی داشته‌باشد تا بتواند سایر وظایف خود را انجام دهد. البته توجه به این نکته بسیار مهم است که دانش مدیران کلیدی در عین جامعیت و به‌روز بودن، باید عمق داشته‌باشد که البته متأسفانه شاهدیم که برخی مدیران دانشی سطحی دارند که نه‌تنها کمکی به آنها نمی‌کند، بلکه به‌کارگیری این دانش ناقص باعث می‌شود که نتایج منفی و معکوس حاصل شود. در این تحقیق، ۴ مولفه صلاحیت دانشی شامل دانش حرفه‌ای مدیریت، دانش عمومی، دانش سازمانی و دانش تکنولوژیک هستند. فراتر از دانش، نگرش مدیران کلیدی نیز به‌دلیل تأثیری که بر عملکرد آنها می‌تواند داشته‌باشد از اهمیت زیادی برخوردار است. نگرش پیوند نزدیکی با رفتار افراد دارد و بدون یک نگرش مطلوب از مدیران نمی‌توان انتظار عملکرد فوق‌العاده‌ای داشت. وقتی به سراغ مدیران موفق هم می‌رویم

بخش مدیریت منابع انسانی برای پرورش مدیرانی شایسته از این دانش استفاده گردد. نتایج تحقیق حاضر ضمن دانش افزایی در زمینه مبانی علمی مدل‌های شایستگی و صلاحیت حرفه‌ای، می‌تواند توسط مدیران شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی برای انجام انتصاب‌های مناسب‌تر و همچنین پرورش مدیرانی شایسته مورد استفاده قرار گیرد. ضمناً، نتایج تحقیق مربوط به ارتقای شایستگی‌های مدیران کلیدی در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی است و قابلیت تعمیم به سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها را ندارد.

پیشنهادات تحقیق براساس متغیرهای شناسایی شده به شرح زیر است:

- پیشنهاد می‌گردد ویژگی‌های شخصیتی مدیران کلیدی برای افزایش قابلیت‌های آنها در کسب و توسعه صلاحیت‌های موردنیاز تقویت گردد.

- پیشنهاد می‌گردد باز طراحی در مشاغل مدیریتی کلیدی انجام شود و علاوه بر تعریف صلاحیت‌های موردنیاز به‌عنوان شرایط احراز شاغل، در وظایف و مسئولیت‌های آنها نیز تغییراتی برای امکان به‌کارگیری صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها ایجاد گردد.

- پیشنهاد می‌گردد آموزش لازم در زمینه کارآفرینی و همچنین امکان ارتباط و الگوبرداری از مدیران موفق در سایر شرکت‌ها برای مدیران فراهم گردد.

- پیشنهاد می‌گردد روحیه و تفکر انقلابی و جهادی بین مدیران ارتقا یابد و تلاش شود باور به توانستن و جمله «ما می‌توانیم» در آنها تقویت گردد.

- پیشنهاد می‌گردد نسبت به پیاده سازی نظام شایسته‌سالاری در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران اقدام گردد و افرادی که از نظر صلاحیت‌های موردنیاز شرایط مناسبی دارند، در پست‌های کلیدی مدیریتی قرار گیرند.

- پیشنهاد می‌گردد نظام جانشین‌پروری مدیران در شرکت پیاده سازی گردد.

- پیشنهاد می‌گردد ویژگی‌های اخلاقی و معنوی در بین

با کارکنان و هدایتگری سازمان مولفه‌های شناسایی شده برای صلاحیت رهبری مدیران کلیدی است.

براساس نتایج تحقیق، صلاحیت حرفه‌ای مدیران پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده است که هم شایستگی‌های عمومی و هم تخصصی را در بر می‌گیرد. به عبارتی، برخی مولفه‌های شناسایی شده معمولاً برای مدیران در هر سازمانی نیاز است و برخی دیگر ویژه مدیران در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی می‌باشد. مثلاً مولفه مدیریت پروژه‌های سازمانی مربوط به صلاحیت مدیریتی با توجه به پروژه محور بودن شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ویژه این سازمان است، اما صلاحیت دانشی برای مدیران در تمام سازمان‌ها موردنیاز است. همچنین، برخی ویژگی‌های بومی کشور مانند صلاحیت ارزشی شناسایی شد که در دیگر کشورها کمتر برای مدیران مطرح است. بنابراین، الگوی تحقیق هم با شرایط بومی کشور و هم شرایط خاص شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی سازگار است و یک الگوی بومی و کاربردی محسوب می‌شود. الگوی ارائه شده در این تحقیق ضمن هم‌راستایی با نتایج سایر تحقیقات مرتبط، از چند جهت نسبت به آنها جامع‌تر و کاربردی‌تر است: نخست اینکه در این تحقیق علاوه بر صلاحیت‌های مدیران، نسبت به شناسایی پیشایندها، عوامل تعدیل‌گر و پیامدها اقدام گردید و با تعیین روابط بین آنها، یک الگوی جامع ارائه شد؛ دوم اینکه الگوی تحقیق با در نظر گرفتن جنبه‌های بومی کشور و ویژگی‌های خاص شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایجاد گردیده و از این جهت یک الگوی بومی و کاربردی می‌باشد؛ سوم اینکه الگوی تحقیق با رویکرد اکتشافی و با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان ایجاد شده که فراتر از مدل‌های موجود، یک مدل برگرفته از دیدگاه‌های افراد درگیر در موضوع تحقیق بوده و از این جهت وجه واقع‌گرایی و کاربردی بودن آن بیشتر می‌باشد. در مجموع، براساس آنچه در این تحقیق حاصل شد می‌توان گفت که با توجه به شرایط و ویژگی‌های خاص هر سازمان باید مدل شایستگی برای رده‌های مدیریتی آن در ایجاد شود و تلاش شود در

- مدیران با انواع روش‌ها تقویت گردد.
- پیشنهاد می‌گردد ریشه‌های فساد مدیران در شرکت شناسایی و رفع گردد. همچنین، افراد فسادستیز در پست‌های مدیریتی قرار گیرند.
 - پیشنهاد می‌گردد نسبت به پرورش و توسعه افراد نخبه و مستعد برای پست‌های کلیدی مدیریتی اقدام گردد تا از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های آنان در این مشاغل استفاده گردد.
 - پیشنهاد می‌گردد سعی شود انتخاب مدیران از بین افراد داخل سازمان باشد تا آنها با ساختار و نوع فعالیت شرکت‌ها و همچنین دانش تخصصی مسلط باشند.
 - پیشنهاد می‌گردد نسبت به تعریف همزمان آموزش‌های تئوری و مهارتی در زمینه مبانی علم مدیریت جهت ارتقای صلاحیت‌های موردنیاز مدیران استفاده گردد.
 - پیشنهاد می‌گردد مدیران در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران برنامه توسعه فردی خود متناسب با صلاحیت‌های موردنیاز آنها تدوین و اجرا گردد.
 - پیشنهاد می‌گردد برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران که به شکل رسمی و دوره‌ای در شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران انجام می‌گردد، براساس صلاحیت‌های موردنیاز آنها طراحی و اجرا می‌گردد.
 - پیشنهاد می‌گردد کسب و توسعه صلاحیت‌های موردنیاز به‌عنوان یکی از معیارهای مهم در نظام ارزیابی عملکرد مدیران تعریف گردد.
 - پیشنهاد می‌گردد برنامه استراتژیک و بلندمدت برای ارتقای صلاحیت‌های مدیران کلیدی شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران انجام پذیرد و برنامه ریزی و اقدامات لازم در این زمینه به عمل آید.
 - پیشنهاد می‌گردد یکی از معیارهای مهم ارتقای مدیران به رده‌های شغلی بالاتر تلاش آنها برای ارتقای صلاحیت‌های خود تعریف شود.
- پیشنهاد می‌گردد در انتصاب مدیران تعادلی معقول بین دو ویژگی تعهد و تخصص ایجاد گردد و تأکید بیش از حد به تعهد افراد مانعی برای بهره‌گیری از افراد متخصص نگردد.
- پیشنهاد می‌گردد تأثیر زد و بند و رابطه بازی در انتصاب‌های مدیریتی به حداقل برسد و معیارهای شفاف و مشخص عمدتاً مبتنی بر صلاحیت معیارها کسب پست‌های مدیریتی قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌گردد در سازمان نظام مدیریت دانش جهت امکان به جریان انداختن دانش در سازمان و تسهیم آن بین مدیران و ایجاد ارزش افزوده از این طریق فراهم گردد.
- پیشنهاد می‌گردد نظارت‌های حراستی بر مدیران تا حدی که مانعی بر سر راه پیگیری برنامه‌های کارآفرینانه و توأم بر ریسک باشد، کاهش یابد.
- پیشنهاد می‌گردد مداخله دولت در فعالیت‌های شرکت کاهش یابد و تلاش شود که با تعریف برنامه‌های بلندمدت و متعاقباً تعریف اقدامات و مصارف بودجه از این طریق یک مسیر و نقشه راه مشخص برای آینده شرکت ترسیم شود.
- پیشنهاد می‌گردد فرهنگ توسعه صلاحیت‌ها و دانش بین مدیران نهادینه شود.
- پیشنهاد می‌گردد ساختار سازمان به سمت ساختار افقی و مشارکتی و همچنین توسعه تیم‌های کاری حرکت کند.
- پیشنهاد می‌گردد سطح نشاط سازمانی با انجام اقدامات مناسب به‌ویژه بر پایه توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان و مدیران ارتقا یابد.
- پیشنهاد می‌گردد قوانین سازمانی حامی و پشتیبان مدیران توانمند و شایسته باشد و مسیر رشد آنها را هموار کند.

منابع

۱. آرابی، محمد، قاضی، حسن و شمامی، نادر (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های الگوی شایستگی‌های مدیران آجا (مطالعه فراترکیب). مطالعات قدرت نرم، ۱۳(۳۲)، ۱۶۹-۲۰۸.
۲. پرنیان، مجتبی؛ یعقوبی پور، علی و احمدی، یوسف (۱۴۰۲). بررسی عوامل مؤثر بر صلاحیت حرفه‌ای مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مجله علوم پزشکی صدرا، ۱۱(۲)، ۱۸۱-۱۹۰.
۳. تقی‌پور، آذر (۱۴۰۱). چارچوبی برای سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران بر اساس آموزه‌های ایرانی. انگاره‌های نو در تحقیقات آموزشی، ۱(۱)، ۱-۲۰.
۴. رستمی، امین (۱۳۹۸). تدوین الگوی شایستگی مدیران حسابرسی داخلی. رساله دکتری، گروه حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.
۵. جوادی فرد، فاطمه، امیرکبیری، علیرضا و دهگان، محمود (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران. مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۳۹)، ۱۰۲-۱۲۶.
۶. داودی، احسان، ودادی، احمد، رضائیان، علی و غلامزاده، داریوش (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز در مجتمع گاز پارس جنوبی. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۳(۴)، ۷۱-۹۶.
۷. رضایی یزدلی، مهدی، ودادی، احمد، ربیعی مندجین، محمدرضا و جمشیدی اوانکی، مینا (۱۴۰۲). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران تأثیرگذار بر عملکرد بیمارستان‌های تأمین اجتماعی استان تهران. پایش، ۲۲(۲)، ۱۷۵-۱۸۳.
۸. رمضان پناه، ندا، علامه، محسن، سماواتیان، حسین و قانع نیا، مریم (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۲(۲۴)، ۱۳۳-۱۵۵.
۹. روزبهان، محمدولی، قلی پور، رحمت اله و سید جوادین، سیدرضا (۱۴۰۱). بهینه سازی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی با تکنیک دلفی-فازی و رویکرد مفهوم سازی داده‌بنیاد. تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، ۱۹(۱)، ۵۷-۸۰.
۱۰. ستایش مهر، مهدیه، عسکری، آزاده و پرداختچی، محمدحسن (۱۴۰۰). طراحی مدل شایستگی جهت انتخاب مدیران ارشد در وزارت آموزش و پرورش: رویکرد کیفی. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۵(۵۲)، ۱۱۱-۱۲۶.
۱۱. شش پری، لیدا و مؤمنی مهمویی، حسین. (۱۴۰۲). سنتز پژوهی ابعاد شایستگی مدیران با تأکید بر مدیریت اسلامی. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۸(۷۰)، ۱-۲۷.
۱۲. صادقی، احمدعلی؛ حسینی، محمدعلی و محمدخانی، کامران (۱۴۰۰). شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های مدیران و مقایسه با وضعیت موجود سازمان امور مالیاتی کشور. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۸(۲۸)، ۱۱۵-۱۳۶.
۱۳. صادقی، احمدعلی، حسینی، محمدعلی و محمدخانی، کامران (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی در سازمان امور مالیاتی کشور. پژوهشنامه مالیات، ۲۸(۴۷)، ۵۱-۷۴.
۱۴. نجفی، مینا، قهرمانی، محمد؛ ابوالقاسمی، محمود و عارفی، محبوبه (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی صلاحیت‌های

- حرفه‌ای مدیران مراکز پیش‌دبستان، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۹(۲)، ۱-۲۵.
۱۵. یاراحمدی خراسانی، مهدی، سادات ناصری، نازی‌او فریبرزی، الهام (۱۴۰۰). طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران دستیابی به نظام ارتقا مطلوب عملکرد سازمانی با رویکرد کیفی. پژوهشنامه مدیریت تحول، ۱۳(۲۱)، ۱۲۵-۱۵۶.
16. Alabri, I., Siron, R., & Alam, M.N. (2022). Human resource management (HRM) practices and employees' adaptive performance: The moderating role of transformational leadership. *Webology*, 19, 6215–6245.
17. Alebiosu, J.O., Salau, O.P., Atolagbe, T.M., Daramola, O.A., Lawal, A.F., Igba, I., & Akinbiyi, F. (2022). Predicting the Impact of Managerial Competencies on the Behavioral Outcomes of Employees in the Selected Manufacturing Firms in Nigeria. *Sustainability*, 14, 12319.
18. Alvarenga, J.C., Branco, R.R., Guedes, A.L.A., Soares, C.A.P. & Silva, W. (2020). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 277-292.
19. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. Kogan Page: London, UK.
20. Birknerová, Z. & Uher, I. (2022). Assessment of managerial competences according to coherence with managers' personalities. *Sustainability*, 14(170), 1-9.
21. Castaño, A.M., Zuazua, M. & García-Izquierdo, A. (2023). Development, Measurement, and Validation of a Managerial Competency Model in Spain. *European Journal of Psychological Assessment*, <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000769>.
22. Duan, S., Exter, M., Tagare, D., Sabin, M. & Janakiraman, S. (2023). Essential competencies for computing managers: Skills and dispositions. *Educ Inf Technol*. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11869-4>.
23. Eid, N.G. & Anter, M. (2021). Identifying the most important managerial competencies needed by the tourism industry in Egypt from tourism and hospitality faculties students: A Delphi Study. *J. Assoc. Arab. Univ. Tour. Hosp*, 20, 82–98.
24. Fanelli, S., Lanza, G., & Enna, C. (2020). Managerial competences in public organisations: the health-care professionals' perspective. *BMC Health Serv Res*, 20, 303.
25. Gächter, S. & Renner, E. (2018). Leader as role models and belief managers in social dilemmas. *J. Econ. Behav. Organ*, 154, 321–334.
26. Kabii, L.K.K. & Kinyua, G. (2023). Managerial Competencies and Business Continuity: A Review of Literature. *International Journal of Education and Research*, 11(2), 65-90.
27. Kakemam, E., Liang, Z., Janati, A., Arab-Zozani, M., Mohaghegh, B. & Gholizadeh, M. (2020). Leadership and Management Competencies for Hospital Managers: A Systematic Review and Best-Fit Framework Synthesis. *Journal of Healthcare Leadership*, 12, 59-68.

28. Liridon V. & Manxhar, M. (2017). The impact of managerial competences on business performance: SME's in Kosovo. *Vadyba=Journal of Management*, 30(1), 59–65.
29. Nataliia, H. & Olena, M. (2023). The key administrative competencies of managers for company development in the bani World. *ECONOMICS Innovative and Economics Research Journal*, 11(1), 289-305.
30. Neumeyer, X., & Liu, M. (2021). Managerial competencies, and development in the digital age. *IEEE Eng. Manag. Rev*, 49, 49–55.
31. Olwan A.A., Irtaimeh H.J., & Al_Lozi M. (2019). Strategic Leadership Competencies and its Impact on Achieving Organizational Excellence via the Mediating Role of Organizational Commitment: A Case Study in National Center for Security and Crisis Management (NCSCM). *Journal of Social Sciences*, 8(1), 106_138.
32. Sulieman, M. (2022). Administrative Values and Leadership Patterns of Chinese Managers. A Field Study in Guangzhou City, *Akkad Journal of Contemporary Management Studies*, 2(2).
33. Tran, S.K. (2017). Google: A reflection of culture, leader, and management. *Int. J. Corp. Soc. Responsib*, 2, 1–4.

IRM

Providing a model for improving the competencies of key managers in the engineering and construction of marine facilities company

Mehsa Mohammadian¹, Alireza Kushki Jahormi^{2*}, Abolhasan Faqih³, Mohammad Bameni Moghadam⁴

1. PhD student, Department of Public Administration, School of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2.* Visiting Associate Professor, Department of Public Administration, School of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3. Professor, Department of Public Administration, School of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

4. Visiting Full Professor at Dept. of Public Administration, School of Management & Economics, Research & Science Branch, Islamic Azad University, Full Professor at Dept. of Statistics, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

Corresponding author E-mail: alirezakoushkie@gmail.com

Abstract

Today, according to the changing conditions and complexity in the business environment, managers must develop their competencies and qualifications in order to have an acceptable performance. Therefore, the aim of the current research is to provide a model for improving the competencies of key managers in Iran's Marine Engineering and Construction Company. This research is applied in terms of its purpose and is considered as an exploratory mixed research. In the qualitative phase of the research, semi-structured interview method with experts and theme analysis technique were used. For this purpose, interviews were conducted with 22 experts who were selected by purposeful and judgmental sampling and using the snowball technique. In the quantitative stage, in order to validate the created model, managers and experts in the Iran Marine Engineering and Construction Company were asked for their opinions with a questionnaire and the data were analyzed using the structural equation modeling method and smart PLS software. The sample size of 106 people was calculated by Cochran's formula and the statistical sample was selected by simple random method. Based on the results of theme analysis, the competencies of key managers were determined in 6 dimensions and 17 components, which include knowledge competency, attitudinal competency, skill competency, managerial competency, leadership competency, and value competency. Also, four categories of variables including the professional qualification of key managers, antecedents, moderating factors and consequences were identified and based on this, the research model was designed. Based on the results of the quantitative stage, the research model was approved. The competencies of key managers have a multidimensional and complex structure, the development of which can create valuable results inside and outside the organization

Keywords: Competence, professional competence, key managers, The engineering and construction of marine facilities company, theme analysis