Journal Website

Article history:
Received 07 April 2026
Revised 26 August 2026
Accepted 02 September 2026
Initial Publication 24 October 2026
Final Publication 23 October 2027

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 6, Issue 4, pp 1-26



E-ISSN: 3041-8933

The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Sustainability Management in the Pars Special Economic Energy Zone: The Mediating Role of Managers' Competencies

MohammedAli. Nikbakhsh[1]

[1] Department of Management, Dey.C., Islamic Azad University, Deylam, Iran

*** Corresponding author email address**: ma.nikbakhsh@iau.ac.ir

A r t i c l e I n f o

Article type:
Original Research

How to cite this article:
Nikbakhsh, M. (2027). The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Sustainability Management in the Pars Special Economic Energy Zone: The Mediating Role of Managers' Competencies. *Dynamic Management and Business Analysis, 6*(4), 1-26.
https://doi.org/10.61838/dmbaj.441

© 2027 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

A B S T R A C T

Objective: This study aimed to investigate the relationship between organizational structure and organizational sustainability management in the Pars Special Economic Energy Zone, with emphasis on the mediating role of managers' competencies.

Methodology: This applied study employed a descriptive-correlational design based on structural equation modeling. The statistical population consisted of managers, deputies, heads of units, supervisors, and experts working in units affiliated with the Pars Special Economic Energy Zone in Tehran in 2026. A total of 300 participants were selected through convenience sampling. Data were collected using a multi-section questionnaire assessing organizational structure through formalization, centralization, and complexity; managers' competencies through knowledge and professional competency, managerial and decision-making skills, interpersonal and communication skills, and strategic thinking and change management; and organizational sustainability management through economic, social, and environmental sustainability. Data were analyzed using Pearson correlation coefficients, confirmatory factor analysis, structural equation modeling, and bootstrap analysis.

Findings: Organizational structure was positively and significantly correlated with managers' competencies ($r = 0.58$, $p < 0.01$) and organizational sustainability management ($r = 0.63$, $p < 0.01$), while managers' competencies were significantly correlated with organizational sustainability management ($r = 0.69$, $p < 0.01$). Structural equation modeling showed that organizational structure significantly predicted managers' competencies ($\beta = 0.58$, $p < 0.001$), and managers' competencies significantly predicted sustainability management ($\beta = 0.50$, $p < 0.001$). The direct effect of organizational structure on sustainability management was also significant ($\beta = 0.34$, $p < 0.001$). The indirect effect through managers' competencies was significant ($\beta = 0.29$, $p < 0.001$), with a 95% bootstrap confidence interval of 0.21 to 0.38. The model explained 58.7% of the variance in organizational sustainability management.

Conclusion: Managers' competencies partially mediated the relationship between organizational structure and organizational sustainability management, indicating that improving organizational sustainability requires simultaneous attention to structural improvement and managerial competency development.

Keywords: *Organizational Structure, Organizational Sustainability Management, Managers' Competencies, Economic Sustainability, Social Sustainability, Environmental Sustainability, Pars Special Economic Energy Zone.*

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In recent decades, organizational sustainability has evolved from a peripheral concern into a central dimension of strategic management. Organizations are increasingly expected not only to achieve short-term operational and economic objectives but also to ensure continuity of performance, efficient use of resources, social responsibility, environmental protection, and long-term value creation for multiple stakeholders. This transformation is particularly important in large industrial and energy-based organizations, where economic activities are closely intertwined with environmental risks, occupational safety requirements, social responsibilities, and complex stakeholder relationships. Accordingly, organizational sustainability management requires the simultaneous integration of economic, social, and environmental considerations into organizational policies, structures, processes, and managerial decision-making. Studies on strategic governance, foresight mechanisms, and organizational sustainability have similarly emphasized that sustainable performance depends on the alignment of organizational systems, decision-making mechanisms, and long-term managerial capabilities (Abbaspour et al., 2024; Alabugin et al., 2022a, 2022b; Azadi et al., 2023).

The importance of sustainability is particularly pronounced in the oil, gas, petrochemical, and energy sectors. Organizations operating in these industries are required to manage substantial financial resources and technologically complex processes while simultaneously controlling environmental pollution, industrial hazards, resource consumption, and cumulative ecological impacts. Research conducted in the South Pars and Assaluyeh industrial areas has highlighted the importance of systematic environmental performance assessment and the limitations of conventional project-level environmental evaluation when cumulative industrial impacts are not sufficiently considered (Lohraseb, 2026; Mohammadi et al., 2021). Similarly, the maintenance of critical safety systems in industrial settings requires structured inspection, testing, and maintenance processes supported by effective managerial oversight (Pouya et al., 2025). These conditions suggest that sustainability in energy organizations cannot be treated as an isolated environmental function; rather, it must be embedded within the broader organizational and managerial system.

One of the most fundamental organizational factors that may shape sustainability management is organizational structure. Organizational structure determines the formal distribution of responsibilities, authority, reporting relationships, communication channels, specialization, coordination mechanisms, and decision-making processes. Its major dimensions, including formalization, centralization, and complexity, directly influence how organizational members perform their duties and how managerial decisions are translated into operational action. Structural clarity can strengthen accountability, coordination, and compliance with environmental and safety standards, whereas excessive centralization or rigid formalization may constrain flexibility, timely decision-making, and adaptive responses. Evidence from organizational and crisis-management studies has shown that structural barriers, unclear responsibilities, insufficient coordination, and organizational constraints can significantly undermine implementation effectiveness even when professional knowledge and motivation are present (Ahmadi et al., 2026; Farahmandnia et al., 2025; Yaghmaei et al., 2026). Therefore, an appropriate organizational structure may provide an essential institutional foundation for sustainability management.

Nevertheless, organizational structures do not automatically translate into sustainable outcomes. Their effectiveness is partly dependent on the capabilities of managers who interpret policies, allocate resources, coordinate employees, solve problems, manage conflicts, and make strategic decisions. Managerial competencies encompass a multidimensional set of knowledge, professional skills, decision-making abilities, communication competencies, leadership capabilities, strategic thinking, and change-management skills. Previous studies have demonstrated that managerial competency frameworks should reflect the complexity of organizational responsibilities and the contextual requirements of specific industries and managerial levels (Dargahi et al., 2024; Ganji et al., 2022; Nemati et al., 2024; Zolfaghari et al., 2024). Other research has also emphasized that future managers require a broad combination of technical, analytical, interpersonal, and strategic competencies to effectively address complex organizational challenges (Doshmangir et al., 2025; Shirazi et al., 2024).

Managerial competencies may be particularly relevant to sustainability management because sustainability requires balancing objectives that may sometimes compete with each other. Managers must simultaneously consider operational continuity, financial efficiency, employee well-being, stakeholder expectations, environmental responsibility, and long-term organizational resilience. Responsible leadership competencies and sustainability orientation have been associated with organizational conditions that support environmentally and socially responsible behavior (Cheekatla & Muddangala, 2026). Furthermore, managerial political and interpersonal skills may facilitate cooperation across organizational boundaries and contribute to project and organizational success (Khan & Naimi, 2024). Within complex industrial organizations, these capabilities may determine whether formal structural arrangements produce meaningful improvements in sustainability performance.

Organizational structure may also influence sustainability indirectly by shaping the environment in which managerial competencies are expressed. Clear responsibilities, appropriate delegation of authority, access to information, coordination among units, and organizational learning opportunities may enable managers to employ their knowledge and skills more effectively. Conversely, excessive bureaucracy, role ambiguity, structural fragmentation, or centralized decision-making can restrict managerial discretion and reduce the practical value of managerial expertise. Research on managerial development, organizational learning, coaching, and emerging work competencies supports the view that managerial effectiveness is jointly influenced by individual competencies and organizational conditions (Hajizadeh et al., 2022; Ivaldi et al., 2021; Soleimani et al., 2022). Likewise, evidence concerning digital transformation indicates that organizational capabilities are translated into performance partly through individual and managerial competencies (Ghrbeia & Alzubi, 2024).

The interaction between structural and managerial factors is especially relevant to the Pars Special Economic Energy Zone because of its strategic importance, technological complexity, environmental sensitivity, multiple stakeholders, and extensive industrial operations. Achieving sustainable management in such a context requires not only appropriate formal systems but also competent managers capable of translating organizational arrangements into economic, social, and environmental actions. Accordingly, examining managerial competencies as a mediating mechanism may provide a more comprehensive explanation of how organizational structure contributes to sustainability management. Therefore, the present study aimed to investigate the relationship between organizational structure and organizational

E-ISSN: 3041-8933

sustainability management in the Pars Special Economic Energy Zone, with particular emphasis on the mediating role of managers' competencies.

Methods and Materials

The present study was applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of research design, using structural equation modeling to examine the hypothesized relationships among organizational structure, managers' competencies, and organizational sustainability management. The statistical population consisted of managers, deputies, heads of units, supervisors, and experts working in units associated with the Pars Special Economic Energy Zone in Tehran during 2026. A total of 300 participants were included in the final analysis. Participants were selected through convenience sampling while attempting to maintain reasonable representation across different organizational positions. Eligibility criteria included active employment in the organization, possession of at least a bachelor's degree, a minimum of one year of organizational work experience, sufficient familiarity with organizational procedures and managerial processes, and willingness to participate voluntarily.

Data were collected using a multi-section questionnaire. The organizational structure section assessed formalization, centralization, and complexity. The managers' competencies section evaluated professional and knowledge-based competencies, managerial and decision-making skills, interpersonal and communication skills, and strategic thinking and change-management capabilities. Organizational sustainability management was assessed through economic, social, and environmental sustainability dimensions. All substantive items were rated on a five-point Likert scale. Content validity was examined by experts in management, organizational behavior, human resource management, and sustainability management. Construct validity was subsequently assessed through confirmatory factor analysis. Internal consistency and construct reliability were evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability, while convergent validity was assessed through average variance extracted.

Data analysis was conducted at descriptive and inferential levels. Means, standard deviations, skewness, and kurtosis were calculated for the main study variables. Multicollinearity was examined using tolerance and variance inflation factor indices. Pearson correlation coefficients were calculated to examine the bivariate relationships among the main constructs. Confirmatory factor analysis was performed to evaluate the measurement model, followed by structural equation modeling to test the direct and indirect relationships. Model fit was evaluated using χ^2/df, GFI, AGFI, CFI, IFI, TLI, NFI, RMSEA, and SRMR. The mediating effect of managers' competencies was examined using bootstrap analysis with 5,000 resamples and a 95% confidence interval. Statistical significance was determined at $p < 0.05$.

Findings

The final sample consisted of 300 participants, including 214 men (71.3%) and 86 women (28.7%). The mean age of the participants was 43.68 years with a standard deviation of 7.91. Regarding education, 32.0% held bachelor's degrees, 52.7% held master's degrees, and 15.3% held doctoral degrees. The average organizational tenure was 16.24 years with a standard deviation of 6.83 years.

The mean score of organizational structure was 3.42 ± 0.61. Among its dimensions, formalization had the highest mean score (3.58 ± 0.67), whereas centralization had the lowest mean score (3.19 ± 0.71). The mean score for managers' competencies was 3.71 ± 0.58. Knowledge and professional competency obtained the highest mean among competency dimensions at 3.78 ± 0.62, while strategic thinking and change management had the lowest mean at 3.63 ± 0.66. The mean organizational sustainability

management score was 3.56 ± 0.60. Economic sustainability had the highest mean score at 3.64 ± 0.63, followed by social sustainability at 3.59 ± 0.65 and environmental sustainability at 3.44 ± 0.69.

Skewness values ranged from -0.51 to 0.17 and kurtosis values ranged from -0.36 to 0.37, supporting acceptable univariate normality. Tolerance coefficients ranged from 0.65 to 0.74, while VIF values ranged from 1.35 to 1.54, indicating that multicollinearity was not problematic.

Pearson correlation analysis indicated significant positive associations among all main variables. Organizational structure was positively correlated with managers' competencies ($r = 0.58$, $p < 0.01$) and organizational sustainability management ($r = 0.63$, $p < 0.01$). Managers' competencies demonstrated the strongest correlation with organizational sustainability management ($r = 0.69$, $p < 0.01$).

The structural model demonstrated satisfactory fit to the observed data: $\chi^2 = 326.48$, $df = 142$, $\chi^2/df = 2.30$, GFI = 0.918, AGFI = 0.892, CFI = 0.947, IFI = 0.948, TLI = 0.936, NFI = 0.921, RMSEA = 0.066, and SRMR = 0.047. Organizational structure had a significant positive effect on managers' competencies ($\beta = 0.58$, $p < 0.001$). Managers' competencies, in turn, had a significant positive effect on organizational sustainability management ($\beta = 0.50$, $p < 0.001$). The direct effect of organizational structure on organizational sustainability management also remained significant ($\beta = 0.34$, $p < 0.001$).

Bootstrap analysis demonstrated a significant indirect effect of organizational structure on organizational sustainability management through managers' competencies ($\beta = 0.29$, $p < 0.001$). The 95% bootstrap confidence interval for the indirect effect ranged from 0.21 to 0.38 and did not include zero. Because both the direct and indirect effects were statistically significant, managers' competencies were identified as a partial mediator. Organizational structure explained 33.6% of the variance in managers' competencies, while organizational structure together with managers' competencies explained 58.7% of the variance in organizational sustainability management.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that organizational structure is significantly associated with organizational sustainability management both directly and indirectly through managers' competencies. The significant positive path from organizational structure to managerial competencies indicates that the organizational context can facilitate or constrain the effective application of managerial knowledge and abilities. Clear responsibilities, appropriate levels of authority, coordination mechanisms, and formal procedures may create conditions in which managers can exercise their competencies more effectively.

The positive effect of managers' competencies on sustainability management further indicates that sustainable organizational performance depends heavily on managerial capacity. Economic, social, and environmental sustainability require more than formal compliance. Managers must understand complex problems, anticipate long-term consequences, coordinate stakeholders, allocate resources efficiently, communicate effectively, and manage organizational change. Therefore, competent managers appear to constitute an important mechanism through which organizational arrangements are transformed into sustainable practices.

The significant direct effect of organizational structure on sustainability management suggests that structural arrangements also influence sustainability independently of managerial competencies. Formal procedures can standardize environmental and safety practices, clear authority relationships can strengthen accountability, and effective coordination can facilitate the implementation of sustainability policies across organizational units. Nevertheless, excessive formalization or centralization may become

E-ISSN: 3041-8933

restrictive; therefore, the findings should be interpreted as supporting structural appropriateness and alignment rather than merely greater bureaucracy.

The partial mediating role of managers' competencies is one of the most important findings of the study. It indicates that organizational structure creates part of its effect on sustainability by improving the conditions under which managers can perform effectively. At the same time, the persistence of a significant direct effect demonstrates that additional structural mechanisms, including standardization, control systems, communication channels, resource allocation procedures, and interdepartmental coordination, also contribute independently to sustainability outcomes.

The explanatory power of the model was substantial. Organizational structure accounted for approximately one-third of the variance in managers' competencies, indicating that managerial effectiveness is meaningfully shaped by organizational conditions, although personal experience, training, leadership style, motivation, and individual characteristics are also likely to contribute. Furthermore, organizational structure and managerial competencies jointly explained 58.7% of the variance in sustainability management, demonstrating that these two factors constitute major organizational determinants of sustainable performance.

In conclusion, organizational sustainability in the Pars Special Economic Energy Zone should be approached as an integrated managerial and structural phenomenon. Sustainable economic, social, and environmental performance cannot be achieved solely through formal sustainability policies or individual managerial capabilities. Rather, it requires alignment between an organizational structure that provides clarity, coordination, accountability, and appropriate decision-making authority and managers who possess the competencies necessary to translate these structural capacities into effective action. The findings therefore support simultaneous attention to organizational redesign and managerial competency development as complementary strategies for strengthening organizational sustainability management.



شاپای الکترونیکی: ۸۹۳۳-۳۰۴۱

مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

دوره ۶، شماره ۴، صفحه ۲۶-۱

وبسایت مجله

تاریخچه مقاله
دریافت شده در تاریخ ۱۸ فروردین ۱۴۰۵
اصلاح شده در تاریخ ۴ شهریور ۱۴۰۵
پذیرفته شده در تاریخ ۱۱ شهریور ۱۴۰۵
اولین انتشار در تاریخ ۲ آبان ۱۴۰۵
انتشار نهایی در تاریخ ۱ آبان ۱۴۰۶

بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت پایداری سازمانی در سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس: نقش میانجی شایستگی مدیران

محمدعلی نیک بخش[1]

۱. گروه مدیریت، واحد دیلم، دانشگاه آزاد اسلامی، دیلم، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: ma.nikbakhsh@iau.ac.ir

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

نیک بخش، محمدعلی. (۱۴۰۶). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت پایداری سازمانی در سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس: نقش میانجی شایستگی مدیران. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۶(۴)، ۲۶-۱.

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت پایداری سازمانی در سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس با تأکید بر نقش میانجی شایستگی مدیران بود. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی ـ همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل مدیران، معاونان، رؤسای واحدها، سرپرستان و کارشناسان شاغل در واحدهای مرتبط با سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس در تهران در سال ۲۰۲۶ بود که از میان آنان ۳۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه چندبخشی شامل سنجش ساختار سازمانی در ابعاد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی، شایستگی مدیران در ابعاد شایستگی دانشی و حرفه‌ای، مهارت‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی و بین‌فردی و تفکر راهبردی و مدیریت تغییر، و مدیریت پایداری سازمانی در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی گردآوری شد. داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش بوت‌استرپ تحلیل شدند. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد ساختار سازمانی با شایستگی مدیران ($r = ۰.۵۸, p < ۰.۰۱$) و مدیریت پایداری سازمانی ($r = ۰.۶۳, p < ۰.۰۱$) رابطه مثبت و معناداری داشت و شایستگی مدیران نیز با مدیریت پایداری سازمانی رابطه مثبت و معناداری نشان داد ($r = ۰.۶۹, p < ۰.۰۱$). در مدل ساختاری، ساختار سازمانی اثر مثبت و معناداری بر شایستگی مدیران داشت ($\beta = ۰.۵۸, p < ۰.۰۰۱$) و شایستگی مدیران نیز مدیریت پایداری سازمانی را به‌طور مثبت پیش‌بینی کرد ($\beta = ۰.۵۰, p < ۰.۰۰۱$). اثر مستقیم ساختار سازمانی بر مدیریت پایداری نیز معنادار بود ($\beta = ۰.۳۴, p < ۰.۰۰۱$). اثر غیرمستقیم ساختار سازمانی از طریق شایستگی مدیران برابر با $\beta = ۰.۲۹$ و معنادار بود و فاصله اطمینان ۹۵ درصدی بوت‌استرپ آن بین ۰.۲۱ و ۰.۳۸ قرار گرفت. در مجموع، ۵۸.۷ درصد از واریانس مدیریت پایداری سازمانی توسط مدل تبیین شد. **نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد شایستگی مدیران در رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت پایداری سازمانی نقش میانجی جزئی دارد؛ بنابراین، بهبود پایداری سازمانی مستلزم توجه هم‌زمان به اصلاح ساختار سازمانی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی است.

کلیدواژگان: *ساختار سازمانی، مدیریت پایداری سازمانی، شایستگی مدیران، پایداری اقتصادی، پایداری اجتماعی، پایداری زیست‌محیطی، منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس.*

مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که به‌طور هم‌زمان با افزایش پیچیدگی، عدم‌قطعیت، فشارهای اقتصادی، الزامات زیست‌محیطی، تحولات فناورانه و انتظارات فزاینده ذی‌نفعان مواجه است. در چنین شرایطی، موفقیت سازمان دیگر صرفاً با معیارهای سنتی نظیر بهره‌وری کوتاه‌مدت، سودآوری یا دستیابی به اهداف عملیاتی سنجیده نمی‌شود، بلکه توانایی سازمان برای حفظ عملکرد در بلندمدت، پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی، کاهش آثار منفی زیست‌محیطی، استفاده مسئولانه از منابع و ایجاد ظرفیت سازگاری و یادگیری مستمر نیز اهمیت اساسی یافته است. این تحول سبب شده است مفهوم «مدیریت پایداری سازمانی» از یک رویکرد جانبی و عمدتاً زیست‌محیطی به یکی از محورهای اصلی مدیریت راهبردی تبدیل شود. پایداری سازمانی در معنای جدید خود مستلزم ایجاد نوعی توازن میان اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی و همچنین طراحی سازوکارهایی است که بتوانند این توازن را در تصمیم‌گیری‌ها، فرایندها، ساختارها و رفتارهای مدیریتی نهادینه سازند. پژوهش‌های مرتبط با سیاست‌گذاری و اداره سازمان‌ها نیز نشان داده‌اند که دستیابی به اهداف پایدار بدون توجه هم‌زمان به ساختار تصمیم‌گیری، هماهنگی بین واحدها، قابلیت‌های مدیریتی و کیفیت تعامل سازمان با ذی‌نفعان امکان‌پذیر نیست (Abbaspour et al., 2024; Alabugin et al., 2022a, 2022b; Azadi et al., 2023).

مدیریت پایداری سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از سیاست‌ها، فرایندها، تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی دانست که با هدف تضمین تداوم عملکرد سازمان و ایجاد ارزش بلندمدت برای ذی‌نفعان، با در نظر گرفتن هم‌زمان ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی طراحی و اجرا می‌شوند. در این چارچوب، بعد اقتصادی پایداری بر بهره‌وری منابع، کنترل هزینه‌ها، تداوم فعالیت، ایجاد ارزش و توان رقابت بلندمدت تمرکز دارد؛ بعد اجتماعی، مسئولیت سازمان در قبال کارکنان، جامعه، سلامت و ایمنی، عدالت، توسعه منابع انسانی و اعتماد سازمانی را دربر می‌گیرد؛ و بعد زیست‌محیطی به کاهش آلودگی، مدیریت انرژی و منابع، کنترل پسماند، کاهش آثار تجمعی فعالیت‌های صنعتی و رعایت الزامات محیط‌زیستی مربوط می‌شود. اهمیت این ابعاد در سازمان‌های مستقر در مناطق صنعتی و انرژی‌محور دوچندان است؛ زیرا چنین سازمان‌هایی در کنار نقش اقتصادی و تولیدی خود، با پیامدهای محیط‌زیستی، ایمنی، اجتماعی و سلامت عمومی در مقیاس وسیع‌تری مواجه هستند. مطالعات انجام‌شده در حوزه صنایع نفت، گاز و مناطق ساحلی صنعتی ایران نیز نشان داده‌اند که ارزیابی عملکرد محیط‌زیستی، مدیریت آثار تجمعی پروژه‌ها و بهبود نظام‌های نظارتی و عملیاتی از الزامات اساسی توسعه پایدار در این مناطق به شمار می‌رود (Lohraseb, 2026; Mohammadi et al., 2021; Pouya et al., 2025).

با وجود اهمیت روزافزون پایداری، تحقق آن صرفاً از طریق تدوین اهداف یا سیاست‌های رسمی امکان‌پذیر نیست و نحوه سازمان‌دهی فعالیت‌ها و روابط درون‌سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در تبدیل اهداف پایداری به عملکرد واقعی دارد. ساختار سازمانی یکی از بنیادی‌ترین عناصر طراحی سازمان است و چارچوبی را فراهم می‌کند که در آن وظایف تقسیم، مسئولیت‌ها تعیین، اختیارات توزیع، اطلاعات منتقل و فعالیت‌های افراد و واحدها هماهنگ می‌شوند. ساختار سازمانی مشخص می‌کند که چه کسی مسئول انجام چه کاری است، تصمیم‌ها در چه سطحی اتخاذ می‌شوند، روابط گزارش‌دهی چگونه شکل می‌گیرد، تا چه اندازه فعالیت‌ها به وسیله قوانین و رویه‌های رسمی کنترل می‌شوند و سازمان چگونه به تغییرات محیطی پاسخ می‌دهد. بنابراین، ساختار سازمانی نه‌تنها یک سازوکار اداری، بلکه بستری برای شکل‌گیری رفتارهای مدیریتی، یادگیری، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و اجرای سیاست‌های راهبردی محسوب می‌شود. شواهد پژوهشی در حوزه موانع ساختاری و فرهنگی نشان می‌دهد که حتی در شرایطی که کارکنان یا مدیران از دانش و انگیزه کافی برخوردارند، ساختارهای نامتناسب می‌توانند مانع

اجرای مؤثر برنامه‌ها شوند و در مقابل، ساختارهای روشن و هماهنگ می‌توانند اثربخشی فرایندهای حرفه‌ای و مدیریتی را افزایش دهند (Ahmadi et al., 2026; Farahmandnia et al., 2025; Yaghmaei et al., 2026).

سه بعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی از مهم‌ترین ابعاد کلاسیک ساختار سازمانی هستند که می‌توانند به شیوه‌های مختلف بر مدیریت پایداری اثرگذار باشند. رسمیت به میزان استفاده از قوانین، رویه‌ها، استانداردها، شرح وظایف و دستورالعمل‌های مکتوب اشاره دارد. وجود سطح مناسبی از رسمیت می‌تواند سبب کاهش ابهام، افزایش پاسخ‌گویی، هماهنگی بهتر فعالیت‌ها و تضمین اجرای استانداردهای ایمنی، زیست‌محیطی و عملیاتی شود؛ با این حال، رسمیت بیش از حد ممکن است انعطاف‌پذیری را کاهش داده و سرعت پاسخ سازمان به مسائل نوظهور را محدود کند. تمرکز نیز بیانگر میزان انباشت اختیار تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان است. تمرکز بالا ممکن است یکپارچگی سیاست‌ها و کنترل راهبردی را تقویت کند، اما در محیط‌های پیچیده و تخصصی، محدود کردن اختیار سطوح عملیاتی می‌تواند سرعت واکنش و بهره‌گیری از دانش محلی را کاهش دهد. پیچیدگی نیز به میزان تفکیک افقی و عمودی، تخصص‌گرایی و تنوع واحدهای سازمانی مربوط است و در صورت مدیریت مناسب، امکان بهره‌گیری از تخصص‌های متنوع را فراهم می‌آورد، اما هم‌زمان می‌تواند نیاز به هماهنگی را افزایش دهد. از این رو، مسئله اصلی نه کمینه یا بیشینه کردن هر یک از این ابعاد، بلکه دستیابی به نوعی تناسب ساختاری با مأموریت، فناوری، محیط و الزامات پایداری سازمان است (Farnam & Alaeddini, 2024; Ivaldi et al., 2021; Nasrollahi et al., 2021).

در سازمان‌های بزرگ، تخصصی و چندلایه، از جمله سازمان‌های فعال در حوزه انرژی، ساختار سازمانی با فرایندهای کنترل، یادگیری، فناوری و مدیریت پروژه ارتباط تنگاتنگی دارد. افزایش دیجیتالی‌شدن و اتکای سازمان‌ها به داده‌ها و فناوری‌های جدید، نیازمند ساختارهایی است که انتقال دانش، هماهنگی بین واحدهای تخصصی و توسعه قابلیت‌های جدید را تسهیل کنند. مطالعات مربوط به تحول دیجیتال نشان داده‌اند که تحقق تغییر سازمانی تنها وابسته به دسترسی به فناوری نیست، بلکه سواد دیجیتال، قابلیت‌های فردی و سازوکارهای سازمانی نقشی اساسی در تبدیل ظرفیت‌های فناورانه به عملکرد دارند (Ghrbeia & Alzubi, 2024). همچنین، در مدیریت پروژه‌ها و فعالیت‌های پیچیده، اثربخشی نظام‌های کنترل وابسته به ترکیب مناسبی از سازوکارهای رسمی، تصمیم‌گیری مدیریتی و قابلیت انطباق با تغییرات است (Farnam & Alaeddini, 2024). از سوی دیگر، شواهد مرتبط با استفاده از داده‌های کلان نشان می‌دهد که بهره‌گیری مؤثر از منابع اطلاعاتی زمانی می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود که ظرفیت سازمانی و مدیریتی لازم برای پذیرش و استفاده از این منابع فراهم باشد (Nasrollahi et al., 2021). بنابراین، اثر ساختار بر پایداری احتمالاً نه یک رابطه ساده و مستقیم، بلکه رابطه‌ای است که از طریق کیفیت عملکرد مدیران و ظرفیت آنها برای استفاده از امکانات ساختاری تحقق می‌یابد.

در این میان، شایستگی مدیران به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در تبیین تفاوت میان سازمان‌هایی که از ساختارها و منابع مشابه برخوردارند، اما به نتایج متفاوتی دست می‌یابند، مطرح می‌شود. شایستگی مدیریتی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های رفتاری است که مدیر را قادر می‌سازد وظایف مدیریتی را در شرایط مختلف به‌طور اثربخش انجام دهد. این شایستگی‌ها می‌توانند حوزه‌هایی مانند دانش تخصصی، مهارت تصمیم‌گیری، توانایی حل مسئله، ارتباطات بین‌فردی، رهبری، تفکر راهبردی، مدیریت تغییر، مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و پاسخ‌گویی به شرایط بحرانی را شامل شوند. مطالعات انجام‌شده در ایران نیز نشان داده‌اند که شایستگی مدیران یک سازه چندبعدی است و طراحی الگوهای شایستگی باید متناسب با ماهیت سازمان، سطح مدیریتی و محیط فعالیت آن انجام شود (Dargahi et al., 2024; Ganji et al., 2022; Nemati et al., 2024; Zolfaghari et al., 2024). همچنین، مرور دانش و مهارت‌های موردنیاز مدیران نشان داده است که توانایی‌های راهبردی، ارتباطی، تحلیلی و رهبری در کنار دانش تخصصی، عناصر ضروری برای اداره اثربخش سازمان‌های پیچیده محسوب می‌شوند (Doshmangir et al., 2025; Shirazi et al., 2024).

E-ISSN: 3041-8933

شایستگی مدیران از آن جهت با مدیریت پایداری ارتباط دارد که پایداری مستلزم تصمیم‌گیری در شرایطی است که اهداف مختلف و گاه متعارض باید به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند. مدیر باید بتواند میان نیازهای اقتصادی، الزامات اجتماعی، محدودیت‌های زیست‌محیطی، منافع ذی‌نفعان، ضرورت‌های عملیاتی و ریسک‌های بلندمدت تعادل برقرار کند. این امر نیازمند توانایی تحلیل چندبعدی، تفکر سیستمی، مدیریت تعارض، ارتباط با گروه‌های مختلف و هدایت سازمان در جهت اهداف بلندمدت است. در مطالعات جدید نیز شایستگی‌های رهبری مسئولانه و جهت‌گیری پایداری به‌عنوان عواملی مطرح شده‌اند که می‌توانند نگرش‌ها و فضای سازمانی حامی پایداری را تقویت کنند (Cheekatla & Muddangala, 2026). همچنین، شواهد نشان می‌دهد که مهارت‌های سیاسی و بین‌سازمانی مدیران می‌توانند نحوه تبدیل شیوه‌های مدیریت کیفیت به موفقیت پروژه را تحت تأثیر قرار دهند و بنابراین، شایستگی مدیر تنها در سطح درون‌سازمانی عمل نمی‌کند، بلکه در تعامل با شرکا، پیمانکاران و دیگر ذی‌نفعان نیز اهمیت دارد (Khan & Naimi, 2024). در سازمان‌های بزرگ و شبکه‌ای مانند صنایع انرژی، این نوع شایستگی‌ها برای هماهنگ‌سازی منافع متعدد و اجرای اقدامات پایدار ضروری است.

از سوی دیگر، شایستگی مدیران خود در خلأ شکل نمی‌گیرد و ساختار سازمان می‌تواند امکان بروز، توسعه یا محدود شدن آن را فراهم سازد. ساختاری که مسئولیت‌ها را به‌طور روشن تعریف می‌کند، اطلاعات لازم را در اختیار مدیران قرار می‌دهد، امکان مشارکت در تصمیم‌گیری را فراهم می‌سازد و فضای لازم برای یادگیری و اعمال قضاوت حرفه‌ای ایجاد می‌کند، می‌تواند زمینه استفاده مؤثرتر از شایستگی‌های مدیریتی را فراهم آورد. در مقابل، ابهام نقش، تمرکز افراطی، رویه‌های پیچیده و عدم هماهنگی بین واحدها ممکن است حتی عملکرد مدیران توانمند را محدود کند. مطالعه فرایند رشد مدیران نیز نشان داده است که توسعه مدیریتی به عوامل فردی محدود نیست و عوامل سازمانی و محیطی می‌توانند مسیر رشد و اثربخشی مدیران را شکل دهند (Soleimani et al., 2022). در همین راستا، پژوهش درباره کوچینگ مدیران عملیاتی در صنعت پتروشیمی خلیج فارس نشان داده است که نقش مدیران در انگیزش و عملکرد منابع انسانی با ظرفیت‌های ارتباطی، حمایتی و توسعه‌ای آنان پیوند دارد (Hajizadeh et al., 2022). بنابراین، ساختار سازمانی می‌تواند از طریق فراهم کردن یا محدود کردن فرصت‌های مدیریتی، بر سطح عملکرد شایستگی‌های مدیران اثرگذار باشد.

اهمیت این رابطه در شرایط بحرانی و محیط‌های پرریسک آشکارتر می‌شود. سازمان‌های فعال در حوزه انرژی با ریسک‌های فنی، ایمنی، محیط‌زیستی، اقتصادی و انسانی متعددی روبه‌رو هستند و مدیران در چنین محیط‌هایی باید ضمن پیروی از استانداردهای رسمی، قادر به تصمیم‌گیری سریع و هماهنگ در شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر باشند. مطالعات انجام‌شده درباره مدیریت بحران و حوادث در ایران نشان داده‌اند که وجود ساختار مناسب، تعیین روشن مسئولیت‌ها، هماهنگی میان واحدها و برخورداری مدیران از شایستگی‌های تخصصی و ارتباطی از عوامل مهم اثربخشی پاسخ سازمانی محسوب می‌شوند (Ahmadi et al., 2026; Bijani et al., 2021). همچنین، بررسی موانع مدیریت تمرین‌های سلامت در شرایط اضطراری نشان داده است که چالش‌های ساختاری، سازمانی و مدیریتی می‌توانند اجرای برنامه‌های آمادگی را تضعیف کنند (Farahmandnia et al., 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که در سازمان‌های پرخطر، ساختار و شایستگی مدیران دو مؤلفه جدا از یکدیگر نیستند، بلکه به‌صورت تعاملی ظرفیت سازمان را برای حفظ عملکرد و مدیریت پایدار ریسک شکل می‌دهند.

بعد انسانی مدیریت پایداری نیز به‌شدت به کیفیت مدیریت و ساختار سازمان وابسته است. پایداری اجتماعی در درون سازمان شامل ایجاد اعتماد، عدالت، مشارکت، امنیت شغلی، توسعه قابلیت‌ها و حمایت از کارکنان است. پژوهش در زمینه اعتماد سازمانی نشان داده است که مفروضات و رویه‌های منابع انسانی می‌توانند نقش مهمی در شکل‌گیری اعتماد و روابط سازمانی داشته باشند (Jebbeli et al., 2022). از سوی دیگر، مدیریت تنوع در سازمان‌های ایرانی نشان می‌دهد که سیاست‌ها و اقدامات مدیریتی مرتبط با تفاوت‌های فردی و گروهی نیازمند چارچوب‌های سازمانی و رفتارهای مدیریتی منسجم هستند (Ganji et al., 2023). همچنین، برخی مطالعات نشان داده‌اند که موقعیت‌های

مدیریتی و فرصت‌های رهبری ممکن است تحت تأثیر عوامل ساختاری و زمینه‌ای قرار گیرند و ساختارهای سازمانی می‌توانند تجربه و اثربخشی مدیران را در گروه‌های مختلف تحت تأثیر قرار دهند (Kavoosi et al., 2024). بنابراین، پایداری اجتماعی سازمان را نمی‌توان بدون توجه به نحوه توزیع فرصت‌ها، قدرت، مسئولیت و حمایت‌های مدیریتی در ساختار سازمانی تحلیل کرد.

مدیریت پایدار همچنین مستلزم سرمایه‌گذاری مستمر در توسعه شایستگی‌ها و ارزیابی بازده برنامه‌های آموزشی است. در سازمان‌های فنی و تخصصی، آموزش مدیران و کارکنان زمانی می‌تواند به نتایج پایدار منجر شود که نیازهای آموزشی به‌درستی شناسایی، منابع به‌طور هدفمند تخصیص و پیامدهای آموزش ارزیابی شوند. ارزیابی بازگشت سرمایه آموزش در حوزه‌های تخصصی نشان داده است که آموزش می‌تواند زمانی از نظر سازمانی ارزشمند باشد که بهبود عملکرد آن به‌صورت نظام‌مند اندازه‌گیری شود (Salimian, 2021). همچنین، مطالعات مرتبط با بهبود عملکرد نشان می‌دهند که ارتقای مستمر عملکرد حرفه‌ای نیازمند ترکیبی از آموزش، بازخورد، اصلاح فرایندها و حمایت سازمانی است (Rostami et al., 2025). در این چارچوب، شایستگی مدیران نه یک ویژگی ثابت، بلکه ظرفیت توسعه‌پذیری است که تحت تأثیر سیاست‌های منابع انسانی، تجربه، یادگیری سازمانی و فرصت‌های ساختاری قرار دارد.

موضوع شایستگی مدیریتی همچنین با توانایی مدیران در حل مسائل پیچیده و تبدیل دانش به تصمیم عملی ارتباط دارد. در نظام‌های پیچیده، صرف برخورداری از دانش تخصصی برای مدیریت اثربخش کافی نیست و مدیران باید بتوانند دانش را در فرایندهای تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و حل مسائل واقعی به کار گیرند. مطالعات حوزه مدیریت نشان داده‌اند که فاصله میان آموزش مدیریتی و توان حل مسئله در محیط واقعی می‌تواند یکی از چالش‌های اثربخشی مدیران باشد (Hosseini et al., 2024). در همین راستا، مدل‌های شایستگی مدیران بر ضرورت توجه به مجموعه‌ای از توانمندی‌های شناختی، رفتاری و حرفه‌ای تأکید کرده‌اند (Dargahi et al., 2024; Ganji et al., 2022). بنابراین، می‌توان انتظار داشت در سازمانی که با مجموعه‌ای از مسائل فنی، زیست‌محیطی، اقتصادی و انسانی مواجه است، شایستگی مدیران نقشی واسطه‌ای در تبدیل ساختار رسمی سازمان به عملکرد پایدار ایفا کند.

در سطح مدیریت منابع، یکی از ابعاد مهم پایداری توانایی سازمان در کنترل هزینه‌ها و استفاده کارآمد از منابع محدود است. تصمیم‌های مرتبط با هزینه و تخصیص منابع به شدت تحت تأثیر تعامل مدیران با ذی‌نفعان و سازوکارهای تصمیم‌گیری سازمانی قرار دارند. مطالعات مرتبط با مدیریت هزینه مبتنی بر ذی‌نفعان نشان می‌دهد که مشارکت گروه‌های مختلف و درک مدیران از منافع و محدودیت‌های آنان می‌تواند کیفیت تصمیم‌های مالی و عملیاتی را ارتقا دهد (Rakhshan et al., 2025). این موضوع در سازمان‌های انرژی‌محور که پروژه‌ها و عملیات آنها سرمایه‌بر و بلندمدت است، اهمیت ویژه‌ای دارد. همچنین، رویکردهای آینده‌نگر و سازوکارهای کنترل راهبردی نشان داده‌اند که سازمان برای حفظ تعادل میان اهداف اجتماعی و اقتصادی باید از ابزارهایی فراتر از کنترل‌های کوتاه‌مدت استفاده کند و سازوکارهای آینده‌نگری، پایش و اصلاح را در ساختار خود نهادینه سازد (Alabugin et al., 2022a, 2022b).

در حوزه پایداری زیست‌محیطی، رابطه میان ساختار سازمانی و شایستگی مدیران حتی ملموس‌تر است. سازمان‌های فعال در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی با مجموعه‌ای از الزامات مربوط به انتشار آلاینده‌ها، مصرف انرژی، مدیریت پسماند، ایمنی فرایند و ارزیابی آثار محیط‌زیستی مواجه هستند. اجرای مؤثر این الزامات نیازمند آن است که وظایف و مسئولیت‌های زیست‌محیطی به‌طور روشن در ساختار تعریف شوند و مدیران نیز دانش و اختیار کافی برای اجرای آنها داشته باشند. ارزیابی عملکرد محیط‌زیستی پالایشگاه‌های گاز پارس جنوبی نشان داده است که استفاده از مدل‌های نظام‌مند ارزیابی می‌تواند نقاط قوت و ضعف عملکرد زیست‌محیطی را آشکار کرده و مبنایی برای بهبود مدیریتی فراهم سازد (Mohammadi et al., 2021). در سطح منطقه‌ای نیز محدودیت‌های ارزیابی اثرات محیط‌زیستی پروژه‌محور در منطقه صنعتی ساحلی عسلویه نشان می‌دهد که مدیریت پیامدهای زیست‌محیطی نیازمند نگاه تجمعی، هماهنگی بین پروژه‌ها و سازوکارهای مدیریتی فراتر

E-ISSN: 3041-8933

از سطح یک پروژه منفرد است (Lohraseb, 2026). این امر اهمیت ساختارهای هماهنگ‌کننده و مدیرانی را برجسته می‌کند که توانایی درک پیامدهای سیستمی تصمیم‌ها را داشته باشند.

در سطح عملیاتی نیز پایداری وابسته به قابلیت سازمان در پیشگیری از حوادث و حفظ ایمنی فرایند است. توسعه و اعتبارسنجی ابزارهای مربوط به بازرسی، آزمایش و نگهداری سامانه‌های توقف اضطراری نشان می‌دهد که حفظ ایمنی و تداوم عملیات نیازمند فرایندهای منظم، مسئولیت‌های روشن و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد است (Pouya et al., 2025). از این منظر، رسمیت ساختار می‌تواند با تعیین استانداردها و رویه‌های اجباری به کاهش ریسک کمک کند، در حالی که شایستگی مدیران تعیین می‌کند این استانداردها تا چه اندازه به‌درستی تفسیر، اجرا و متناسب با شرایط واقعی اصلاح شوند. به همین ترتیب، مدل‌های ترکیبی کنترل پروژه بر ضرورت ایجاد توازن میان ابزارهای رسمی کنترل و قضاوت مدیریتی تأکید دارند (Farnam & Alaeddini, 2024). ازاین‌رو، ساختار و شایستگی می‌توانند دو سازوکار مکمل در مدیریت پایداری عملیاتی باشند.

از منظر راهبردی، پایداری نیازمند قابلیت سازمان برای مشاهده روندهای بلندمدت، پیش‌بینی تغییرات و سازگار کردن ساختارها و منابع با آینده است. سازوکارهای آینده‌نگری و کنترل راهبردی بر این فرض استوارند که سازمان باید از تمرکز انحصاری بر عملکرد جاری فاصله گرفته و پیامدهای بلندمدت تصمیم‌های خود را در نظر گیرد (Alabugin et al., 2022a, 2022b). تحقق چنین رویکردی نیازمند مدیرانی با تفکر راهبردی و توان مدیریت تغییر و همچنین ساختارهایی است که امکان گردش اطلاعات و هماهنگی بین سطوح را فراهم سازند. در فضای انقلاب صنعتی چهارم نیز یادگیری سازمانی و توسعه شایستگی‌های جدید برای تطبیق با فرایندها و فرهنگ‌های کاری نوین ضروری دانسته شده است (Ivaldi et al., 2021). بنابراین، پایداری سازمانی در محیط متحول کنونی را می‌توان حاصل هم‌راستایی ساختار، شایستگی و قابلیت یادگیری دانست.

مجموع شواهد موجود نشان می‌دهد که ساختار سازمانی می‌تواند هم به‌طور مستقیم و هم از مسیر شکل‌دهی به عملکرد مدیران بر پایداری سازمانی اثر بگذارد. از یک سو، قواعد، سطوح اختیار، تفکیک وظایف و سازوکارهای هماهنگی مستقیماً بر نحوه اجرای سیاست‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی اثر دارند؛ از سوی دیگر، همین ویژگی‌های ساختاری می‌توانند میزان آزادی عمل، دسترسی به اطلاعات، فرصت یادگیری و ظرفیت تصمیم‌گیری مدیران را تعیین کنند. پژوهش‌های مربوط به شایستگی مدیران نیز نشان داده‌اند که توسعه سازمانی و اثربخشی مدیریت با سطح شایستگی‌های مدیریتی ارتباط دارد (Nemati et al., 2024; Zolfaghari et al., 2024). همچنین، کیفیت سیاست‌گذاری و طراحی بسته‌های مدیریتی در سازمان‌ها و مناطق اقتصادی نیازمند هماهنگی بین ساختار تصمیم‌گیری، ظرفیت اجرایی و شرایط محیطی است (Abbaspour et al., 2024). بر این اساس، وارد کردن شایستگی مدیران به‌عنوان متغیر میانجی می‌تواند توضیح دقیق‌تری از سازوکار اثرگذاری ساختار سازمانی بر مدیریت پایداری ارائه دهد.

این موضوع در سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا این سازمان در بستری فعالیت می‌کند که هم‌زمان با مأموریت‌های اقتصادی و توسعه‌ای، با پیچیدگی‌های فنی، محیط‌زیستی، اجتماعی و مدیریتی گسترده‌ای روبه‌رو است. ماهیت چندسازمانی منطقه، حضور شرکت‌ها و پیمانکاران متعدد، حجم بالای پروژه‌های صنعتی، حساسیت زیست‌محیطی منطقه عسلویه، الزامات ایمنی و ضرورت هماهنگی بین مجموعه‌های مختلف، نیازمند ساختاری است که ضمن ایجاد نظم و پاسخ‌گویی، انعطاف و هماهنگی را نیز حفظ کند. در چنین بستری، مدیرانی که از شایستگی‌های حرفه‌ای، ارتباطی، راهبردی و تصمیم‌گیری مناسب برخوردار باشند، می‌توانند نقش مهمی در تبدیل ظرفیت‌های ساختاری به عملکرد پایدار ایفا کنند. یافته‌های مطالعات مرتبط با مدیریت منابع، عملکرد مدیران، اعتماد، یادگیری و تحول

سازمانی نیز به‌طور کلی از این برداشت حمایت می‌کنند که اثربخشی سازمان نتیجه تعامل میان ویژگی‌های ساختاری و ظرفیت‌های انسانی است (Ghrbeia & Alzubi, 2024; Jebbeli et al., 2022; Khan & Naimi, 2024; Rostami et al., 2025).

با وجود گسترش مطالعات در زمینه ساختار سازمانی، شایستگی مدیران و پایداری، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های موجود هر یک از این متغیرها را به‌صورت جداگانه یا در محیط‌های سازمانی متفاوت بررسی کرده‌اند. برخی مطالعات بر شناسایی مؤلفه‌های شایستگی مدیران تمرکز داشته‌اند (Doshmangir et al., 2025; Shirazi et al., 2024; Zolfaghari et al., 2024)، برخی موانع ساختاری و مدیریتی را در اجرای برنامه‌های سازمانی تحلیل کرده‌اند (Farahmandnia et al., 2025; Yaghmaei et al., 2026)، و گروهی دیگر به ابعاد محیط‌زیستی، ایمنی یا تحول سازمانی پرداخته‌اند (Cheekatla & Muddangala, 2026; Lohraseb, 2026; Mohammadi et al., 2021). در عین حال، پژوهش‌هایی در زمینه ادراک مدیران از بحران، مدیریت تنوع و عوامل مؤثر بر رشد مدیران نشان داده‌اند که زمینه سازمانی و ویژگی‌های مدیریتی به‌طور هم‌زمان بر رفتار و پیامدهای سازمانی اثرگذارند (Bijani et al., 2021; Ganji et al., 2023; Soleimani et al., 2022). با این حال، بررسی یکپارچه رابطه ساختار سازمانی با مدیریت پایداری و آزمون نقش میانجی شایستگی مدیران، به‌ویژه در یک سازمان راهبردی فعال در منطقه انرژی پارس، همچنان می‌تواند خلأ مهمی را در ادبیات موجود پوشش دهد.

از منظر کاربردی نیز شناخت این سازوکار می‌تواند برای سیاست‌گذاران و مدیران ارشد سازمان اهمیت داشته باشد. اگر مشخص شود ساختار سازمانی علاوه بر اثر مستقیم، از طریق شایستگی مدیران بر پایداری اثر می‌گذارد، اصلاح ساختار به‌تنهایی برای دستیابی به نتایج مطلوب کافی نخواهد بود و باید هم‌زمان برنامه‌های توسعه شایستگی، آموزش، کوچینگ، توانمندسازی و جانشین‌پروری مدیریتی مورد توجه قرار گیرند. شواهد مرتبط با کوچینگ مدیران عملیاتی (Hajizadeh et al., 2022)، ارزیابی اثربخشی آموزش (Salimian, 2021)، توسعه شایستگی مدیران (Ganji et al., 2022) و بهبود قابلیت حل مسئله مدیریتی (Hosseini et al., 2024) نیز نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در قابلیت‌های مدیریتی می‌تواند مکمل اصلاحات ساختاری باشد. در عین حال، توجه به مدیریت ذی‌نفعان و هزینه (Rakhshan et al., 2025)، سیاست‌گذاری متناسب با ویژگی‌های مناطق اقتصادی (Abbaspour et al., 2024) و سازوکارهای حکمرانی هوشمند (Azadi et al., 2023) می‌تواند ظرفیت سازمان برای دستیابی به پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را افزایش دهد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت پایداری سازمانی در سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس با تأکید بر نقش میانجی شایستگی مدیران بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، توصیفی ـ همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. در این پژوهش، رابطه میان ساختار سازمانی و مدیریت پایداری سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی شایستگی مدیران بررسی شد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، معاونان، رؤسای واحدها، سرپرستان و کارشناسان شاغل در واحدهای مرتبط با سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس در تهران بود که در سال ۲۰۲۶ در این مجموعه و واحدهای اداری و ستادی مرتبط با آن فعالیت داشتند. با توجه به ماهیت مدل مفهومی پژوهش، تعداد متغیرهای مشاهده‌شده و ضرورت برخورداری از حجم نمونه کافی برای اجرای مدل‌یابی معادلات ساختاری، ۳۰۰ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شدند. نمونه‌گیری به شیوه در دسترس و با رعایت تناسب گروه‌های شغلی انجام شد و پرسشنامه‌ها در اختیار افرادی قرار گرفت که حداقل یک سال سابقه فعالیت در سازمان داشته و با ساختار سازمانی، رویه‌های مدیریتی و سیاست‌ها و اقدامات مرتبط با پایداری سازمان آشنایی کافی داشتند. معیارهای ورود به پژوهش شامل اشتغال فعال در زمان اجرای مطالعه، داشتن حداقل مدرک کارشناسی،

E-ISSN: 3041-8933

برخورداری از حداقل یک سال سابقه کار در سازمان و اعلام رضایت برای شرکت در پژوهش بود. پرسشنامه‌هایی که بیش از ۱۰ درصد گویه‌های آنها بدون پاسخ باقی مانده بود یا الگوی پاسخ‌دهی آنها نشان‌دهنده پاسخ‌گویی غیرواقعی و یکنواخت بود، از تحلیل نهایی کنار گذاشته شدند. پیش از جمع‌آوری داده‌ها، هدف پژوهش برای شرکت‌کنندگان تشریح و به آنان اطمینان داده شد که اطلاعات جمع‌آوری‌شده صرفاً برای اهداف علمی و پژوهشی استفاده خواهد شد و نتایج به‌صورت کلی گزارش می‌شود. مشارکت افراد کاملاً داوطلبانه بود و شرکت‌کنندگان می‌توانستند در هر مرحله از تکمیل پرسشنامه از ادامه همکاری انصراف دهند. همچنین، محرمانگی اطلاعات فردی و سازمانی و ناشناس‌بودن پاسخ‌ها در تمام مراحل پژوهش رعایت شد.

داده‌های پژوهش با استفاده از یک پرسشنامه چندبخشی گردآوری شد. بخش نخست به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای پاسخ‌دهندگان از جمله سن، جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، سابقه مدیریتی و سطح سازمانی اختصاص داشت. بخش مربوط به ساختار سازمانی، ادراک پاسخ‌دهندگان از ویژگی‌های ساختاری سازمان را در ابعاد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی مورد سنجش قرار داد. در بعد رسمیت، میزان وجود و کاربرد قوانین، دستورالعمل‌ها، شرح وظایف، استانداردهای کاری و رویه‌های رسمی ارزیابی شد؛ بعد تمرکز بر میزان تمرکز اختیار تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان و میزان مشارکت سطوح مختلف در تصمیم‌گیری تمرکز داشت؛ و بعد پیچیدگی نیز میزان تفکیک افقی و عمودی، تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تنوع واحدهای سازمانی را ارزیابی کرد. پاسخ به گویه‌ها بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» انجام شد، به‌گونه‌ای که کسب نمره بالاتر نشان‌دهنده برجستگی بیشتر ویژگی ساختاری مورد اندازه‌گیری بود. ابزار سنجش شایستگی مدیران نیز مجموعه‌ای از گویه‌های مرتبط با توانمندی‌های مورد نیاز مدیران برای هدایت اثربخش سازمان را دربر می‌گرفت و ابعاد شایستگی‌های دانشی و حرفه‌ای، مهارت‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی و بین‌فردی، توانایی حل مسئله، رهبری و هدایت کارکنان، تفکر راهبردی، مدیریت تغییر و توانایی بهره‌گیری از منابع سازمانی را ارزیابی می‌کرد. پاسخ‌دهندگان میزان انطباق هر گویه را با وضعیت مدیران سازمان بر روی طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت مشخص کردند و نمره بالاتر بیانگر سطح بالاتر شایستگی مدیریتی بود. برای سنجش مدیریت پایداری سازمانی نیز از مجموعه‌ای از گویه‌ها در سه بعد اصلی اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی استفاده شد. بعد اقتصادی شامل موضوعاتی نظیر استفاده کارآمد از منابع، توجه به بهره‌وری، مدیریت هزینه‌ها، تداوم عملکرد و ایجاد ارزش بلندمدت بود؛ بعد اجتماعی به مسئولیت‌پذیری در قبال کارکنان و ذی‌نفعان، عدالت سازمانی، توسعه منابع انسانی، سلامت و ایمنی، مشارکت و مسئولیت اجتماعی توجه داشت؛ و بعد زیست‌محیطی شامل مدیریت مصرف انرژی و منابع، کاهش پیامدهای زیست‌محیطی فعالیت‌ها، مدیریت پسماند، رعایت الزامات زیست‌محیطی و توجه به حفاظت از محیط‌زیست بود. برای بررسی روایی محتوایی ابزارها، گویه‌ها در اختیار گروهی از استادان و متخصصان حوزه مدیریت، رفتار سازمانی، منابع انسانی و مدیریت پایداری قرار گرفت و پس از دریافت دیدگاه‌های آنان، اصلاحات لازم از نظر شفافیت، تناسب، ضرورت و ارتباط گویه‌ها با سازه‌های مورد مطالعه انجام شد. روایی سازه ابزارها نیز در مرحله تحلیل داده‌ها از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. پایایی مقیاس‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارزیابی شد و مقادیر بیشتر از ۰.۷۰ به‌عنوان سطح قابل قبول پایایی در نظر گرفته شد. همچنین، برای بررسی روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج‌شده استفاده شد و مقادیر ۰.۵۰ و بیشتر به‌عنوان شاخص مطلوب روایی همگرا تلقی گردید.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌ها ابتدا از نظر کامل بودن پاسخ‌ها، داده‌های پرت، داده‌های مفقود و خطاهای احتمالی ورود اطلاعات بررسی و سپس برای انجام تحلیل‌های آماری آماده‌سازی شدند. تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی، برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان از فراوانی و درصد و برای توصیف متغیرهای اصلی پژوهش از میانگین و انحراف معیار استفاده شد. همچنین، چولگی و کشیدگی متغیرها برای بررسی تقریبی نرمال بودن توزیع داده‌ها محاسبه شد. پیش

از آزمون مدل مفهومی، مفروضه‌های لازم شامل نبود هم‌خطی چندگانه بین متغیرهای پیش‌بین، استقلال خطاها و مناسب بودن توزیع داده‌ها بررسی شد. برای ارزیابی هم‌خطی چندگانه از شاخص عامل تورم واریانس و ضریب تحمل استفاده شد و مقادیر عامل تورم واریانس کمتر از ۵ و ضرایب تحمل بیشتر از ۰.۲۰ به‌عنوان وضعیت قابل قبول در نظر گرفته شدند. در ادامه، روابط اولیه بین ساختار سازمانی، شایستگی مدیران و مدیریت پایداری سازمانی با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد. به‌منظور آزمون هم‌زمان روابط مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرهای پژوهش، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. ابتدا مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد ارزیابی قرار گرفت تا کفایت بارهای عاملی شاخص‌ها و روایی و پایایی سازه‌ها مشخص شود و پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش آزمون شد. در مدل ساختاری، اثر مستقیم ساختار سازمانی بر مدیریت پایداری سازمانی، اثر ساختار سازمانی بر شایستگی مدیران و اثر شایستگی مدیران بر مدیریت پایداری سازمانی برآورد شد. سپس برای تعیین نقش میانجی شایستگی مدیران، اثر غیرمستقیم ساختار سازمانی بر مدیریت پایداری سازمانی از مسیر شایستگی مدیران با استفاده از روش بوت‌استرپ مورد آزمون قرار گرفت. معنی‌داری اثر غیرمستقیم بر اساس فاصله اطمینان ۹۵ درصدی بوت‌استرپ ارزیابی شد؛ به‌گونه‌ای که قرار نگرفتن مقدار صفر در فاصله اطمینان به‌عنوان شواهد معنی‌داری اثر میانجی تلقی شد. برازش کلی مدل نیز بر اساس شاخص‌های متداول برازش شامل نسبت کای‌دو به درجه آزادی، شاخص برازش تطبیقی، شاخص برازش افزایشی، شاخص نیکویی برازش و ریشه میانگین مربعات خطای تقریب ارزیابی شد. سطح معنی‌داری آزمون‌های آماری ۰.۰۵ در نظر گرفته شد و تحلیل‌های توصیفی و مقدماتی با استفاده از نرم‌افزار SPSS و تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS انجام گرفت.

یافته‌ها

در این پژوهش، داده‌های مربوط به ۳۰۰ نفر از مدیران، معاونان، رؤسای واحدها، سرپرستان و کارشناسان شاغل در واحدهای مرتبط با سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس در تهران مورد تحلیل قرار گرفت. از مجموع شرکت‌کنندگان، ۲۱۴ نفر معادل ۷۱.۳ درصد مرد و ۸۶ نفر معادل ۲۸.۷ درصد زن بودند. از نظر سنی، ۴۲ نفر معادل ۱۴.۰ درصد در دامنه سنی کمتر از ۳۵ سال، ۱۰۸ نفر معادل ۳۶.۰ درصد در دامنه سنی ۳۵ تا ۴۴ سال، ۱۰۳ نفر معادل ۳۴.۳ درصد در دامنه سنی ۴۵ تا ۵۴ سال و ۴۷ نفر معادل ۱۵.۷ درصد در دامنه سنی ۵۵ سال و بیشتر قرار داشتند. میانگین سن شرکت‌کنندگان ۴۳.۶۸ سال با انحراف معیار ۷.۹۱ بود. از نظر سطح تحصیلات، ۹۶ نفر معادل ۳۲.۰ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۱۵۸ نفر معادل ۵۲.۷ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴۶ نفر معادل ۱۵.۳ درصد دارای مدرک دکتری بودند. همچنین، میانگین سابقه خدمت شرکت‌کنندگان ۱۶.۲۴ سال با انحراف معیار ۶.۸۳ بود؛ به‌طوری‌که ۵۴ نفر معادل ۱۸.۰ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۱۳۱ نفر معادل ۴۳.۷ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۱۵ نفر معادل ۳۸.۳ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند. از نظر جایگاه سازمانی نیز ۳۸ نفر معادل ۱۲.۷ درصد در سطح مدیر یا معاون، ۶۷ نفر معادل ۲۲.۳ درصد در سطح رئیس واحد، ۸۲ نفر معادل ۲۷.۳ درصد در سطح سرپرست و ۱۱۳ نفر معادل ۳۷.۷ درصد در سطح کارشناس فعالیت داشتند. این توزیع نشان داد که نمونه پژوهش از نظر سطح تحصیلات، سابقه خدمت و جایگاه سازمانی از تنوع قابل قبولی برخوردار بوده و بخش قابل توجهی از پاسخ‌دهندگان دارای تجربه سازمانی و شناخت کافی از فرایندهای ساختاری، شایستگی‌های مدیریتی و سیاست‌های پایداری سازمان بودند.

E-ISSN: 3041-8933

جدول ۱

شاخص‌های توصیفی، نرمال بودن و هم‌خطی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	ضریب تحمل	VIF
ساختار سازمانی	۳.۴۲	۰.۶۱	−۰.۳۱	−۰.۱۸	۰.۷۲	۱.۳۹
رسمیت	۳.۵۸	۰.۶۷	−۰.۴۲	۰.۱۱	۰.۶۸	۱.۴۷
تمرکز	۳.۱۹	۰.۷۱	۰.۱۷	−۰.۳۶	۰.۷۴	۱.۳۵
پیچیدگی	۳.۴۸	۰.۶۴	−۰.۲۸	−۰.۰۹	۰.۷۰	۱.۴۳
شایستگی مدیران	۳.۷۱	۰.۵۸	−۰.۴۶	۰.۲۴	۰.۶۶	۱.۵۲
شایستگی دانشی و حرفه‌ای	۳.۷۸	۰.۶۲	−۰.۵۱	۰.۳۷	۰.۶۹	۱.۴۵
مهارت‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری	۳.۶۹	۰.۶۱	−۰.۳۹	۰.۱۶	۰.۶۵	۱.۵۴
مهارت‌های ارتباطی و بین‌فردی	۳.۷۴	۰.۶۳	−۰.۴۴	۰.۲۱	۰.۷۱	۱.۴۱
تفکر راهبردی و مدیریت تغییر	۳.۶۳	۰.۶۶	−۰.۳۴	−۰.۰۷	۰.۶۷	۱.۴۹
مدیریت پایداری سازمانی	۳.۵۶	۰.۶۰	−۰.۳۷	۰.۱۳	—	—
پایداری اقتصادی	۳.۶۴	۰.۶۳	−۰.۴۱	۰.۲۰	—	—
پایداری اجتماعی	۳.۵۹	۰.۶۵	−۰.۳۸	۰.۱۴	—	—
پایداری زیست‌محیطی	۳.۴۴	۰.۶۹	−۰.۲۲	−۰.۱۸	—	—

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، میانگین ساختار سازمانی برابر با ۳.۴۲ و انحراف معیار آن ۰.۶۱ بود. در میان ابعاد ساختار سازمانی، رسمیت با میانگین ۳.۵۸ بالاترین و تمرکز با میانگین ۳.۱۹ پایین‌ترین مقدار را به خود اختصاص داد. میانگین شایستگی مدیران ۳.۷۱ با انحراف معیار ۰.۵۸ به دست آمد که نشان‌دهنده ارزیابی نسبتاً مطلوب پاسخ‌دهندگان از شایستگی مدیران بود. در میان ابعاد این متغیر نیز شایستگی دانشی و حرفه‌ای با میانگین ۳.۷۸ بالاترین و تفکر راهبردی و مدیریت تغییر با میانگین ۳.۶۳ پایین‌ترین میانگین را داشت. میانگین مدیریت پایداری سازمانی نیز ۳.۵۶ با انحراف معیار ۰.۶۰ بود. در بین ابعاد پایداری، بعد اقتصادی با میانگین ۳.۶۴ در سطح بالاتری قرار داشت و بعد زیست‌محیطی با میانگین ۳.۴۴ کمترین میانگین را نشان داد. مقادیر چولگی تمامی متغیرها بین −۰.۵۱ تا ۰.۱۷ و مقادیر کشیدگی بین −۰.۳۶ تا ۰.۳۷ قرار داشت؛ بنابراین توزیع داده‌ها از نظر نرمال بودن تک‌متغیره در دامنه قابل قبول قرار گرفت. همچنین، ضرایب تحمل برای متغیرهای پیش‌بین بین ۰.۶۵ تا ۰.۷۴ و مقادیر VIF بین ۱.۳۵ تا ۱.۵۴ بود. با توجه به اینکه تمامی مقادیر ضریب تحمل بیشتر از ۰.۲۰ و تمامی مقادیر VIF به‌طور محسوسی کمتر از ۵ بودند، می‌توان نتیجه گرفت که مسئله هم‌خطی چندگانه بین متغیرهای پیش‌بین وجود نداشت و داده‌ها برای انجام مدل‌یابی معادلات ساختاری مناسب بودند.

جدول ۲

ماتریس همبستگی پیرسون بین متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	۱	۲	۳
۱.ساختار سازمانی	۱		
۲.شایستگی مدیران	۰.۵۸**	۱	
۳.مدیریت پایداری سازمانی	۰.۶۳**	۰.۶۹**	۱

نتایج جدول ۲ نشان داد که بین تمامی متغیرهای اصلی پژوهش روابط مثبت و از نظر آماری معناداری وجود داشت. ضریب همبستگی بین ساختار سازمانی و شایستگی مدیران برابر با ۰.۵۸ و در سطح ۰.۰۱ معنادار بود؛ بنابراین، هرچه ساختار سازمانی از نظر رسمیت مناسب، توزیع منطقی اختیار و پیچیدگی متناسب وضعیت مطلوب‌تری داشت، سطح شایستگی مدیران نیز بالاتر گزارش شد. همچنین، بین ساختار سازمانی و مدیریت پایداری سازمانی همبستگی مثبت و معناداری به میزان ۰.۶۳ مشاهده شد که نشان داد بهبود ویژگی‌های ساختاری سازمان با ارتقای مدیریت پایداری همراه بود. بیشترین ضریب همبستگی بین شایستگی مدیران و مدیریت پایداری سازمانی به دست آمد که مقدار آن برابر با ۰.۶۹ بود و در سطح ۰.۰۱ معنادار شد. این یافته بیانگر آن است که افزایش شایستگی‌های مدیریتی، از جمله دانش و تخصص حرفه‌ای، مهارت‌های تصمیم‌گیری، توانایی ارتباطی، تفکر راهبردی و مدیریت تغییر، با بهبود قابل توجه عملکرد سازمان در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی پایداری همراه است. افزون بر این، با توجه به اینکه هیچ‌یک از ضرایب همبستگی به مقادیر بسیار بالا، مانند ۰.۸۵ یا بیشتر، نرسید، می‌توان گفت تمایز مفهومی مناسبی بین سازه‌های پژوهش وجود داشته و احتمال هم‌پوشانی شدید بین متغیرها پایین بوده است.

جدول ۳

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری پژوهش

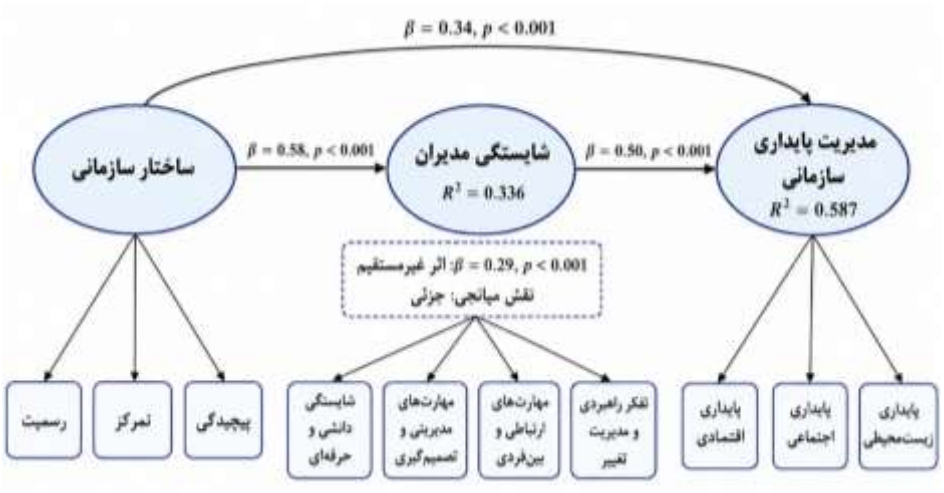
شاخص برازش	مقدار به‌دست‌آمده	معیار قابل قبول
χ^2	۳۲۶.۴۸	—
درجه آزادی	۱۴۲	—
χ^2/df	۲.۳۰	کمتر از ۳
GFI	۰.۹۱۸	بیشتر از ۰.۹۰
AGFI	۰.۸۹۲	بیشتر از ۰.۸۵
CFI	۰.۹۴۷	بیشتر از ۰.۹۰
IFI	۰.۹۴۸	بیشتر از ۰.۹۰
TLI	۰.۹۳۶	بیشتر از ۰.۹۰
NFI	۰.۹۲۱	بیشتر از ۰.۹۰
RMSEA	۰.۰۶۶	کمتر از ۰.۰۸
SRMR	۰.۰۴۷	کمتر از ۰.۰۸

بر اساس نتایج ارائه‌شده در جدول ۳، مدل مفهومی پژوهش از برازش مناسبی با داده‌های تجربی برخوردار بود. مقدار نسبت کای‌دو به درجه آزادی برابر با ۲.۳۰ به دست آمد که کمتر از مقدار معیار ۳ بود و نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل محسوب می‌شود. شاخص GFI برابر با ۰.۹۱۸، شاخص CFI برابر با ۰.۹۴۷، شاخص IFI برابر با ۰.۹۴۸، شاخص TLI برابر با ۰.۹۳۶ و شاخص NFI برابر با ۰.۹۲۱ بود که همگی از مقدار مطلوب ۰.۹۰ بیشتر بودند. شاخص AGFI نیز برابر با ۰.۸۹۲ به دست آمد که با توجه به پیچیدگی مدل و حجم نمونه در محدوده قابل قبول قرار داشت. مقدار RMSEA برابر با ۰.۰۶۶ بود که کمتر از آستانه ۰.۰۸ قرار داشت و بیانگر خطای تقریبی مناسب مدل در جامعه بود. همچنین، مقدار SRMR برابر با ۰.۰۴۷ به دست آمد که به‌طور محسوسی کمتر از مقدار معیار ۰.۰۸ بود. مجموعه این شاخص‌ها نشان داد که ساختار نظری پیشنهادی، شامل ارتباط ساختار سازمانی با مدیریت پایداری سازمانی و نقش واسطه‌ای شایستگی مدیران، از انطباق مناسبی با داده‌های مشاهده‌شده برخوردار است. بنابراین، پس از تأیید کفایت مدل اندازه‌گیری و برازش کلی مدل، بررسی ضرایب مسیر مستقیم و غیرمستقیم برای آزمون فرضیه‌های پژوهش امکان‌پذیر بود.

E-ISSN: 3041-8933

شکل ۱

مدل ساختاری رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت پایداری سازمانی با نقش میانجی شایستگی مدیران



جدول ۴

ضرایب مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم مدل ساختاری پژوهش

مسیر	ضریب استانداردβ	خطای استاندارد	نسبت بحرانی	p	نتیجه
ساختار سازمانی ← شایستگی مدیران	۰.۵۸	۰.۰۶۲	۸.۷۴	<۰.۰۰۱	معنادار
شایستگی مدیران ← مدیریت پایداری سازمانی	۰.۵۰	۰.۰۵۸	۷.۹۶	<۰.۰۰۱	معنادار
ساختار سازمانی ← مدیریت پایداری سازمانی	۰.۳۴	۰.۰۵۵	۵.۴۱	<۰.۰۰۱	معنادار
ساختار سازمانی ← شایستگی مدیران ← مدیریت پایداری سازمانی	۰.۲۹	۰.۰۴۷	—	<۰.۰۰۱	معنادار

نتایج جدول ۴ نشان داد که تمامی مسیرهای اصلی مدل از نظر آماری معنادار بودند. اثر مستقیم ساختار سازمانی بر شایستگی مدیران برابر با β = ۰.۵۸ به دست آمد که در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار بود. این نتیجه نشان می‌دهد که بهبود ساختار سازمانی، از طریق ایجاد شفافیت در وظایف، توزیع مناسب اختیار، تدوین رویه‌های مشخص، هماهنگی بین واحدها و کاهش ابهام ساختاری، می‌تواند سطح شایستگی و اثربخشی مدیران را افزایش دهد. همچنین، اثر مستقیم شایستگی مدیران بر مدیریت پایداری سازمانی برابر با β = ۰.۵۰ و از نظر آماری معنادار بود. بنابراین، مدیرانی که از دانش تخصصی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، توانایی رهبری، قابلیت ارتباطی و تفکر راهبردی بالاتری برخوردار بودند، عملکرد مؤثرتری در برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های مرتبط با پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی داشتند. اثر مستقیم ساختار سازمانی بر مدیریت پایداری سازمانی نیز برابر با β = ۰.۳۴ و در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار بود. این یافته نشان داد که حتی پس از وارد کردن شایستگی مدیران به مدل، ساختار سازمانی همچنان اثر مستقیم و مستقلی بر مدیریت پایداری دارد. افزون بر این، اثر غیرمستقیم ساختار سازمانی بر مدیریت پایداری سازمانی از طریق شایستگی مدیران برابر با β = ۰.۲۹ به دست آمد. بررسی این اثر با استفاده از ۵۰۰۰ بازنمونه‌گیری بوت‌استرپ نشان داد که فاصله اطمینان ۹۵ درصدی اثر غیرمستقیم بین ۰.۲۱ تا ۰.۳۸ قرار داشت و صفر در این فاصله مشاهده نشد؛ بنابراین، اثر میانجی شایستگی مدیران از نظر آماری معنادار بود. از آنجا که هم اثر مستقیم ساختار سازمانی بر مدیریت پایداری

و هم اثر غیرمستقیم آن از طریق شایستگی مدیران معنادار باقی ماند، می‌توان نتیجه گرفت که شایستگی مدیران در این رابطه نقش میانجی جزئی ایفا می‌کند. به بیان دیگر، بخشی از تأثیر ساختار سازمانی بر مدیریت پایداری به‌طور مستقیم و بخش دیگری از آن از طریق افزایش سطح شایستگی مدیران منتقل می‌شود.

بررسی میزان واریانس تبیین‌شده در مدل ساختاری نیز نشان داد که ساختار سازمانی توانست ۳۳.۶ درصد از تغییرات شایستگی مدیران را تبیین کند. همچنین، ساختار سازمانی و شایستگی مدیران در مجموع قادر بودند ۵۸.۷ درصد از واریانس مدیریت پایداری سازمانی را تبیین کنند. این میزان تبیین نشان می‌دهد که مدل پژوهش از قدرت توضیح‌دهندگی قابل توجهی برخوردار است و دو سازه ساختار سازمانی و شایستگی مدیران می‌توانند بخش مهمی از تفاوت‌های موجود در سطح مدیریت پایداری سازمانی را توضیح دهند. مقایسه ضرایب استاندارد نیز نشان داد که شایستگی مدیران با ضریب مستقیم ۰.۵۰ یکی از مهم‌ترین پیش‌بین‌های مدیریت پایداری در مدل بود؛ در حالی که ساختار سازمانی افزون بر اثر مستقیم ۰.۳۴، از طریق شایستگی مدیران نیز اثر غیرمستقیم ۰.۲۹ بر مدیریت پایداری داشت. در مجموع، نتایج مدل ساختاری از این دیدگاه حمایت کرد که دستیابی به مدیریت پایداری مطلوب در سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس صرفاً به برخورداری از ساختار رسمی و مشخص وابسته نیست، بلکه بخش قابل توجهی از اثربخشی ساختار سازمانی از طریق توانمندی مدیران برای تبدیل الزامات ساختاری به تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی پایدار تحقق می‌یابد. بر این اساس، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت پایداری سازمانی با نقش میانجی شایستگی مدیران مورد تأیید قرار گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت پایداری سازمانی در سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس با نقش میانجی شایستگی مدیران انجام شد. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که ساختار سازمانی اثر مستقیم مثبت و معناداری بر شایستگی مدیران دارد، شایستگی مدیران نیز اثر مستقیم مثبت و معناداری بر مدیریت پایداری سازمانی نشان می‌دهد و ساختار سازمانی علاوه بر این مسیر، به‌طور مستقیم نیز مدیریت پایداری سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. همچنین، اثر غیرمستقیم ساختار سازمانی بر مدیریت پایداری سازمانی از طریق شایستگی مدیران معنادار بود و با توجه به باقی ماندن اثر مستقیم ساختار سازمانی پس از ورود متغیر میانجی، شایستگی مدیران نقش میانجی جزئی در این رابطه ایفا کرد. افزون بر این، ساختار سازمانی توانست بخش قابل توجهی از واریانس شایستگی مدیران را تبیین کند و ساختار سازمانی همراه با شایستگی مدیران نیز سهم قابل توجهی از تغییرات مدیریت پایداری سازمانی را توضیح داد. این الگوی نتایج نشان می‌دهد که مدیریت پایداری در یک سازمان پیچیده و تخصصی صرفاً محصول وجود رویه‌ها و ساختارهای رسمی نیست، بلکه میزان اثربخشی این ساختارها تا حد زیادی به ظرفیت مدیران برای تفسیر، به‌کارگیری و تبدیل الزامات ساختاری به تصمیم‌ها و اقدامات پایدار وابسته است.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که ساختار سازمانی اثر مثبت و معناداری بر شایستگی مدیران دارد. این نتیجه از این دیدگاه حمایت می‌کند که شایستگی مدیریتی تنها یک ویژگی فردی یا حاصل آموزش و تجربه شخصی نیست، بلکه زمینه سازمانی نیز می‌تواند امکان بروز و توسعه آن را فراهم یا محدود کند. هنگامی که نقش‌ها، مسئولیت‌ها و حدود اختیار به‌صورت روشن تعریف شده باشند، جریان اطلاعات در سازمان کارآمد باشد، سازوکارهای تصمیم‌گیری مشخص باشند و هماهنگی میان واحدها به‌درستی صورت گیرد، مدیران می‌توانند از دانش و مهارت خود اثربخش‌تر استفاده کنند. در مقابل، ساختارهای مبهم، بسیار متمرکز یا فاقد هماهنگی می‌توانند دامنه اختیار مدیران را محدود کرده و حتی در صورت برخورداری آنان از دانش و تجربه مناسب، عملکرد مدیریتی را تضعیف کنند. این یافته با نتایج مطالعاتی که بر نقش

E-ISSN: 3041-8933

عوامل سازمانی و محیطی در رشد و اثربخشی مدیران تأکید کرده‌اند، همسو است (Nemati et al., 2024; Soleimani et al., 2022; Zolfaghari et al., 2024).

تبیین این یافته را می‌توان از منظر رابطه میان ساختار و فرصت‌های اعمال شایستگی نیز دنبال کرد. ساختار سازمانی در عمل تعیین می‌کند مدیران تا چه حد به اطلاعات دسترسی دارند، در چه سطحی از تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند، چه میزان اختیار برای حل مسائل دارند و چگونه می‌توانند از ظرفیت‌های تخصصی کارکنان استفاده کنند. در ساختارهایی که تفکیک وظایف منطقی و خطوط پاسخ‌گویی روشن است، مدیران امکان بیشتری برای تمرکز بر وظایف راهبردی، هدایت کارکنان و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده دارند. این برداشت با نتایج پژوهش‌هایی که شایستگی‌های مدیران را مجموعه‌ای چندبعدی شامل دانش تخصصی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی تصمیم‌گیری، رهبری و تفکر راهبردی معرفی کرده‌اند، سازگار است (Dargahi et al., 2024; Doshmangir et al., 2025; Ganji et al., 2022; Shirazi et al., 2024). همچنین، مطالعات مرتبط با یادگیری سازمانی نشان داده‌اند که توسعه شایستگی‌های جدید زمانی امکان‌پذیر است که ساختار و فرهنگ سازمانی فرصت یادگیری، تعامل و سازگاری با فرایندهای جدید را فراهم کنند (Ivaldi et al., 2021). از این رو، می‌توان گفت ساختار مناسب نه‌تنها فعالیت مدیر را تنظیم می‌کند، بلکه محیطی برای فعال شدن و توسعه قابلیت‌های مدیریتی ایجاد می‌کند.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که شایستگی مدیران اثر مثبت و معناداری بر مدیریت پایداری سازمانی دارد. این نتیجه از نظر نظری قابل انتظار است، زیرا پایداری سازمانی مفهومی چندبعدی است و مدیران برای ایجاد توازن میان اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی باید از مجموعه‌ای از شایستگی‌های تحلیلی، ارتباطی، راهبردی و حرفه‌ای برخوردار باشند. مدیر شایسته باید بتواند پیامدهای بلندمدت تصمیم‌ها را پیش‌بینی کند، تعارض بین اهداف مختلف را مدیریت نماید، منابع محدود را به‌صورت کارآمد تخصیص دهد، ذی‌نفعان را در فرایند تصمیم‌گیری مورد توجه قرار دهد و سازمان را در مسیر تغییرات محیطی هدایت کند. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند توسعه سازمانی و عملکرد مدیریتی با سطح شایستگی مدیران ارتباط مستقیم دارد (Ganji et al., 2022; Nemati et al., 2024; Zolfaghari et al., 2024). همچنین، شواهد جدید در حوزه رهبری مسئولانه نشان داده است که شایستگی‌های مدیریتی و جهت‌گیری پایداری می‌توانند فضای سازمانی حامی رفتارهای مسئولانه و پایدار را تقویت کنند (Cheekatla & Muddangala, 2026).

در سازمان‌های فعال در حوزه انرژی، این رابطه اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا مدیریت پایداری در چنین محیط‌هایی مستلزم تصمیم‌گیری در شرایطی است که مخاطرات اقتصادی، ایمنی، محیط‌زیستی و اجتماعی هم‌زمان حضور دارند. مدیرانی که از مهارت‌های تصمیم‌گیری، توانایی تحلیل ریسک و درک پیامدهای بلندمدت برخوردارند، می‌توانند بین اهداف تولیدی و الزامات ایمنی و محیط‌زیستی توازن مناسب‌تری برقرار کنند. یافته‌های مطالعات انجام‌شده در صنایع مرتبط با انرژی و پتروشیمی نیز از اهمیت نقش مدیران در بهبود عملکرد منابع انسانی و عملیات حمایت می‌کنند. برای مثال، بررسی عوامل کوچینگ در مدیران عملیاتی شرکت پتروشیمی خلیج فارس نشان داده است که توانایی مدیران در هدایت و انگیزش کارکنان می‌تواند بر عملکرد نیروی انسانی اثرگذار باشد (Hajizadeh et al., 2022). همچنین، مطالعه عملکرد محیط‌زیستی پالایشگاه‌های گاز پارس جنوبی نشان داده است که ارزیابی و بهبود عملکرد زیست‌محیطی نیازمند سازوکارهای مدیریتی منظم و تصمیم‌گیری مبتنی بر شاخص‌های عملکرد است (Mohammadi et al., 2021). بنابراین، شایستگی مدیران را می‌توان یکی از حلقه‌های اساسی میان اهداف پایداری و تحقق عملی آنها دانست.

در همین راستا، یافته مربوط به اثر شایستگی مدیران بر پایداری با مطالعاتی که بر اهمیت قابلیت‌های مدیریتی در شرایط پیچیده و چندذی‌نفعی تأکید دارند نیز همخوان است. در پروژه‌ها و سازمان‌های چندسازمانی، مهارت‌های ارتباطی و سیاسی مدیران می‌توانند کیفیت تعامل با دیگر واحدها و ذی‌نفعان را بهبود دهند و اثربخشی فرایندهای مدیریتی را افزایش دهند (Khan & Naimi, 2024). همچنین،

مدیریت هزینه و منابع در شرایط محدود نیازمند درک منافع و انتظارات ذی‌نفعان و توانایی ایجاد توازن میان نیازهای متفاوت است (Rakhshan et al., 2025). از سوی دیگر، مطالعات مرتبط با تحول دیجیتال نشان داده‌اند که قابلیت‌های فردی و مدیریتی نقش واسطه‌ای مهمی در تبدیل منابع فناورانه به پیامدهای سازمانی دارند (Ghrbeia & Alzubi, 2024). این شواهد نشان می‌دهد که شایستگی مدیران می‌تواند ظرفیت‌های مختلف سازمانی را به عملکرد واقعی تبدیل کند و به همین دلیل، رابطه مثبت آن با مدیریت پایداری منطقی و قابل توجیه است.

یافته سوم پژوهش نشان داد که ساختار سازمانی به‌طور مستقیم نیز اثر مثبت و معناداری بر مدیریت پایداری سازمانی دارد. این نتیجه بیانگر آن است که ویژگی‌های ساختاری سازمان، مستقل از شایستگی مدیران، می‌توانند شرایط اجرای سیاست‌های پایداری را شکل دهند. وجود رویه‌های رسمی، مشخص بودن مسئولیت‌ها، هماهنگی بین واحدها، توزیع مناسب اختیار و تفکیک منطقی فعالیت‌ها باعث می‌شود اقدامات اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی به‌صورت منظم‌تر و قابل پیگیری اجرا شوند. برای مثال، در حوزه ایمنی و محیط‌زیست، مشخص بودن مسئولیت‌ها و استانداردهای اجرایی می‌تواند از عدم اجرای دستورالعمل‌ها، ابهام وظایف و انتقال مسئولیت جلوگیری کند. این یافته با پژوهش‌هایی که نشان داده‌اند موانع ساختاری می‌توانند اجرای برنامه‌های سازمانی را با مشکل مواجه کنند، همسو است (Farahmandnia et al., 2025; Yaghmaei et al., 2026). همچنین، مطالعات مرتبط با نظام‌های مدیریت بحران نشان داده‌اند که وضوح ساختار، تعیین مسئولیت و هماهنگی میان بخش‌ها از مؤلفه‌های اصلی عملکرد مؤثر در شرایط پیچیده هستند (Ahmadi et al., 2026; Bijani et al., 2021).

در تبیین این یافته می‌توان به اهمیت رسمیت در سازمان‌های صنعتی اشاره کرد. در چنین سازمان‌هایی، سطح مناسبی از رسمیت می‌تواند از طریق تدوین دستورالعمل‌های دقیق، استانداردسازی فرایندها و تعیین سازوکارهای نظارتی، امکان کنترل بهتر فعالیت‌های پرریسک را فراهم کند. این موضوع به‌ویژه در مدیریت ایمنی و محیط‌زیست اهمیت دارد. پژوهش درباره بهینه‌سازی بازرسی و نگهداری سامانه‌های توقف اضطراری نیز بر ضرورت وجود فرایندهای منظم و قابل کنترل برای حفظ ایمنی عملیات تأکید کرده است (Pouya et al., 2025). از سوی دیگر، ارزیابی آثار محیط‌زیستی در منطقه عسلویه نشان می‌دهد که مدیریت پیامدهای محیطی تنها با ارزیابی پروژه‌ای محدود قابل تحقق نیست و نیازمند هماهنگی در سطح کلان و توجه به آثار تجمعی است (Lohraseb, 2026). چنین هماهنگی‌ای بدون ساختار مناسب سازمانی و بین‌سازمانی دشوار خواهد بود. بنابراین، ساختار سازمانی می‌تواند به‌طور مستقیم ظرفیت سازمان برای برنامه‌ریزی، نظارت و هماهنگی اقدامات پایداری را افزایش دهد.

در عین حال، اثر مثبت ساختار سازمانی بر پایداری نباید به معنای ترجیح ساختارهای بیش از حد رسمی و متمرکز تفسیر شود. آنچه اهمیت دارد تناسب ساختار با الزامات محیطی و عملیاتی است. ساختار بیش از حد متمرکز می‌تواند سرعت تصمیم‌گیری و پاسخ به مسائل فوری را کاهش دهد و رسمیت افراطی نیز ممکن است انعطاف‌پذیری سازمان را محدود کند. در مقابل، نبود استانداردها و توزیع نامشخص اختیار نیز می‌تواند پاسخ‌گویی را کاهش دهد. مطالعات مربوط به کنترل پروژه و سازوکارهای ترکیبی مدیریت نشان داده‌اند که اثربخشی در محیط‌های پیچیده مستلزم ترکیبی از کنترل رسمی و انعطاف مدیریتی است (Farnam & Alaeddini, 2024). همچنین، مدل‌های آینده‌نگری و کنترل راهبردی بر ضرورت ایجاد سازوکارهایی تأکید دارند که در کنار نظارت ساختاری، امکان سازگاری با تغییرات بلندمدت را نیز فراهم کنند (Alabugin et al., 2022a, 2022b). بنابراین، رابطه مشاهده‌شده میان ساختار و پایداری را می‌توان نتیجه وجود نوعی تناسب ساختاری دانست که هم نظم و پاسخ‌گویی و هم ظرفیت سازگاری را پشتیبانی می‌کند.

E-ISSN: 3041-8933

مهم‌ترین یافته پژوهش، معناداری اثر غیرمستقیم ساختار سازمانی بر مدیریت پایداری از طریق شایستگی مدیران بود. این نتیجه نشان می‌دهد که بخشی از اثر ساختار بر پایداری از طریق تغییر در میزان اثربخشی و ظرفیت عملکرد مدیران منتقل می‌شود. به بیان دیگر، ساختار سازمانی زمانی می‌تواند بیشترین تأثیر را بر پایداری داشته باشد که مدیران قادر باشند ظرفیت‌های آن را به تصمیم‌ها و اقدامات مؤثر تبدیل کنند. ساختار می‌تواند اطلاعات، منابع و اختیارات لازم را فراهم سازد، اما استفاده از این ظرفیت‌ها به شایستگی مدیران وابسته است. این یافته با دیدگاه‌هایی همسو است که سازمان را مجموعه‌ای از تعامل میان سازوکارهای رسمی و قابلیت‌های انسانی می‌دانند. شواهد مربوط به تحول دیجیتال نیز نشان داده است که ظرفیت‌های ساختاری و فناورانه زمانی به نتایج سازمانی تبدیل می‌شوند که قابلیت‌های فردی و مدیریتی میان آنها واسطه‌گری کنند (Ghrbeia & Alzubi, 2024). همچنین، توسعه شایستگی در محیط‌های جدید کاری به تعامل میان یادگیری فردی، ساختار و فرهنگ سازمانی وابسته است (Ivaldi et al., 2021).

میانجی‌گری جزئی شایستگی مدیران نیز حائز اهمیت است. جزئی بودن میانجی‌گری به این معناست که ساختار سازمانی تنها از طریق مدیران بر پایداری اثر نمی‌گذارد، بلکه بخشی از اثر آن به‌طور مستقیم و از طریق سازوکارهای دیگری مانند استانداردسازی فرایندها، سیستم‌های کنترل، فناوری، سیاست‌های منابع انسانی و سازوکارهای پاسخ‌گویی اعمال می‌شود. در عین حال، بخشی از این تأثیر از طریق افزایش ظرفیت مدیران برای انجام وظایف خود منتقل می‌شود. این نتیجه با یافته‌های مطالعاتی که نشان داده‌اند نتایج سازمانی معمولاً حاصل ترکیب عوامل ساختاری و انسانی هستند، سازگار است. برای مثال، در مطالعات مدیریت تنوع، عملکرد سازمانی به تعامل میان سیاست‌ها، رویه‌های رسمی و رفتار مدیران وابسته بوده است (Ganji et al., 2023). همچنین، در پژوهش اعتماد سازمانی نیز عوامل ساختاری و منابع انسانی به‌طور هم‌زمان در شکل‌گیری روابط سازمانی نقش داشته‌اند (Jebbeli et al., 2022). از این رو، انتظار اینکه شایستگی مدیران به‌طور کامل رابطه ساختار و پایداری را توضیح دهد، منطقی نیست و میانجی‌گری جزئی با ماهیت چندعاملی پایداری سازمانی سازگارتر است.

قدرت تبیین مدل نیز از نظر کاربردی قابل توجه بود. اینکه ساختار سازمانی توانست حدود یک‌سوم تغییرات شایستگی مدیران را توضیح دهد، نشان می‌دهد شرایط سازمانی سهم مهمی در ظهور رفتارهای مدیریتی دارد. در عین حال، باقی ماندن بخش قابل توجهی از واریانس بدون تبیین نشان می‌دهد عوامل فردی مانند تجربه، آموزش، ویژگی‌های شخصیتی، انگیزش، دانش تخصصی و سبک رهبری نیز می‌توانند بر شایستگی مدیران اثرگذار باشند. پژوهش‌های مربوط به آموزش و توسعه مدیران نیز بر این نکته تأکید دارند که شایستگی قابل توسعه است و سرمایه‌گذاری در آموزش و یادگیری می‌تواند اثربخشی مدیریتی را افزایش دهد (Rostami et al., 2025; Salimian, 2021). همچنین، مطالعات مرتبط با دانش و مهارت مدیران نشان داده‌اند که آمادگی برای حل مسائل پیچیده نیازمند توسعه مستمر قابلیت‌های حرفه‌ای است (Hosseini et al., 2024; Shirazi et al., 2024). بنابراین، ساختار سازمانی باید در کنار برنامه‌های توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران مورد توجه قرار گیرد.

از سوی دیگر، تبیین بیش از نیمی از واریانس مدیریت پایداری توسط ساختار سازمانی و شایستگی مدیران نشان می‌دهد مدل پژوهش از قدرت توضیح‌دهندگی مناسبی برخوردار است. این نتیجه تأکید می‌کند که پایداری در سازمان‌های بزرگ نه صرفاً یک موضوع محیط‌زیستی، بلکه یک مسئله مدیریتی و سازمانی است. برای تحقق پایداری، سازمان باید هم از ساختاری حمایت‌کننده برخوردار باشد و هم مدیرانی داشته باشد که بتوانند اهداف پایداری را در تصمیم‌های روزمره و راهبردی وارد کنند. این نتیجه با مطالعاتی که حکمرانی، مدیریت منابع و سیاست‌گذاری را از عوامل کلیدی در دستیابی به نتایج پایدار دانسته‌اند، همخوان است (Abbaspour et al., 2024; Azadi et al., 2023). همچنین، مطالعات مربوط به سازوکارهای آینده‌نگری نشان می‌دهند که پایداری زمانی تقویت می‌شود که نظام کنترل و تصمیم‌گیری بتواند پیامدهای بلندمدت را وارد فرایند مدیریت کند (Alabugin et al., 2022a, 2022b).

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیریت پایداری سازمانی در سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس باید در قالب یک نظام یکپارچه تحلیل شود که در آن ساختار سازمانی و شایستگی مدیران مکمل یکدیگر هستند. ساختار مناسب، بستر رسمی لازم برای هماهنگی، کنترل و پاسخ‌گویی را ایجاد می‌کند و شایستگی مدیران این بستر را به تصمیم‌ها و اقدامات مؤثر تبدیل می‌سازد. چنین برداشتی با شرایط خاص مناطق انرژی‌محور نیز سازگار است؛ زیرا در این محیط‌ها، پیچیدگی فعالیت‌ها، تنوع ذی‌نفعان، الزامات محیط‌زیستی و حساسیت ایمنی موجب می‌شود هیچ عامل منفردی نتواند پایداری را تضمین کند. در نتیجه، بهبود پایداری مستلزم طراحی هم‌زمان ساختارهای مناسب و توسعه قابلیت‌های مدیریتی است.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، مقطعی بودن طرح پژوهش بود که امکان استنباط قطعی روابط علّی میان ساختار سازمانی، شایستگی مدیران و مدیریت پایداری سازمانی را محدود می‌کند. همچنین، داده‌ها با استفاده از ابزارهای خودگزارشی جمع‌آوری شد و بنابراین احتمال سوگیری ناشی از مطلوبیت اجتماعی، برداشت شخصی پاسخ‌دهندگان و واریانس روش مشترک وجود دارد. محدود شدن نمونه به مدیران، سرپرستان و کارشناسان واحدهای مرتبط با سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس نیز تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها و صنایع را با احتیاط همراه می‌کند. افزون بر این، در مدل حاضر تمرکز بر سه متغیر اصلی بود و سایر عوامل احتمالی مؤثر بر پایداری، از جمله فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، بلوغ فناوری، مدیریت دانش، فشارهای نهادی، مشارکت ذی‌نفعان و قابلیت‌های نوآوری به‌صورت مستقیم وارد مدل نشدند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از طرح‌های طولی برای بررسی تغییرات ساختار، شایستگی مدیران و مدیریت پایداری در طول زمان استفاده کنند تا جهت روابط میان متغیرها با دقت بیشتری مشخص شود. همچنین، انجام مطالعات مقایسه‌ای میان سازمان‌های مختلف صنعت نفت، گاز، پتروشیمی و سایر مناطق ویژه اقتصادی می‌تواند امکان ارزیابی میزان تعمیم‌پذیری مدل را فراهم کند. استفاده هم‌زمان از داده‌های پرسشنامه‌ای و شاخص‌های عینی عملکرد اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی نیز می‌تواند اعتبار یافته‌ها را افزایش دهد. پیشنهاد می‌شود در مدل‌های آینده متغیرهایی مانند فرهنگ پایداری، رهبری مسئولانه، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، تحول دیجیتال، مشارکت کارکنان و فشارهای ذی‌نفعان به‌عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر بررسی شوند. همچنین، تحلیل جداگانه اثر ابعاد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی بر ابعاد مختلف شایستگی و پایداری می‌تواند تصویر دقیق‌تری از سازوکارهای درونی مدل ارائه دهد.

از منظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس اصلاح ساختار سازمانی و توسعه شایستگی مدیران را به‌صورت دو برنامه مکمل دنبال کنند. بازنگری در حدود اختیار، کاهش تمرکز غیرضروری، شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، تقویت ارتباط بین واحدهای تخصصی و ایجاد سازوکارهای هماهنگی میان حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، ایمنی و محیط‌زیستی می‌تواند ظرفیت ساختاری لازم برای پایداری را افزایش دهد. در کنار آن، طراحی نظام جامع شایستگی مدیران، ارزیابی دوره‌ای شایستگی‌ها، برنامه‌های آموزشی هدفمند، کوچینگ مدیریتی، توسعه تفکر راهبردی، آموزش تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و تقویت مهارت‌های ارتباط با ذی‌نفعان پیشنهاد می‌شود. همچنین، شاخص‌های پایداری باید در ارزیابی عملکرد مدیران و واحدهای سازمانی وارد شوند تا مسئولیت‌پذیری در قبال اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی به بخشی از نظام رسمی مدیریت سازمان تبدیل شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

E-ISSN: 3041-8933

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

Abbaspour, E., Albonaiemi, E., & Haghighi, M. (2024). Designing an Effective Marketing Policy Package in Free Trade Zones. *Ijimob*, *4*(3), 68-74. https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.3.8

Ahmadi, E., Marzaleh, M. A., & Peyravi, M. (2026). Validation and Deepening of Factors Affecting the Establishment of the National Incident Management System in Disasters: A Qualitative Study Based on a Systematic Review. *BMC research notes*, *19*(1). https://doi.org/10.1186/s13104-026-07833-3

Alabugin, A., Aliukov, S., & Khudyakova, T. (2022a). Models and Methods of Formation of the Foresight-Controlling Mechanism. *Sustainability*, *14*(16), 9899. https://doi.org/10.3390/su14169899

Alabugin, A., Aliukov, S., & Khudyakova, T. (2022b). Review of Models for and Socioeconomic Approaches to the Formation of Foresight Control Mechanisms: A Genesis. *Sustainability*, *14*(19), 11932. https://doi.org/10.3390/su141911932

Azadi, H., Robinson, G. M., Barati, A. A., Goli, I., Moghaddam, S. M., Siamian, N., Värnik, R., Tan, R., & Janečková, K. (2023). Smart Land Governance: Towards a Conceptual Framework. *Land*, *12*(3), 600. https://doi.org/10.3390/land12030600

Bijani, M., Karimi, S., khaleghi, A., Gholampoor, Y., & Fereidouni, Z. (2021). Exploring Senior Managers' Perceptions of the COVID-19 Crisis in Iran: A Qualitative Content Analysis Study. *BMC Health Services Research*, *21*(1). https://doi.org/10.1186/s12913-021-07108-6

Cheekatla, S., & Muddangala, N. B. (2026). Corporate Social Responsibility Education Enhance Employer Brand Attractiveness Through Sustainability Orientation Responsible Leadership Competencies and Green Psychological Climate. https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-10002041/v1

Dargahi, H., Khonsari, M. H. K., & Kooshkebaghi, M. (2024). Explaining a Hybrid Competency-Meritocracy Model for Selection of Hospitals Executive Managers: A Scoping Review. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*. https://doi.org/10.47176/mjiri.39.6

Doshmangir, L., Jorjani, M., Khoshdel, A., Kabiri, N., Haghparast, A., Semnanian, S., Sadeghifar, J., Mahboubi, M. R., Haghdoost, A. A., Somi, M. H., & Rezapour, R. (2025). Core Competencies and Qualifications of Health Sciences School Managers: A Multi-Method Qualitative Study. *BMC Medical Education*, *26*(1). https://doi.org/10.1186/s12909-025-08295-0

Farahmandnia, H., Sartipi, M., Nasiri, A. A., khosravizad, A., & Aminafshar, A. (2025). Major Challenges and Barriers for Successful Management of Health Exercises in Emergencies and Disasters: Findings From a Qualitative Conventional Content Analysis Study. *BMC Emergency Medicine*, *25*(1). https://doi.org/10.1186/s12873-025-01360-3

Farnam, S. M., & Alaeddini, O. (2024). Analysis of Hybrid Management Indicators and Their Effectiveness in the Project Control Process. https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3298346/v1

Ganji, M., Dalvi, M. R., & Shirvani, A. (2022). Designing a Specific Competency Model for the Senior Managers of Medical Sciences Universities. *Journal of Shahrekord University of Medical Sciences*, *25*(1), 39-47. https://doi.org/10.34172/jsums.2023.725

Ganji, S. F. G., Rahimnia, F., Ahanchian, M. R., & Syed, J. (2023). A Qualitative Study of Diversity Management Practices in Iran's Private Sector Organizations. *Equality Diversity and Inclusion an International Journal*, *42*(7), 903-926. https://doi.org/10.1108/edi-06-2022-0158

Ghrbeia, S. B., & Alzubi, A. (2024). Building Micro-Foundations for Digital Transformation: A Moderated Mediation Model of the Interplay Between Digital Literacy and Digital Transformation. *Sustainability*, *16*(9), 3749. https://doi.org/10.3390/su16093749

Hajizadeh, H., Makvandi, F., & Amirnejad, G. (2022). The Effective Coaching Factors in Operational Managers of Persian Gulf Petrochemical Company in Motivation of Human Resources. *International Journal of Engineering Business Management*, *14*. https://doi.org/10.1177/18479790211037222

Hosseini, M. M., Koohpaei, A., Ebrahimipour, H., & Hosseini, S. T. M. (2024). Policy Options to Address the Effectiveness of Health Service Management Graduates in Solving Iranian Health System Challenges: A Mixed Scoping Review and Policy Delphi Approach. *EClinicalMedicine*, *77*, 102875. https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2024.102875

Ivaldi, S., Scaratti, G., & Fregnan, E. (2021). Dwelling Within the Fourth Industrial Revolution: Organizational Learning for New Competences, Processes and Work Cultures. *Journal of Workplace Learning*, *34*(1), 1-26. https://doi.org/10.1108/jwl-07-2020-0127

Jebbeli, A., Javadin, S. R. S., Karimi, A. A. H., & Taban, M. (2022). Provision of an Organizational Trust Model Based on the Assumptions of Human Resources in Service-Oriented Organizations. *Journal of Rescue and Relief*, 211-221. https://doi.org/10.32592/jorar.2022.14.3.5

Kavoosi, S., Safari, A., & Barzoki, A. S. (2024). A Mixed-Method Approach on the Glass Cliff Phenomenon: A Case of Public Sector Service Organizations in Iran. *Management Research Review*, *47*(9), 1360-1399. https://doi.org/10.1108/mrr-09-2023-0716

Khan, A., & Naimi, S. (2024). Effect of Construction Manager's Political Skills on Relationship Between Quality Management Practices and Inter-Organizational Project Success. *Civil Engineering Journal*, *10*(1), 299-316. https://doi.org/10.28991/cej-2024-010-01-019

Lohraseb, T. (2026). Limitations of Project-Based Environmental Impact Assessment (EIA) and the Need for Cumulative Effects Assessment (CEA) in the Assaluyeh Coastal Industrial Zone, Iran. 21. https://doi.org/10.3390/eesp2026042021

Mohammadi, M., Ghasemi, S., Parvaresh, H., & Dehghani, M. (2021). Presenting an Environmental Performance Evaluation Model for Gas Refineries: A Case Study in the South Pars Gas Complex, Iran. *Environmental Health Engineering and Management*, *8*(2), 95-106. https://doi.org/10.34172/ehem.2021.13

Nasrollahi, M., Ramezani, J., & Sadraei, M. (2021). The Impact of Big Data Adoption on SMEs' Performance. *Big Data and Cognitive Computing*, *5*(4), 68. https://doi.org/10.3390/bdcc5040068

Nemati, H., Tavakoli, H. M., Salajegheh, S., Pourkiani, M., & Sheikhi, A. (2024). Presentación De Un Modelo De Cómo La Competencia De Los Gerentes Afecta El Desarrollo De La Organización en Las Sucursales De Seguros De Irán. *Reice Revista Electrónica De Investigación en Ciencias Económicas*, *9*(17), 70-84. https://doi.org/10.5377/reice.v9i17.17994

Pouya, A. B., Mortazavi, S. B., & Ahmadi, O. (2025). Optimizing Emergency Shutdown System Inspection, Testing, and Maintenance Through the Tool Design and Validation. *Scientific reports*, *15*(1). https://doi.org/10.1038/s41598-025-20964-0

Rakhshan, S. T., Arab, M., Rad, A. M., & Harirchi, I. (2025). Stakeholder-Driven Cost Management Approaches in Iranian Hospitals: A Qualitative Thematic Analysis. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*. https://doi.org/10.47176/mjiri.39.158

Rostami, V., Hatam, N., Bahrami, M. A., Rakhshan, M., & Shokri, A. (2025). Transforming Nursing Practices: A Comprehensive Review of Performance Improvement Strategies. *Health Science Reports*, *8*(5). https://doi.org/10.1002/hsr2.70804

Salimian, F. (2021). Measuring the Return on Investment of Training Modules of Electrical Protection and Uninterruptible Power Supply (UPS) Using the Corrective and AHP Approaches. *Mathematical Problems in Engineering*, *2021*, 1-10. https://doi.org/10.1155/2021/2635761

Shirazi, F. B., Movahed, M. S., Moslehi, S., Rahatlou, M. B., & Seyedin, H. (2024). Knowledge and Skills Needed for Future Health Administrators: A Systematic Review. *Iranian Journal of Public Health*. https://doi.org/10.18502/ijph.v53i5.15582

Soleimani, S., Davoodi, R., & Afzali, M. (2022). Identification of the Influential Factors and the Consequences of the Manager's Growth in the Red Crescent Society of Tehran, Iran. *Journal of Rescue and Relief*, 231-236. https://doi.org/10.32592/jorar.2022.14.3.7

E-ISSN: 3041-8933

Yaghmaei, S., Kahrizi, N. R., Ranjipour, Z., Gomarverdi, S., arasteh, f. t., Mosivand, Z., & Ghahremani, R. (2026). Structural and Cultural Barriers to Patient Education From the Perspective of Iranian Nurses: A Qualitative Study. *BMC Nursing*, *25*(1). https://doi.org/10.1186/s12912-026-04819-1

Zolfaghari, M. S., Kebria, B. S., Delgoshaei, Y., & Hamidifar, F. (2024). Explaining the Dimensions and Components of the Competency Model for Managers of Iran's Water Resource. *Ijimob*, *4*(3), 1-7. https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.3.1