

## طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه

حمیدرضا آراسته<sup>۱</sup>

اکبر حسن پور<sup>۲</sup>

احمد ایزدی<sup>۳</sup>

طهمورث بستانی املشی<sup>۴\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۱۸)

### چکیده

هدف کلی این پژوهش طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران و رؤسای شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های وابسته به آن می‌باشد. نمونه‌گیری در دو بخش کیفی (۱۰ نفر از کارشناسان) و کمی (۳۲۴ نفر) صورت پذیرفت. گردآوری اطلاعات از طریق روش مصاحبه و پرسشنامه صورت پذیرفته است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی، آزمون آنالیز واریانس، ماتریس همبستگی، ماتریس واریانس-کوواریانس استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش نشان از آن دارد که هفت شایستگی ویژگی شخصیتی، مهارت، توانایی، اعتبار عمومی، نگرش و بینش، دانش، اعتبار حرفه‌ای مهم‌ترین شایستگی مدیران شاغل در روابط عمومی را تشکیل می‌دهند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، مدیران شرکت ملی گاز ایران باید شایستگی‌های یادشده را مدنظر قرار داده تا بتوانند مدیرانی را انتخاب، انتصاب و پرورش دهند که بیشترین کارایی و اثربخشی را در حوزه روابط عمومی شرکت داشته باشند.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی، شایستگی مدیران، روابط عمومی، شرکت ملی گاز ایران.

<sup>۱</sup>- استاد مدیریت آموزش عالی، گروه آموزشی مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

<sup>۲</sup>- استادیار مدیریت منابع انسانی، گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

<sup>۳</sup>- استادیار مدیریت آموزشی، گروه آموزشی مهندسی صنایع، دانشگاه غیرانتفاعی ایوانکی، سمنان، ایران

<sup>۴</sup>- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده پردیس بین الملل دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: tboostani\_a@yahoo.com

## ۱- مقدمه

امروزه روابط عمومی در سازمان‌ها و شرکت‌ها، به یک بخش جدایی‌ناپذیر از تیم مدیریت تبدیل شده است که می‌تواند در دستیابی به اهداف سازمانی، کمک شایانی نماید و در نظریه ارتباطات، به‌عنوان یک علم کاربردی و یک‌رشته مدیریت شناخته‌شده است (۱). از آنجایی که روابط عمومی پل ارتباطی سازمان و مخاطبان آن است، قادر است سیاست‌ها، برنامه‌ها و عملکردهای سازمان را به مخاطبان از یک‌سو و نیازها، خواست‌ها، دیدگاه‌ها و نظرات مخاطبان را به سازمان از سوی دیگر منتقل کند (۲). بنابراین، هدف روابط عمومی این است که به عموم، مشتریان حمایتگر، سرمایه‌گذاران، شرکاء، کارمندان و دیگر ذینفعان اطلاع‌رسانی نماید و درنهایت آن‌ها را متقاعد به حفظ یک دیدگاه خاص در مورد سازمان، رهبری و خدمات آن یا تصمیمات سیاسی آن نماید. به‌عبارت‌دیگر، هدف روابط عمومی این است که روی مخاطبان تأثیر بگذارد و عقیده و عمل خاصی را به آن‌ها بقبولاند (۳). از سویی صرف‌نظر از تأثیرات روابط عمومی بر مشتریان بیرونی سازمان، این بخش می‌تواند از طریق عملکرد مطلوب خویش بر مدیریت، گردش کار و همچنین الگوهای تصمیم‌گیری مدیران تأثیرگذار باشند (۴). لذا با توجه به اهمیت نقش و وظایف روابط عمومی در سازمان، دستیابی به اهداف آن نیازمند مدیریتی شایسته بوده تا بتواند زمینه بهبود عملکرد روابط عمومی در سازمان را فراهم نماید که بر این اساس، انتخاب و انتصاب مدیران روابط عمومی و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند (۵). چنانچه گزینش مدیران روابط عمومی به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی را در بر خواهد داشت که این مساله نیازمند الگویی در راستای انتصاب مدیران می‌باشد. الگویی که بتواند افراد توانا در امر مدیریت در این حوزه را شناسایی و انتخاب کند و سازمان را برای نیل به اهدافش یاری رساند. بنابراین انتخاب و انتصاب افراد در رده‌های مختلف سازمانی همچون واحد روابط عمومی باید بر اساس معیارها و ملاک‌هایی باشد تا افراد شایسته جهت تصدی پست‌های سازمانی انتخاب و به کار گمارده شوند. حال این سؤال وجود دارد که یک سازمان چگونه می‌تواند مطمئن شود که مدیران روابط عمومی خود را به نحو مطلوب و با ابزار مناسب انتخاب می‌کند؟ بر اساس کدام الگو؟ در این راستا، با توجه به آنکه برای هر سازمان و شرکتی، باتوجه به جوسازمانی و فرهنگ حاکم بر سازمان و سایر متغیرهای موجود، الگویی خاص برای شایستگی مدیران روابط عمومی تنظیم گردد، تدوین چارچوبی مناسب برای شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران روابط عمومی در شرکت ملی گاز ایران باوجود تمامی شرایط پیچیده مرتبط با موضوعات محلی، ملی و بین‌المللی آن ضروری است تا از این طریق بتوان ضمن نظام‌مند نمودن گزینش مدیران روابط عمومی، در زمینه رشد و توسعه آنان نیز اقدامات مؤثرتری را در پیش گرفت. بر اساس آنچه بیان شد، مسأله این پژوهش، عدم بهره‌مندی شرکت ملی گاز ایران از چارچوبی مشخص برای گزینش، به‌کارگیری و توسعه مدیران روابط

عمومی است که به ناچار به رویکردهای غیرعلمی و غیرحرفه‌ای در این زمینه روی آورده است. بنابراین، هدف کلی این پژوهش تدوین الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه به منظور شناسایی، بهبود و توسعه افراد شاغل در این حوزه به‌عنوان بخشی از رویکرد شایسته‌سالاری است.

### مروری بر ادبیات تحقیق

#### مفهوم شناسی شایستگی مدیران

در دنیای پر تحول امروزی مدیران یکی از اهرم‌های کلیدی در اداره سازمان‌ها به شمار می‌روند و داشتن مدیران توانمند که بتوانند سازمان‌ها را در کشاکش امواج خروشان تحولات و رقابت با موفقیت به سوی آرمان‌ها هدایت نمایند، یک مزیت رقابت ملی شناخته می‌شود (۶). بنابراین، انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند کار هر سازمانی است که در سال‌های اخیر بشدت مورد توجه قرار گرفته است. شایستگی‌ها، برای نخستین بار در اوایل دهه ۱۹۷۰ مورد بحث و ارزیابی قرار گرفت و به عنوان تعیین‌کنندگان اصلی عملکرد و موفقیت شناخته شدند (۷). مهم‌ترین دلایل رواج و محبوبیت رویکرد شایستگی بر این مبنا استوار است که سازمان‌های امروزی درگیر رقابت هستند و برای کاهش هزینه‌ها و بهبود مستمر عملکرد خود تحت فشار می‌باشند، لذا لازم است که تلاش‌های مؤثری برای ایجاد، حفظ و ارتقای قابلیت‌ها خود نمایند (۸). در سال‌های اخیر تعاریف متعددی از شایستگی مدیران ارائه شده است. شایستگی ترکیبی از مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های مورد نیاز برای اجرای یک نقش به گونه اثربخش می‌باشد (۹). بویانتیس<sup>۱</sup> (۱۹۸۲)، شایستگی مدیر را ویژگی‌های فردی مدیران ذکر می‌کند که در کسب نتایج مطلوب عملکردی تأثیر دارد (۱۰). شولر و جکسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) شایستگی‌های مدیر را به‌عنوان دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌ها تعریف می‌کنند که برای انجام مؤثر شغل به آن‌ها نیاز دارد (۱۱).

#### الگوهای شایستگی مدیران

در سال‌های اخیر، پژوهشگران و نظریه‌پردازان؛ الگوهایی را جهت شایستگی مدیران معرفی نموده‌اند، برخی از الگوهای ارائه شده در حوزه شایستگی مدیران در ذیل ارائه شده است:

- الگوی ساجگالیکوآ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲): در این الگو، شایستگی‌های مدیر را شامل مهارت‌های تحلیلی، بازخورد، گوش دادن فعال، توانایی‌های زبانی، احترام به دیگران، تأکید آگاهی در توانمندسازی،

<sup>۱</sup>. Boiantis

<sup>۲</sup>. Schuler & Jackson

<sup>۳</sup>. Sajgalikova

یکدلی، پشتیبانی عامل اجتماعی، انتقال اطلاعات، حل مشکل جمعی، تمرکز بر مشتری، خودکنترلی، احترام به فرهنگ‌های دیگر، انعطاف‌پذیری، هدایت تغییرات سازمانی، دانش حرفه‌ای، توسعه تمرکز به خود، توسعه تمرکز بر دیگران، رفتار اخلاقی، فرصت به حقوق صاحبان سهام و پشتیبانی از تنوع اعلام نموده‌اند (۱۲).

- الگوی آسومنگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴): وی در این الگو، شایستگی‌های مدیر را شامل شخصی، بین فردی، رهبری، فنی، حرفه و مشاوره اعلام نموده است (۱۳).

- الگوی بریر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴): آن‌ها در این الگو، شایستگی‌های مدیر را شامل سازگاری، توانایی، مهارت‌های مدیریتی، ارتباط، ویژگی‌های شخصی، مهارت‌های بین فردی، رهبری، اخلاق، شبکه و دانش محلی، ظرفیت‌سازی و مدیریت تغییر اعلام نموده‌اند (۱۴).

- الگوی جالوچا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴): آن‌ها در این الگو، شایستگی‌های مدیر را شامل زیر مؤلفه شایستگی متنی، شایستگی رفتاری و شایستگی فنی تقسیم نموده‌اند (۱۵).

- الگوی کانگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵): آن‌ها در این الگو، شایستگی‌های مدیر را شامل شایستگی‌های اجتماعی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های کاربردی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های شناختی و فرا شایستگی اعلام نموده‌اند (۱۶).

- الگوی وسلینک<sup>۵</sup> (۲۰۱۵): وی در این الگو، شایستگی‌های مدیر را شامل تفکر سیستمی، تفکر پیش‌بینی، صلاحیت هنجاری، پذیرش تنوع، صلاحیت فردی، صلاحیت اقدام و مدیریت استراتژیک اعلام نموده است (۱۷).

### روابط عمومی در سازمان

سازمان را می‌توان به عنوان سیستمی از پردازش اطلاعات در نظر گرفت که اطلاعات مرتبط با هدف را از محیط گرفته و آن را همان‌گونه که برای اثربخشی سازمانی موردنیاز است، پردازش کند. با این اوصاف، داشتن اطلاعات موثق و به‌موقع با توجه به هدف و ساختار سازمان‌ها، بزرگ‌ترین سرمایه یک سازمان به حساب می‌آید و حیات سازمان به داشتن یک ارتباط دوسویه درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، انجام تبلیغات و کسب اطلاعات به‌روز و مفید بستگی دارد. از آنجایی که روابط عمومی پل ارتباطی سازمان و مخاطبان آن است، در این جاده دو طرفه قادر است سیاست‌ها، برنامه‌ها و عملکردهای سازمان را به مخاطبان از یک‌سو و نیازها، خواست‌ها، دیدگاه‌ها و نظرات مخاطبان را به

1. Asumeng

2. Brière

3. Jalucha

4. Kang

5. Wesselink

سازمان از سوی دیگر منتقل کند. با این حال، رسیدن به یک تعریف مشترک در مورد روابط عمومی بسیار دشوار است زیرا روابط عمومی دارای زمینه فعالیت وسیعی است و باید با اهداف متفاوت در بخش‌های عمومی و خصوصی عمل کند. با این اوصاف در سال‌های اخیر تعاریف متعددی از روابط عمومی ارائه شده است همچون:

- انجمن بین‌المللی روابط عمومی، برای روابط عمومی چنین تعریفی را پیشنهاد می‌کند: روابط عمومی بخشی از وظایف مدیریت سازمان است، عملی است ممتد، مداوم و طرح‌ریزی شده که از طریق آن افراد و سازمان می‌کوشند تا پشتیبانی، تفاهم و همکاری کسانی را که با آن‌ها سروکار دارند و یا در آینده سروکار خواهند داشت به دست می‌آورند و با اقدامات ارتباطی و تدابیر دیگر به خلق گرایش‌های مطلوب بپردازند و گرایش‌های مخالف را از میان بردارند (۱۸).

- روابط عمومی، تلاش آگاهانه به منظور تفاهم و استقرار اعتماد و شناخت متقابل با عموم، بر اساس تحقیق علمی و عملی صریح و مستمر است (۱۹).

- کاتلیپ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰)، روابط عمومی را به این صورت تعریف کرده‌اند که روابط عمومی، عملکرد مدیریتی است که روابط سودمند متقابل بین سازمان و مردم مختلف که موفقیت و شکست سازمان به آن‌ها بستگی دارد را شناسایی، ایجاد و حفظ می‌کند (۲۰).

- گرونیک و هانت<sup>۲</sup> (۱۹۸۴)، روابط عمومی را به این شکل تعریف می‌کنند: یک تکنیک مدیریتی که اطلاعات را بین یک فرد یا یک سازمان و عموم منتشر می‌کند (مانند، نهادهای تجاری، دولتی، یا یک سازمان غیرانتفاعی) (۳).

### آشنایی با شرکت ملی گاز

شرکت ملی گاز ایران به عنوان یکی از چهار شرکت اصلی وابسته به وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران است که در سال ۱۳۴۴ هجری خورشیدی مطابق با ۱۹۶۵ میلادی تأسیس گردید. شرکت‌های تابعه شرکت ملی گاز ایران عبارت‌اند از:

- شرکت‌های ستادی (شرکت انتقال گاز، شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران، شرکت بازرگانی گاز ایران و شرکت ذخیره سازی گاز طبیعی)

- شرکت‌های گاز استانی که در تمامی استان‌های کشور با عنوان شرکت سهامی خاص تأسیس و به ثبت رسیده‌اند و عمده وظایف آن‌ها گازرسانی به مشترکین حوزه‌های مختلف نیروگاهی، صنعتی، تجاری و خانگی هست که از جمله آن‌ها می‌توان به (شرکت گاز استان آذربایجان شرقی، شرکت گاز استان آذربایجان غربی، شرکت گاز استان اردبیل، شرکت گاز استان اصفهان، شرکت گاز استان ایلام،

<sup>1</sup>. Cutlip

<sup>2</sup>. Gronik&Hant

شرکت گاز استان بوشهر، شرکت گاز استان تهران، شرکت گاز استان چهار محال و بختیاری، شرکت گاز استان خراسان جنوبی، شرکت گاز استان گیلان و غیره) اشاره کرد.

- شرکت های پالایش گاز (شرکت پالایش گاز ایلام، شرکت پالایش گاز بید بلند، شرکت پالایش گاز پارسیان، شرکت پالایش گاز شهید هاشمی نژاد، شرکت پالایش گاز سرخون و قشم، شرکت پالایش گاز فجر جم، شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی)

### مدیریت روابط عمومی در شرکت گاز

امروزه مدیران روابط عمومی در جایگاه خط مرزی میان سازمان و دنیای پیرامون، شامل مخاطبان خاص، عام و رسانه‌ها قرار دارند و به تعبیری، نقش مدیر ارتباطات سازمان را بازی می‌کنند. حتی در جدیدترین نظریه‌های روابط عمومی، اصطلاح مدیریت ارتباط، جای خود را به مدیریت روابط داده و این وظیفه را به روابط عمومی محول کرده که در طراحی و تدوین استراتژی‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت سازمان، مسئولیت عمده و اصلی را به عهده بگیرند. مدیریت روابط عمومی، یک فن تخصصی است و برخورد غیرعلمی و حاکم کردن روش آزمون و خطا بر نحوه مدیریت آن، اثرات زیان باری را به دنبال دارد و جبران آن به آسانی امکان‌پذیر نیست. هدف از مدیریت روابط عمومی در شرکت ملی گاز ایران، برنامه‌ریزی در جهت انعکاس فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اخبار مربوط به شرکت گاز استانی در سطح جامعه از طریق رسانه‌های گروهی، جراید و دیگر طرق ممکن، برقراری ارتباط با اقشار مردم، سازمان‌ها و ارگان‌ها در راستای دریافت نظرات، انتقادات، پیشنهادات و آگاهی از سطح انتظارات جامعه از خدمات شرکت، برگزاری مراسم‌های مختلف ملی، مذهبی و افتتاح طرح‌ها و پروژه‌ها، بررسی اطلاعات و بخشنامه‌ها و نشر آن‌ها جهت آگاهی کارکنان، فراهم نمودن امکانات در راستای بازدید اشخاص، نمایندگان و مقامات از تأسیسات شرکت و برگزاری جلسات پرسش و پاسخ و اطلاع‌رسانی بین مسئولین، کارکنان و مردم می‌باشد. همچنین این واحد با توجه به اهداف شرکت، دارای وظایفی است که از مهم‌ترین وظایف می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- آشنائی با مقررات، روش‌ها و آئین‌نامه‌ها، استانداردها و رعایت کلیه دستورالعمل‌های جاری شرکت و حصول اطمینان از انطباق روش‌های موجود با مقررات و آئین‌نامه‌های مربوطه از طریق تحقیق، بررسی، مطالعه، شرکت در کلاس‌ها و سمینارهای تخصصی و آموزشی و ایجاد ارتباطات درون و برون‌سازمانی به‌منظور آگاهی و کسب اطلاعات لازم و ضروری در زمینه‌های یادشده.

- تهیه و تنظیم سیاست‌ها و برنامه‌های فرهنگی، هنری، خبری، تبلیغاتی، اجتماعی و تشریفاتی شرکت گاز استانی در تمامی زمینه‌های مرتبط با برنامه‌ها و اهداف شرکت، کارکنان، مقامات و مسئولین، خدمات گازرسانی و دیگر موارد مرتبط و حسب لزوم اعلان و انعکاس مناسب و به‌موقع آن‌ها در سطح جامعه.

- برنامه‌ریزی و نظارت بر انعکاس فعالیت‌ها، اقدامات جاری، اهداف کوتاه و بلندمدت شرکت در جامعه از طریق ارتباط مستقیم با مردم، رسانه‌های گروهی، جراید و حضور در نمایشگاه‌های مختلف و دیگر طرق ممکن و استفاده از آخرین امکانات سمعی و بصری در این رابطه و جمع‌آوری و کسب نظرات، انتقادات و پیشنهادهای، میزان رضایتمندی و سطح انتظارات جامعه با فراهم آوردن شرایط و امکانات لازم جهت ارتباط متقابل مردم، نهادها و سازمان‌ها با مسئولین شرکت گاز استانی.
- برنامه‌ریزی و انجام اقدامات لازم در راستای آشنائی مشترکین و مصرف‌کنندگان با نحوه مصرف گاز و استفاده از وسایل گازسوز به‌منظور جلوگیری از بروز حوادث و بهینه نمودن میزان مصرف گاز در سطح استان.
- نظارت بر تهیه و تدوین اخبار، بیانیه‌ها، اطلاعیه‌ها، آگهی‌ها و گزارش‌ها و نشر آن‌ها از طریق رسانه‌های گروهی و مطبوعات.
- مسئول فراهم کردن کلیه شرایط و امکانات جهت برگزاری نمایشگاه‌ها، سخنرانی‌ها، جشن‌ها، مراسم‌های ملی، مذهبی، سوگواری، مراسم افتتاحیه طرح‌ها و دعوت از مقامات و مسؤولین درون و برون‌سازمانی و اقشار مردم و انعکاس اخبار مرتبط و غیره.

#### پیشینه پژوهش

- در زمینه تدوین الگوی شایستگی مدیران پژوهش‌های متعددی انجام شده است که در این بخش به برخی از موارد مرتبط اشاره می‌شود:
- بروجردی (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان "الگوی بومی شایستگی مدیر روابط عمومی دولتی در ایران" را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج پژوهش نشان داده است، سه بعد شایستگی‌های عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای در مجموع در سطح اطمینان ۹۹ درصد شایستگی مدیر روابط عمومی دولتی را تبیین می‌کنند (۲۱).
- الوانی (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان "طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج. ا. ا با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای" را مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داده است، شایستگی مدیران و فرماندهان شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های بینشی هست (۱۱).
- پورعابدی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان "طراحی مدل شایستگی چندبُعدی مدیران و کارکنان" را مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داده است، شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی سازمان، چارچوب شایستگی مدیران و کارکنان را تشکیل می‌دهد (۲۲).

الهیاری (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران" را مورد مطالعه قرار داده است. مدل نهایی در سه بعد شایستگی‌های عمومی (فردی ادراکی)، شایستگی‌های میان فردی (ارتباطی اجتماعی) و شایستگی‌های تخصصی (دانشی فنی) طراحی شد (۵).

گاناوان<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان "عوامل مؤثر در شایستگی مدیریت پرستاران" را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج پژوهش نشان داده است، سه عامل سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی و فردی و فاکتورهای نقشی از عوامل مؤثر بر شایستگی مدیریت پرستاران است.

رانتز<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان "شایستگی: گزارش کارگروه شایستگی، نیروی کار و گروه کاری برنامه‌ریزی" را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج پژوهش نشان داده است، توجه به شاخص‌هایی چون شاداب و برونگرا بودن، تواضع، صبوری، چالشی بودن، سن، مقاومت در برابر فشار و شکیبایی در شایسته‌گزینی نقش مهمی دارند (۲۴).

کانگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان "طراحی مدل شایستگی برای مدیران: مطالعه موردی از مدیران میانی در کره" را مورد مطالعه قرار داده‌اند و در مدل مفهومی پژوهش خود، صلاحیت و شایستگی مدیران را شامل شایستگی‌های اجتماعی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های کاربردی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های شناختی و فرا شایستگی اعلام نموده‌اند (۱۶).

لیکاما<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان "توسعه شایستگی یک مدیر پروژه" را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج پژوهش نشان داده است، صلاحیت و شایستگی مدیران شامل آگاهی عاطفی، اعتماد به نفس، خودارزیابی، امانت‌داری، حفظ نظم، انعطاف‌پذیری، نوآوری، مسؤلیت و غیره است (۲۵).

پالیا<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان "روابط عمومی حرفه‌ای: عناصر هویت" را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج پژوهش نشان داده است که شایستگی‌های روابط عمومی شامل ارزش‌گذاری، شخصیت و تخصص ویژه می‌باشد (۲۶).

### جمع‌بندی پژوهش‌های پیشین

انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند کار هر سازمانی است؛ بنابراین، برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد به معیارها و ملاک‌هایی نیاز است تا افراد واجد شرایط و لایق، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند. در این

<sup>1</sup>. Gunawanm

<sup>2</sup>. Rantz

<sup>3</sup>. Kang

<sup>4</sup>. Liikamaa

<sup>5</sup>. Palea



راستا، در سال‌های اخیر شایستگی‌های متعددی در راستای انتخاب مدیران در سازمان‌ها ارائه شده است. به عنوان مثال پدler و همکاران (۱۹۷۸)، ساجگالیکوآ و همکاران (۲۰۱۲) و لیکاما (۲۰۱۵) به ارزیابی تمام عواملی که می‌تواند به عنوان شایستگی مدیران تلقی گردد، بسنده نموده و شناسایی عوامل کلی و یا عوامل اصلی را مدنظر قرار نداده‌اند. از سوی، جیمز و وودکاک (۱۹۸۵)، مک لگان (۱۹۸۹)، اسکرودر (۱۹۸۹)، سندویت (۱۹۹۳)، هانت و والاس (۱۹۹۵)، قوامی و اسماعیلی (۱۳۹۱)، مرادی و زنجانی (۱۳۹۲)، الوانی و همکاران (۱۳۹۵) در مدل‌های ارائه‌شده، عوامل کلی را برای شایستگی مدیران مدنظر قرار داده و با توجه به آن زیر مؤلفه‌هایی را برای هر یک از عوامل یادشده مدنظر قرار داده‌اند. بنابراین مدل‌های ارائه شده و شاخص‌های مورد بررسی، در هر جامعه و سازمانی متفاوت بوده و الگویی استاندارد و واحد جهت ارائه شاخص‌ها و ویژگی‌های مدیران روابط عمومی ارائه نشده است. بنابراین جهت ارائه شاخص‌ها و ویژگی‌های مدیران روابط عمومی در شرکت ملی گاز ایران باید این شاخص‌ها در این شرکت مورد بررسی قرار گرفته و با ارائه مدلی جامع، زمینه انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در حوزه روابط عمومی فراهم گردد.

با توجه به مدل‌های ارائه‌شده و پژوهش‌های پیشین و با مدنظر قرار دادن عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران، برخی از شایستگی‌های مورد تأیید پژوهشگران در جدول ذیل قابل مشاهده است:

جدول ۱: مؤلفه‌های شایستگی مدیران و مراجع مربوط به آن

ابعاد	مؤلفه	مراجع
دانش	تخصص کاری	(۲۶)، (۴۲)
	توانایی علمی و دانشی	(۱۲)، (۱۴)
	مهارت اطلاعاتی	(۴۰)
	مدرک دانشگاهی مرتبط	(۲۱)، (۴۲)
	آشنایی با زبان خارجی	(۲۵)
	آشنایی با مفاهیم و نظریه‌های مدیریت روابط عمومی	(۴۰)
	آشنایی با روانشناسی مدیریت	(۳۲)

## ادامه جدول ۱: مؤلفه‌های شایستگی مدیران و مراجع مربوط به آن

ابعاد	مؤلفه	مرجع
مهارت‌ها	مهارت‌های کلامی و نوشتاری	(۲۷)
	مهارت کامپیوتری	(۲۸)
	مهارت ارزیابی عملکرد	(۲۹)
	مهارت‌های شنیداری موثر	(۲۵)
	مهارت‌های ارتباط با ذینفعان	(۱۳)
	مهارت مدیریت بحران	(۳۰)
	مهارت رفع تعارض و اختلاف در محیط کاری	(۱۳)
	توانایی نفوذ بر دیگران	(۲۷)
	مهارت برقراری ارتباط با رسانه	(۳۱)
	مهارت تفکر استراتژیک	(۲۱)
	مدیریت زمان	(۲۱)
	تفکر تحلیلی	(۱۲)
	توانایی	توانایی تحمل فشارهای روانی
توانایی انتقادپذیری		(۳۳)
توسعه فعالیت‌های گروهی		(۲۱)
پاسخگویی در محیط کار		(۳۴)
توانایی حل مسایل سازمانی		(۲۸)
توانایی تعریف چشم‌انداز		(۱۳)، (۳۳)
توانایی ایجاد انگیزه		(۱۰)
توانایی همکاری و تعامل با همکاران		(۳۶)
توانایی تصمیم‌گیری		(۲۱)، (۱۳)
تشخیص مشکلات سازمانی		(۱۲)، (۱۳)
خلاقیت در محیط کار		(۲۵)، (۲۷)، (۱۳)
تعهد کاری		(۱۳)، (۳۷)
ویژگی‌های شخصیتی	صداقت	(۱۴)، (۱۳)
	حسن خلق	(۲۱)، (۳۸)
	هوش هیجانی بالا	(۳۹)
	نوع‌دوستی	(۴۰)
	وجدان کاری بالا	(۳۱)
	ضابطه‌گرا بودن	(۳۷)، (۱۳)

ادامه جدول ۱: مؤلفه‌های شایستگی مدیران و مراجع مربوط به آن

ابعاد	مؤلفه	مراجع
ویژگی‌های شخصیتی	اعتماد به نفس	(۴۱)
	انعطاف پذیری	(۲۱)، (۲۸)
	رازداری	(۲۹)
	مسئولیت پذیری در محیط کار	(۳۰)، (۲۵)
	تعهد کاری	(۱۳)، (۲۵)
	قاطعیت در عمل	(۳۰)، (۲۷)
	آینده‌نگری	(۲۱)
نگرش و بینش	داشتن روحیه خدمت گرایی	(۳۰)
	علاقه به کار	(۲۹)
	پشتکار	(۲۱)، (۴۱)
	داشتن نگرش مذهبی	(۴۲)
	غیرشخصی کردن امور	(۱۰)، (۱۲)
	پایبند به ارزش‌های سازمانی	(۲۶)
	ارتباطات غیررسمی در سازمان	(۴۲)
اعتبار عمومی	حسن شهرت در محافل عمومی	(۲۱)
	سابقه توفیق در مشاغل قبلی	(۲۷)
	آشنایی با آداب اجتماعی	(۳)
	آثار حرفه‌ای و عمومی	(۳)
	حضور برجسته در محافل	(۳)
	دارا بودن ظاهر آراسته و مناسب	(۲۹)
	دارا بودن ارتباطات قوی رسمی	(۲۵)
اعتبار حرفه‌ای	توانایی جلب اعتماد مافوق	(۴۳)
	جلب اعتماد زیردستان	(۳)
	سابقه کار در حل مسایل	(۴۳)

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

## ۲- روش پژوهش

در این پژوهش با توجه به اینکه هدف آن "طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران روابط عمومی" بوده بنابراین این پژوهش از نظر هدف پژوهش کاربردی، از نظر رویکرد، تلفیقی (کیفی و کمی) و از نظر روش، اکتشافی و توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران و رؤسای

شرکت ملی گاز ایران و شرکتهای وابسته به آن به تعداد ۲۰۶۰ نفر می‌باشد که در سال ۱۳۹۷ مشغول خدمت هستند. نمونه آماری شامل دو بخش است:

- نمونه‌گیری کیفی: برای تعیین نمونه در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و ۱۰ نفر از افراد متخصص انتخاب شدند. دلیل استفاده از این افراد در مصاحبه، دارا بودن سابقه طولانی در مدیریت روابط عمومی و سازمانی و تجربه کاری می‌باشد.

- نمونه‌گیری کمی: با توجه به حجم جامعه آماری از طریق فرمول کوکران تعداد نمونه آماری ۳۲۴ نفر مشخص گردید. به جهت تعداد اعضای جامعه آماری در هر استان و جهت حصول نتیجه مطمئن‌تر از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شد و پرسشنامه‌ها از طریق ایمیل، فکس، تلفنی یا حضوری به دست آنان داده شد و پس از توضیحات مختصر پاسخ‌دهی و جمع‌آوری شدند.

جهت ساخت اولیه پرسشنامه مطالعات متعددی در خصوص موضوع پژوهش بررسی شد و همچنین مصاحبه‌های انفرادی با کارشناسان و متخصصان حوزه روابط عمومی در خصوص برنامه‌های مناسب برای الگوی پیشنهادی در خصوص شایستگی مدیران روابط عمومی و شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار آن، انجام یافت. بر این اساس، پس از انجام مصاحبه و نگارش متن مصاحبه در فرم مصاحبه، اقدام به بررسی و تحلیل مصاحبه شده است که در این پژوهش میزان تکرار، تعداد واژه‌ها، الفاظ، کنایه‌ها و اصطلاحات به کار رفته در جمله‌ها و میزان تکرارشان شمارش و بررسی شده است تا الگوهای موجود در گفته‌ها کشف شود. پس از این مرحله با بررسی شاخص‌های به دست آمده، شاخص‌های مشابه یکی شده و برخی از شاخص‌ها در هم ادغام و به صورت یک شاخص ویژه در نظر گرفته شده است که در نهایت ۶۱ شاخص به عنوان شاخص‌های مدنظر کارشناسان از متن مصاحبه مشخص شده است. سپس مؤلفه‌های شناسایی شده از مصاحبه‌ها از طریق روایی محتوایی مورد بررسی قرار گرفته است که در این قسمت روایی محتوایی به صورت ذیل مورد ارزیابی قرار گرفته است:

الف) نسبت روایی محتوایی: این شاخص توسط لاوشه طراحی شده است. جهت محاسبه این شاخص از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده می‌شود و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات به آن‌ها، از آن‌ها خواسته می‌شود تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. سپس شاخص روایی محتوایی محاسبه شده است.

ب) شاخص روایی محتوایی: جهت بررسی شاخص روایی محتوا از روش والتز و باسل استفاده می‌شود. بدین صورت که متخصصان «مربوط بودن»، «واضح بودن»، «ساده بودن» و «گنگ بودن» هر گویه را بر اساس یک طیف لیکرت ۴ قسمتی مشخص می‌کنند. سپس نسبت روایی محتوایی محاسبه شده است.

پس از بررسی روایی محتوایی، درنهایت ۳۴ مؤلفه به‌عنوان شایستگی‌های مورد نیاز مدیران روابط عمومی شناسایی و بر اساس آن، پرسشنامه شایستگی مدیران تنظیم و بین نمونه کمی پژوهش، توزیع شده است. به‌منظور تعیین پایایی آزمون نیز، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. از آنجائی که مقدار بدست آمده آلفای کرونباخ معادل  $\alpha=0.81$  است، می‌توان گفت پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است و ابزار مناسبی جهت اجرا می‌باشد. درنهایت، برای نیل به اهداف پژوهش موردنظر و آزمون سؤالات مطرح شده از دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

### ۳- یافته‌های پژوهش

#### مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های مدیران روابط عمومی کدامند؟

جهت پاسخگویی به این سؤال پژوهش، ابتدا با بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش و مصاحبه با افراد خبره ۶۱ مؤلفه به‌دست‌آمده است. بخشی از مصاحبه بدین صورت بوده است که "روابط عمومی یک سازمان، همانند قلب سازمان عمل می‌کند و ارتباط درون و برون سازمان را به گونه‌ای اداره می‌کند که ضمن ارائه امور فرهنگی اجتماعی در سازمان، وجه مثبتی از سازمان را در بین جامعه ایجاد می‌نماید. لازمه اینکه این بخش مهم سازمانی در شرکت گاز، موفق عمل نماید، این است که شرکت گاز با ایجاد زمینه‌های لازم مدیرانی را تربیت و انتخاب نماید که وقتی پست مدیریت را بر عهده می‌گیرد به آن مسلط بوده و از عهده انجام آن برآیند. به عنوان مثال بسیاری از مدیران از سواد علمی لازم در حوزه روابط عمومی برخوردار نیستند و مدرک تحصیلی آنان نیز، مدارکی متفاوت از این رشته تحصیلی می‌باشد." در این بخش می‌توان از مصاحبه فوق عوامل ذیل را استخراج نمود:

جدول ۲: ارزیابی مصاحبه

ردیف	گفتارهای کلیدی	کدها
۱	وقتی مدیر پست مدیریت را بر عهده می‌گیرد به آن مسلط بوده و از عهده انجام آن برآید.	تسلط و تخصص در کار
۲	بسیاری از مدیران از سواد علمی لازم در حوزه روابط عمومی برخوردار نیستند	داشتن سواد و توانایی علمی
۳	مدرک تحصیلی آنان نیز، مدارکی متفاوت از این رشته تحصیلی می‌باشد.	مدرک دانشگاهی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

پس از این مرحله، با تعیین روایی محتوایی، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۳۴ گویه بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (۱ تا ۵)، تنظیم و در بین ۳۲۴ نفر از مدیران و روسای شرکت ملی گاز ایران توزیع

و داده‌های جمع‌آوری شده، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به بررسی این موضوع پرداخته شد که آیا سازه‌ی مورد نظر توانایی اندازه‌گیری هدف مورد نظر را دارد یا خیر؟

برای تشخیص این مسئله که تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ از شاخص آزمون تناسب کایزر - مایر<sup>۱</sup> و آزمون بارتلت<sup>۲</sup> استفاده شد.

جدول ۳: اندازه کی ام او و نتیجه آزمون کرویت بارتلت پرسشنامه

مقدار	آماره
۰,۸۴۴	کایزر-مایر
۱۰۳۳۳,۶۳۰	بارتلت
۵۶۱	درجه آزادی
۰,۰۰۰۰۱	Sig.

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۳ نشان می‌دهد مقدار کی ام او (کفایت نمونه‌برداری) برابر 0.844 و سطح معناداری آزمون کرویت بارتلت برابر ۰,۰۰۰۰۱ است. بنابراین، علاوه بر کفایت نمونه‌برداری، اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجیه خواهد بود. مشخصه‌های آماری اولیه که در اجرای تحلیل مؤلفه‌های اصلی به دست آمده در جدول ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۴: عوامل استخراج شده مربوط به شایستگی مدیران و درصد واریانس تبیین شده

مؤلفه‌ها	ارزش‌های ویژه اولیه			حاصل مربع چرخیده شده بارهای عاملی		
	رکب	واریانس تبیین شده	درصد	رکب	واریانس تبیین شده	درصد
۱	۸,۳۶	۲۴,۵۷	۲۴,۵۷	۴,۵۳	۱۳,۳۳	۱۳,۳۳
۲	۴,۸۵	۱۴,۲۶	۳۸,۸۳	۴,۰۰	۱۱,۷۶	۲۵,۰۹
۳	۳,۲۴	۹,۵۲	۴۸,۳۵	۳,۸۰	۱۱,۱۹	۳۶,۲۸
۴	۲,۶۵	۷,۸۰	۵۶,۱۵	۳,۷۱	۱۰,۹۱	۴۷,۱۹
۵	۲,۴۳	۷,۱۵	۶۳,۳۰	۳,۶۹	۱۰,۸۶	۵۸,۰۵
۶	۱,۹۱	۵,۶۲	۶۸,۹۲	۳,۴۵	۱۰,۱۵	۶۸,۲۰
۷	۱,۲۹	۳,۸۱	۷۲,۷۲	۱,۵۴	۴,۵۲	۷۲,۷۲

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

<sup>۱</sup>. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy)

<sup>۲</sup>. Bartlets Test of sphericity

چنانچه در جدول ۴ ملاحظه می‌شود ارزش‌های ویژه ۷ عامل بزرگ‌تر از بقیه عوامل بودند که در میان آن‌ها ارزش ویژه عامل اول (۸,۳۶)، عامل دوم برابر با ۴,۸۵، عامل سوم برابر با ۳,۲۴، عامل چهارم ۲,۶۵، عامل پنجم ۲,۴۳، عامل ششم ۱,۹۱ و ارزش ویژه عامل هفتم ۱,۲۹ است. این ۷ عامل در مجموع تقریباً ۷۲ درصد کل واریانس بین عوامل اولیه را توجیه می‌کنند، برای تشخیص تعداد عامل -هایی که لازم است در راه حل نهایی استخراج شود از طرح اسکرین<sup>۱</sup> استفاده شد.

با توجه به ارزش‌های ویژه عوامل ۷ گانه و نمودار به نرم افزار فرمان داده شد که تحلیل مؤلفه‌های اصلی را بر پایه استخراج ۷ عامل انجام و بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۴۵ را مرتب کند. در ادامه نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تعیین میزان بار عاملی هر یک از مؤلفه‌های شایستگی مدیران که با روش مؤلفه‌های اصلی و با دوران واریماکس بدست آمده، پرداخته می‌شود. در سؤالات مربوط به هریک از ابعاد، سؤالاتی که نسبت اشتراک آنها از ۰/۴۵ کمتر هست، بیانگر این هستند که این سؤالات به خوبی با بقیه سؤالات منطبق نشده‌اند و بهتر است، حذف شوند، البته این کار باید مرحله به مرحله انجام شود. نتایج به دست آمده در جداول زیر ارائه شده است.

جدول ۵: ماتریس چرخش یافته عوامل پرسشنامه شایستگی مدیران به شیوه واریماکس

عامل‌ها							
7	6	5	4	3	2	1	
۰,۷۷	۰,۰۵	۰,۰۱	۰,۱۳	۰,۰۷	۰,۱۵	۰,۲۹	qq1
۰,۶۴	۰,۱۰	۰,۱۲	۰,۲۰	۰,۰۳	۰,۱۶	۰,۳۸	qq2
۰,۰۵	۰,۲۱	۰,۱۸	۰,۹۱	۰,۰۸	۰,۰۵	۰,۱۸	qq3
۰,۰۴	۰,۲۰	۰,۱۷	۰,۹۲	۰,۰۷	۰,۰۱	۰,۱۶	qq4
۰,۰۳-	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۶	۰,۹۷	۰,۱۸	۰,۰۵-	qq5
۰,۰۴-	۰,۰۱-	۰,۰۴	۰,۰۴	۰,۹۴	۰,۱۷	۰,۰۲-	qq6
۰,۰۱	۰,۰۱	۰,۰۲	۰,۱۰	۰,۹۲	۰,۱۵	۰,۰۳-	qq7
۰,۰۵-	۰,۰۳	۰,۰۱	۰,۰۶	۰,۹۴	۰,۱۶	۰,۰۲-	qq8
۰,۰۳	۰,۰۹	۰,۰۶	۰,۰۱-	۰,۱۷	۰,۹۱	۰,۰۹	qq9
۰,۱۴	۰,۰۳	۰,۰۱	۰,۰۶-	۰,۳۰	۰,۷۳	۰,۰۵	qq10
۰,۱۱-	۰,۰۵	۰,۰۷	۰,۰۱	۰,۰۸	۰,۷۴	۰,۰۳	qq11
۰,۰۹	۰,۰۹-	۰,۰۹	۰,۰۶	۰,۰۲	۰,۶۶	۰,۰۱	qq12
۰,۰۰	۰,۰۹	۰,۱۰	۰,۰۴	۰,۰۴	۰,۷۵	۰,۰۷-	qq13
۰,۰۲	۰,۰۸	۰,۰۳	۰,۰۳	۰,۱۵	۰,۹۰	۰,۱۱	qq14
۰,۱۶	۰,۱۱	۰,۱۲	۰,۱۳	۰,۰۰	۰,۰۹	۰,۹۲	qq15

<sup>۱</sup>. Scree

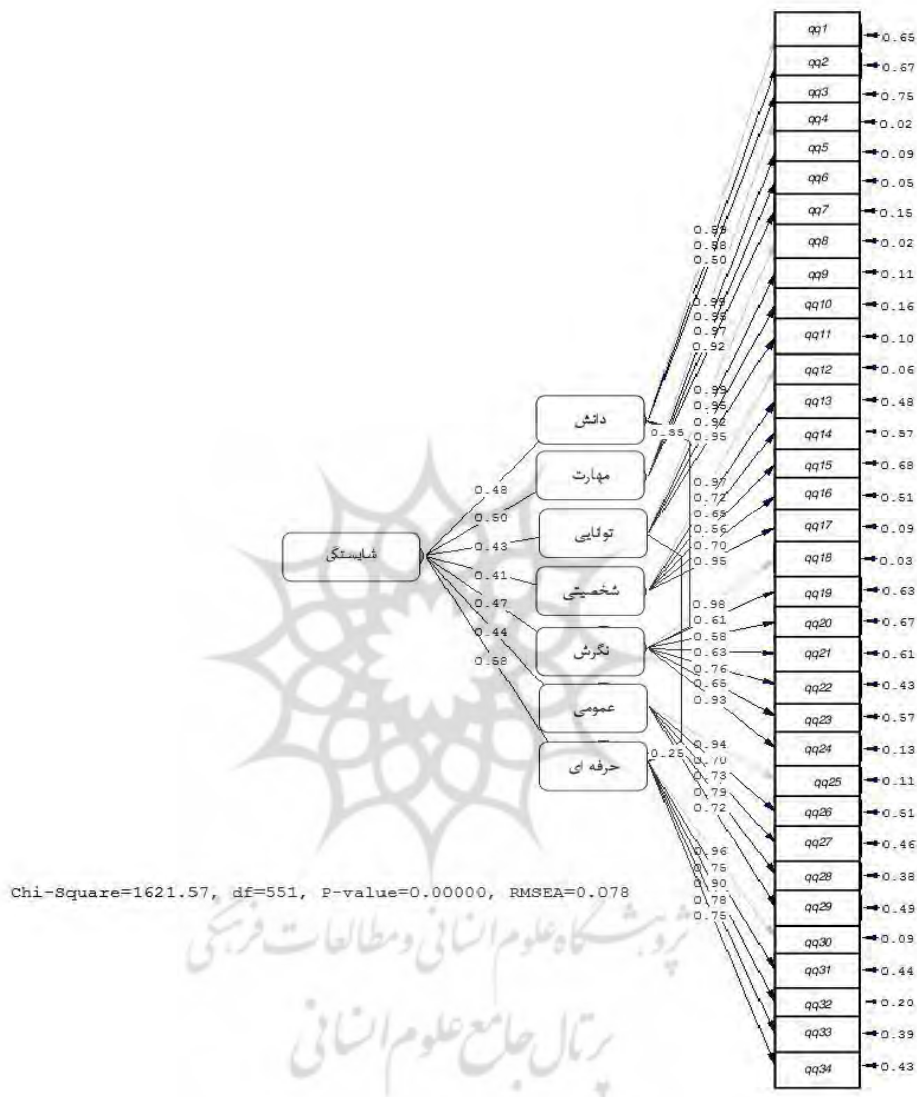
ادامه جدول ۵: ماتریس چرخش یافته عوامل پرسشنامه شایستگی مدیران به شیوه واریماکس

		عواملها						
		7	6	5	4	3	2	1
qq16	۰,۶۲	۰,۰۴	۰,۱۲-	۰,۰۳	۰,۰۹	۰,۱۲	۰,۱۰	
qq17	۰,۶۶	۰,۰۳-	۰,۰۱-	۰,۱۱	۰,۱۸	۰,۰۸-	۰,۰۶	
qq18	۰,۷۰	۰,۰۱-	۰,۰۴-	۰,۱۰	۰,۰۲	۰,۰۹	۰,۰۹-	
qq19	۰,۷۵	۰,۰۲-	۰,۰۳-	۰,۰۷	۰,۱۳	۰,۱۱	۰,۱۴	
qq20	۰,۶۸	۰,۰۷	۰,۰۹	۰,۱۲	۰,۲۲	۰,۰۵	۰,۱۰-	
qq21	۰,۸۹	۰,۰۹	۰,۰۲	۰,۱۰	۰,۱۰	۰,۱۱	۰,۱۳	
qq22	۰,۱۰	۰,۰۲	۰,۰۳	۰,۲۲	۰,۰۹	۰,۹۱	۰,۰۴	
qq23	۰,۰۲	۰,۰۲	۰,۰۳	۰,۱۱	۰,۰۸	۰,۷۴	۰,۱۵	
qq24	۰,۱۴	۰,۱۱	۰,۰۴	۰,۱۵	۰,۱۲	۰,۷۴	۰,۰۲	
qq25	۰,۰۷	۰,۰۸-	۰,۰۱	۰,۱۵	۰,۱۲	۰,۸۱	۰,۰۸-	
qq26	۰,۱۰	۰,۱۵	۰,۰۷-	۰,۰۹	۰,۰۸	۰,۷۳	۰,۰۴-	
qq27	۰,۲۱	۰,۰۷	۰,۰۳-	۰,۱۵	۰,۹۱	۰,۱۰	۰,۰۴	
qq28	۰,۱۴	۰,۱۸	۰,۰۱	۰,۱۴	۰,۷۴	۰,۱۲	۰,۰۶	
qq29	۰,۱۹	۰,۰۹	۰,۰۸-	۰,۱۲	۰,۸۵	۰,۰۹	۰,۰۰	
qq30	۰,۱۳	۰,۰۶	۰,۰۵	۰,۲۰	۰,۷۶	۰,۱۶	۰,۱۱	
qq31	۰,۱۵	۰,۰۲	۰,۱۱	۰,۰۵	۰,۸۰	۰,۰۷	۰,۰۱	
qq32	۰,۱۹	۰,۰۳	۰,۰۸	۰,۹۰	۰,۱۹	۰,۲۱	۰,۰۴	
qq33	۰,۰۹-	۰,۰۷-	۰,۱۵-	۰,۰۸-	۰,۰۶	۰,۰۳-	۰,۵۷	
qq34	۰,۱۴	۰,۰۰	۰,۰۵	۰,۹۲	۰,۱۵	۰,۱۸	۰,۰۴	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

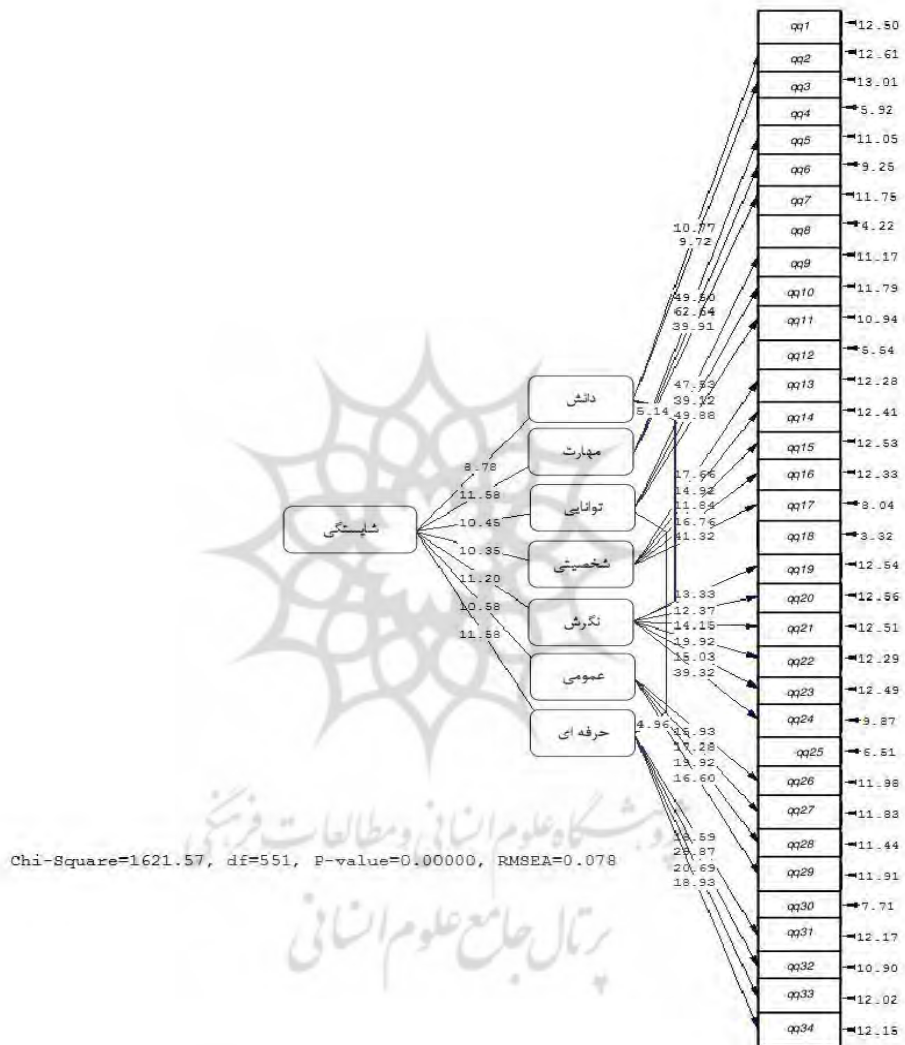
طبق نتایج به دست آمده از جدول ۵، مشخص می‌شود که شاخص‌های مربوط به شایستگی مدیران شامل ۷ عامل: دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای است، به طوری که در عامل اول دانش شامل ۳ شاخص (۱-۲-۳۳) مهارت، شامل ۴ شاخص (۳-۴-۳۲-۳۴) توانایی، شامل ۴ شاخص (۵-۶-۷-۸) ویژگی‌های شخصیتی شامل ۶ شاخص (۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴) و نگرش و بینش، شامل ۷ شاخص (۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱) و اعتبار عمومی شامل ۵ شاخص (۲۲-۲۳-۲۴-۲۵-۲۶) و اعتبار حرفه‌ای شامل ۵ شاخص (۲۷-۲۸-۲۹-۳۰-۳۱) است. در ادامه برای تعیین اینکه این عوامل تشکیل دهنده مؤلفه‌های شایستگی مدیران روابط عمومی شرکت ملی گاز ایران است از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است که شکل زیر خروجی نرم افزار لیزرل را در دو حالت ضرایب استاندارد و ضرایب معنی‌داری نشان می‌دهد.





شکل ۱: الگوی اصلی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد

منبع: (یافته‌های نگارندگان)



شکل ۲: مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی پژوهش (معناداری ضرایب)

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در این قسمت تحلیل عاملی تأییدی و نمودارهای مسیر (وزن‌های استاندارد و معناداری ضرایب) مدل مفهومی پژوهش آورده می‌شود.

جدول ۶: خروجی ضرایب و مقادیر استخراج شده از مدل تأیید شده

عوامل	ضرایب استاندارد	مقادیر t	مقدار R2	نتایج
دانش	۰,۴۸	۸,۷۸	۰,۴۲	معنی دار است.
مهارت	۰,۵۰	۱۱,۵۸	۰,۲۵	معنی دار است.
توانایی	۰,۴۳	۱۰,۴۵	۰,۱۹	معنی دار است.
ویژگی‌های شخصیتی	۰,۴۱	۱۰,۳۵	۰,۱۷	معنی دار است.
نگرش و بینش	۰,۴۷	۱۱,۲۰	۰,۲۲	معنی دار است.
اعتبار عمومی	۰,۴۴	۱۰,۵۸	۰,۱۹	معنی دار است.
اعتبار حرفه‌ای	۰,۵۸	۱۱,۵۸	۰,۲۲	معنی دار است.

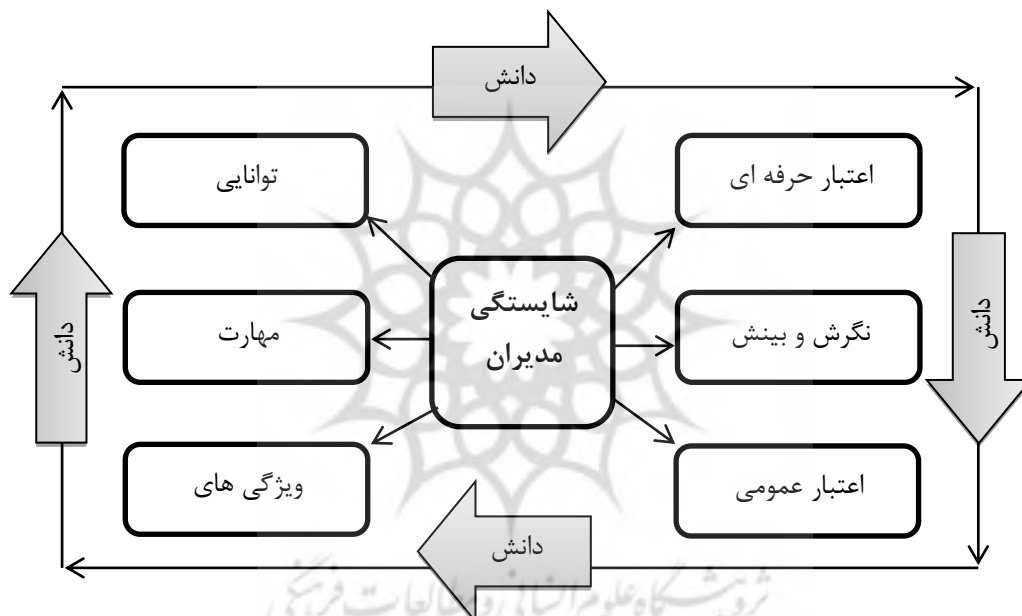
منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بر اساس نتایج جدول بالا، دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای در تبیین شایستگی مدیران در الگوی شایستگی مدیران، مؤثر است. برای تعیین تفاوت بین میزان اهمیت هریک از شاخص‌های شایستگی مدیران در زمینه‌های: دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای، از آزمون تعقیبی شفه استفاده شد. نتایج آزمون شفه نشان داد فقط بین شاخص‌های (دانش با ویژگی‌های شخصیتی) و (مهارت با اعتبار حرفه‌ای) (توانایی با ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار حرفه‌ای) و (ویژگی‌های شخصیتی با تمام شاخص‌ها) و (نگرش و بینش با ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار حرفه‌ای) و (اعتبار عمومی با ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار حرفه‌ای) و (اعتبار حرفه‌ای با مهارت، توانایی، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار عمومی) تفاوت معنی‌داری دیده شده اما بین مابقی مؤلفه‌ها با توجه به اینکه مقادیر پی-ولیو<sup>۱</sup> از سطح  $\alpha = 0/05$  بیشتر هست، تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد.

<sup>۱</sup>. p-value

### – بررسی الگوی نهایی

الگوی به‌دست‌آمده در این تحقیق ابتدا به‌صورت نظری با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده محقق از تعاریف و الگوهای سابق طرحی گردید و این الگو پس از بررسی‌های به‌دست‌آمده از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی و همچنین با در نظر گرفتن ماتریس وارینانس و کوواریانس مورد تأیید قرار گرفته و به‌عنوان یک الگوی جامع در شرکت ملی گاز ایران می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، در این الگو متغیرهای نهان به‌طور مستقیم با شایستگی مدیران ارتباط دارند و با توجه به اینکه دانش با تمام متغیرها بیشترین ارتباط را داشته به‌عنوان عامل سیال در نظر گرفته شده و می‌تواند در کل الگو تأثیرگذار باشد.



شکل ۳: الگوی اصلی پژوهش

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

امروزه شرکت گاز با توجه به حجم فعالیت و خدماتی که ارائه می‌دهد، نیازمند مدیران شایسته بوده که امور را به دست حادثه و زمان نسپرده و در رویارویی با مسائل، به‌صورت واکنشی عمل ننماید. لذا انتخاب و انتصاب مدیران روابط عمومی، باید بر اساس دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده کارکنان یا مدیران در این پست باشد. بر این اساس، نیاز به الگویی از شایستگی‌هاست تا به واسطه آن بتوان

مدیرانی توانمند در حوزه روابط عمومی، به کارگیری نمود. در این راستا، نتایج به دست آمده نشان داده است که شاخص‌های مربوط به شایستگی مدیران شامل ۷ عامل می‌باشد. بر این اساس عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران روابط عمومی شرکت ملی گاز ایران به شرح ذیل می‌باشد:

- ویژگی شخصیتی: نتایج ارزیابی پرسشنامه‌ها گویای آن است که مهمترین مولفه‌ها در حوزه ویژگی‌های شخصیتی مدیران، شامل تعهد کاری، داشتن صداقت، حسن خلق، اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری و رازداری بوده که باید جهت انتصاب و انتخاب مدیران در شرکت مورد توجه قرار گیرد. - مهارت: نتایج ارزیابی پرسشنامه‌ها گویای آن است که مهمترین مولفه‌ها در حوزه مهارت‌ها شامل مهارت‌های کلامی، مهارت‌های ارتباط با ذینفعان مختلف داخل و خارج سازمان، مهارت برقراری ارتباط با رسانه‌ها، توانایی نفوذ بر دیگران بوده که باید جهت انتصاب و انتخاب مدیران در شرکت مورد توجه قرار گیرد.

- توانایی: نتایج ارزیابی پرسشنامه‌ها گویای آن است که مهمترین مولفه‌ها در حوزه شامل توانایی تحمل فشارهای روانی در محیط کار، توانایی انتقادپذیری، پاسخگویی در محیط کار، توانایی همکاری و تعامل مدیر روابط عمومی با همکاران بوده که باید جهت انتصاب و انتخاب مدیران در شرکت مورد توجه قرار گیرد.

- اعتبار عمومی: نتایج ارزیابی پرسشنامه‌ها گویای آن است که مهمترین مولفه‌ها در حوزه اعتبار عمومی شامل ارتباطات قوی غیررسمی، حسن شهرت در محافل عمومی، آشنایی با آداب معاشرت اجتماعی، حضور برجسته در محافل و اجتماعات، ظاهری آراسته و مناسب بوده که باید جهت انتصاب و انتخاب مدیران در شرکت مورد توجه قرار گیرد.

- نگرش و بینش: نتایج ارزیابی پرسشنامه‌ها گویای آن است که مهمترین مولفه‌ها در حوزه نگرش و بینش شامل آینده‌نگری، روحیه خدمتگزار، علاقه به کار، پشتکار، داشتن نگرش مذهبی، توانایی غیرشخصی کردن امور، پایبندی به ارزش‌های سازمانی می‌باشد که برای انتخاب و انتصاب مدیران بر حسب شایستگی آنان باید مورد توجه مدیران امر قرار گیرد.

- دانش: نتایج ارزیابی پرسشنامه‌ها گویای آن است که مهمترین مولفه‌ها در حوزه دانش شامل تخصص کاری در حوزه روابط عمومی، توانایی علمی و دانشی، مهارت اطلاعاتی بوده که باید جهت انتصاب و انتخاب مدیران در شرکت مورد توجه قرار گیرد.

اعتبار حرفه‌ای: نتایج ارزیابی پرسشنامه‌ها گویای آن است که مهمترین مولفه‌ها در حوزه اعتبار حرفه‌ای شامل توانایی قوی در ارتباطات رسمی، توانایی جلب اعتماد مافوق، جلب اعتماد زیردستان، سابقه کار در حل مسایل ذینفعان، سابقه کار در حل مسایل ارباب رجوع که باید جهت انتصاب و انتخاب مدیران در شرکت مورد توجه قرار گیرد.

نتایج به دست آمده، گویای آن است که شرکت ملی گاز ایران در فرایند انتصاب و جانشین‌پروری می‌تواند با مدنظر قرار دادن عوامل یادشده، زمینه‌ای را فراهم نماید که از طریق آن مدیرانی لایق و شایسته بر منصب مدیریت روابط عمومی گماشته شوند.

یکی از محدودیت‌های تحت کنترل این پژوهش، عدم استفاده از پرسشنامه استاندارد و از پیش تعیین شده به جهت اتخاذ روش اکتشافی برای شناسایی ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر شایستگی مدیران روابط عمومی شرکت ملی گاز ایران می‌باشد. الگوی حاضر، شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی را به صورت کل (شرکت ملی گاز ایران) بیان کرده است و به محققان آینده پیشنهاد می‌شود الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران روابط عمومی را به صورت اختصاصی برای هر شرکت گاز استانی، مناطق عملیاتی انتقال گاز و پالایشگاه‌ها طراحی کنند.

### پیشنهادها

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

- پیشنهاد می‌گردد مدیران شرکت ملی گاز ایران در انتخاب مدیران روابط عمومی، به مهارت‌های مختلف آنان همچون مهارت ارتباط مدیران روابط عمومی با رسانه‌ها را مدنظر قرار دهند. پیش زمینه این مهارت‌ها می‌تواند آشنایی آنها با فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی باشد. لذا با توجه به اهمیت ارتباط مدیران با رسانه‌ها و لزوم آشنایی مدیران روابط عمومی با فناوری‌های اطلاعاتی مربوطه، شرکت ملی گاز می‌تواند زمینه آشنایی بیشتر افراد منتخب را از طریق آموزش‌های سازمانی (به صورت حضوری و غیر حضوری) فراهم نماید.

- پیشنهاد می‌گردد یک بانک اطلاعاتی در شرکت طراحی گردد که به واسطه آنان تمامی عملکردهای رفتاری، شغلی و غیره کارکنان در آن ثبت گردد تا به واسطه آن کارکنان با شایستگی رفتاری و عملکردی را شناسایی و در خصوص پست مدیریت روابط عمومی تصمیم قاطع‌تری را اتخاذ نمود.

- پیشنهاد می‌گردد، در جلسات ماهانه و دوره‌ای شرکت بین مدیران و کارکنان شرکت گاز، نظرسنجی از کارکنان در خصوص افراد مناسب پست مدیریت روابط عمومی صورت پذیرد. این امر می‌تواند ضمن انتخاب مدیران مورد توافق کارکنان، زمینه افزایش همکاری بین کارکنان با مدیران روابط عمومی را فراهم نماید.

- با توجه به اینکه آشنایی مدیران با مبانی و اصول مدیریت روابط عمومی در سازمان می‌تواند در انتخاب آنها در سازمان به عنوان مدیریت روابط عمومی تاثیرگذار باشد. پیشنهاد می‌گردد با برگزاری کلاس‌های آموزشی ضمن خدمت به صورت حضوری و غیرحضوری، افرادی که جهت مدیریت روابط عمومی سازمان مناسب می‌باشند، با جدیدترین اصول و مبانی مدیریت و شناسایی بروزترین روش‌های مدیریت منابع انسانی آشنا گردند.

- پیشنهاد می‌گردد در انتخاب و انتصاب مدیران روابط عمومی، افرادی جهت تصدی این پست، مورد توجه قرار گیرند که سابقه گذشته در حل مسایل ذینفعان و ارباب رجوعان داشته باشند. این مساله می‌تواند نشان دهد که آیا مدیران منتخب می‌توانند در فرایند مدیریت خویش، به رفع مسائل پیرامون ذینفعان و ارباب رجوعان بپردازند یا خیر.

- پیشنهاد می‌گردد به جهت ارزیابی مدیران و منتخبین پست مدیریت روابط عمومی، مسئولین امر جهت ارزیابی روحیه انتقاد پذیری، مدیران و منتخبین را در دوره های مختلف مورد آزمایش قرار دهند تا میزان انتقادپذیری آنان مشخص گردد.

## ۵- منابع

1. Thurlow A. Global capabilities in public relations. *Public Relations Journal*. 2018; 11 (3): 1-27.
2. Singh N. Pandey R. Role of public relations in image management of an organization. *International Journal of Advance Research. Ideas and Innovations in Technology*. 2017; 3(4): 164-168
3. Sesen E. Role of theory and its usefulness in public relations. *European Journal of Business and Social Sciences*. 2015; 4(1): 1-18.
4. Anggreni P. The role of public relations as a management function in higher education, *Global Conference on Teaching*. 2018. *Assessment, and Learning in Education*.
5. Allahyari R. Efficient Model Designing the Competency of Managers of Science and Technology Parks of Iranian State Universities. *Quarterly of Entrepreneurship Development*. 2015; 3(8): 729-748.
6. Shabani R, Khorshidi A, Abbasi L, Fathi K. Presenting a Competency Model for Primary School Teachers in Tehran, *Research in Educational Systems*. *Quarterly journal of research in educational systems*. 2018; 12(1): 79-94
7. Sohmen VS. Ten Core Competencies of Program Managers: An Empirical Study. *International Journal of Health and Economic Development*. 2015; 1(1): 1-7.
8. Jokar A. Investigating the relationship between managers competency and organizational development. *Leadership Quarterly & Educational Management*. 2018; 12(1): 54-54.
9. Hwang H, Kuo T. Competency in delivering health education: A concept analysis. *Journal of Interprofessional Education & Practice*. 2018; 11: 20-25.
10. Taghavi B. 9 Competencies of IT Managers of the Ministry of Information and Communication Technology. 2016. presented at the Third Conference on Management, Economics & Humanities. 2016.
11. Alvani S. Designing and developing a proper model for the competencies of managers and commanders in the army organization. With the Imam Khamenei's views. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research at Imam Hossein University*. 2016; 8(1): 1-30.
12. Sajjalikova H. Revisiting New Managerial Competences: Is There Enough Motivation to Apply Them?. *Procedia – Social & Behavioral Sciences*. 2012; 58: 944-952.

13. Asumeng M. Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic- Domain Model. *Journal of Management Research*. 2014; 6(4): 36-59.
14. Briere S. Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*. 2014; 33(1): 116-125.
15. Jalocha B. Key competences of public sector project managers. *Procedia – Social & Behavioral Sciences*. 2014; 119: 247-256.
16. Kang H. A Competence Model for Design Managers: A Case Study of Middle Managers in Korea. Department of Industrial Design. KAIST. Daejeon. Republic of Korea. 2015; 9(2): 1-22.
17. Wesselink R. Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*. 2015; 106: 497-506.
18. Rasooli M. The Role of Creativity and its Influencing Factors in the Effectiveness of Public Relations in the Social Security Organization. *Scientific Journal Research on Innovation and Creativity in the Humanities*. 2017; 7: 217-242.
19. Arpahnahi A. The role of public relations in promoting the organization's name. 2015. presented at the 2nd International Conference on Modern Research in Management, Economics & Accounting.
20. Itanyi O. Stakeholder Relations Management as a Public Relations Tool for Socio-Economic Development in Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2014; 5(10): 20-30.
21. Boroujerdi M. Indigenous Model of Competency of the Public Relations Director in Iran. *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies in the Humanities*. 2016; 9(1): 129-146.
22. Pourabadi M, Zarabi V, Sajjadi H. Designing Multidimensional Competency Model for Managers and Employees. *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*. 2016; 8(2): 27-52.
23. Gunawanm J. Factors contributing to managerial competence of first the nurse managers: A systematic review. *Intrnational Journal of Nursing Practice*. 2018; 54(1): 46-60.
24. Rantz A. Competencies: Report of the competencies workgroup. workforce and succession planning workgroup. 2016. New York State Governors Office of Employee Relations and the Department of Civil Service.
25. Liikamaa K. Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*. 2015; 3: 681–687.
26. Palea A. The Public Relations Professional. Elements of Identity. *Professional Communication and Translation Studies*. 2014; 7(1): 17-22.
27. Arabha A. A Comparative Study on Different Management Competency Theories Based on Behavioral Aims. *Management and Administrative Sciences Review*. 2015; 4(3): 1-11.
28. Cochran R. Developing a Competency Model for a ۲۱st Century Extension Organization. U. M. I. Copyright by ProQuest LLC. 2009; 2: 95-118.
29. Rahimnia F. Dimensions and components of the model of competency of managers in the banking system. *Modiriate-e-Farda Journal*. 2012; 31(1): 117-138.
30. Ranjbar M. Considerations of Competency of Public Relations Workers in Iran. 2014. *Conferences Women's and Public Relations*.



31. Broom G M. Cutlip & center's effective public relations(10th ed). 2009 Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
32. Woodcock M. Managerial competence. 1985. Manual of Management development. Grower.
33. Karami M. Needs assessment of competency-based managers. Journal Management System. 2012; 1(2): 163-187.
34. Jeffrey L, Brunton M. Identifying competencies for communication practice: A needs assessment for curriculum development and selection in New Zealand. Public Relations Review. 2010; 36(2): 202-205.
35. Kirkpatrick S.A, Locke E.A. Leadership: do traits matter? Academy of Management Executive. 1991; 5(2): 48-60.
36. Faraji M. Competencies of Managers in the Decade of Justice and Advancement. Journal of Human Capital Management. 2012; 1(1): 39-60.
37. Chong E. Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. Journal of Business Research. 2013; 66: 345-353.
38. Bourgault J. Hypotheses Concerning the Prevalence of Competencies among Government Executives. According to Three Organizational Variables. Public Personnel Management. 2006; 32(2): 89-119.
39. Ramzaninejhad R. A study of job competencies Managers Isfahan sports clubs. Sport Management Studies. 2015; 32: 133-154.
40. Jason k. Developing a competency model for private club managers. International Journal of Hospitality Management. 2012; 31: 633- 641.
41. Niroumand L. The role of public relations in development of organizations. Public Relations Monthly. 2012; 83: 26-32.
42. Mohammadi M. The role of socio-emotional competencies of managers In enhancing the technical, field, and behavioral competencies of employees. Researches of Management Organizational Resources. 2016; 6(3): 195-215.
43. Wallace J, Hunt J. An Analysis of managerial competencies Across Hierarchical levels and Business sectors : A Contemporary Australian Perspective. Journal of Management & Organization. 1995; 2(1): 36-47.

