



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی (علمی)

دانشگاه مازندران

طراحی مدل شایستگی مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی

ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۲

\* ندا رمضان پناه

\*\* سیدمحسن علامه

\*\*\* حسین سماواتیان

\*\*\*\* مریم قانع نیا

doi: 10.22080/jem.2021.18355.3143

#### چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی شایستگی‌ها و طراحی مدل شایستگی مدیران سطوح عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران می‌باشد. روش پژوهش ترکیبی بصورت کیفی و کمی می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌های بخش کیفی از ابزار مصاحبه استفاده شده است. داده‌های حاصل، با روش تحلیل تماتیک تحلیل شده است. از مطالعه اسناد بالادستی، تحلیل تماتیک داده‌های حاصل از مصاحبه و بررسی پیشینه، مدل اولیه پژوهش استخراج شده سپس مدل اولیه با استفاده از روش دلفی مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش کمی برای جمع‌آوری داده‌ها از روش پرسشنامه استفاده شده است و داده‌های حاصل با استفاده از نرم افزار spss25 تحت تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفتند تا شاخص‌های مدل حاصل از بخش کیفی مورد بررسی قرار بگیرد. با توجه به نتایج مشاهده شده در آزمون‌ها، یافته‌های تحلیل عاملی اکتشافی مدل اولیه پژوهش مطابقت دارد. مدل شایستگی مدیران در سه بعد فردی، میان فردی و اجرایی، ۱۱ مولفه و ۴۶ شاخص طراحی گردیده است.

**واژگان کلیدی:** شایستگی، مدل شایستگی، شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران

\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران n.m\_rpanah@yahoo.com

\*\* نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران sm.allameh@ase.ui.ac.ir

\*\*\* دانشیار گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران h.samavatian@edu.ui.ac.ir

\*\*\*\* رئیس برنامه ریزی جانشینی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران m.ghanenia@gmail.com

#### ۱- مقدمه

مدیریت مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و توسعه و مرگ سازمان هاست. با توجه به این که مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت آمیز و اثربخش آن درسازمان، نیازمند مجموعه ای از شایستگی ها، مهارت ها، توانایی ها و ویژگی های خاص می باشد، در همه سازمان ها اعم از دولتی و غیر دولتی گزینش، آموزش و توسعه ی مدیران بر اساس شایستگی های خاص و مطلوب سازمانی از مشکلات اساسی است. تعیین شایستگی ها به سازمان این امکان را می دهد که تعیین کند افراد چه کارهایی را لازم است انجام دهند تا نتایجی را که سازمان می خواهد به دست آورند (سانگی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). شایستگی بطور کلی روی صفات و ویژگی های اساسی یک شخص تکیه دارد، این صفات می توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه ای از دانش باشد که فرد در انجام کارها و فعالیت هایشو انجام موثر شغل خود به آن نیاز دارد ( بویاتزیس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲، فلیشمن و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵، گرین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹، گویون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱، میرابیل<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷، مامفورد و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰، اسپنسر و اسپنسر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۳، وینرت<sup>۹</sup>، ۲۰۰۱، جکسون و شولر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳).

بویاتزیس شایستگی را توانایی عملکردی که مدیران با عملکرد بالا را از مدیران با عملکرد پایین جدا می کند تعریف کرده و به طور تجربی لیستی از شایستگی های مدیران را تعریف کرده که شامل ویژگی های شخصیتی، مهارت های شناختی و مهارت

- 
1. Sanghi
  2. Boyatzis
  3. Fleishman et al
  4. Green
  5. Guion
  6. Mirabile
  7. Mumford et al
  8. Spencer & Spencer
  9. Weinert
  10. Jackson & schuler

های اجتماعی یا بین فردی است ( بویاتزیس، ۲۰۰۸ ، اسپنسر، ۱۹۹۳ ، هوگان و وارنفلتس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

با مطالعه مشاغل و گردآوری یک فهرست از دانش، مهارت ها و توانایی هایی که برای انجام موثر شغل لازم هستند، شایستگی ها و مدل های شایستگی ایجاد شدند مهم تری نقش مدل شایستگی ارائه زبانی برای صحبت کردن دقیق درباره دانش و مهارت های مدیریتی است، این مدل شیوه ای را برای تامل کردن درباره دانش و مهارت های مدیران، در سطوح شغلی متفاوت در نقش ها و جایگاه های مختلف، ارائه می دهد (جیراسینگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). مدل شایستگی شناسایی و توصیف مهارت ها و رفتارهای لازم برای موثر بودن در یک شغل است که به عنوان یک ابزار توصیفی و تصمیم گیری معتبر مورد استفاده قرار می گیرد ( گلدمن و اسکات<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). مدل شایستگی برای مدیریت منابع انسانی سازمان بسیار موثر است و به عنوان یک راهنما برای انتخاب پرسنل، ارزیابی عملکرد، تشخیص مدیران با عملکرد بالا و عملکرد پایین، تعیین اثربخشی مدیریت، توسعه حرفه ای مدیران و چارچوبی برای طراحی و اجرای موثرتر مدیریت استعداد در سازمان عمل می کند ( امیج و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴ ، بویاتزیس، ۲۰۰۸ ، چیتام و چیورس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶ ، چرچ و رتلو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳ ، لیدیست و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵ ، ناکوین و هولتون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶).

از آنجائیکه حوزه نفت و گاز و پتروشیمی از جایگاهی استراتژیک در توسعه و آبادانی کشور ایران برخوردار است، لذا توجه به شایسته سالاری و الگوهای شایستگی مدیران این حوزه با توجه به ماهیت تخصصی و ارتباط تنگاتنگ این صنعت با سایر بخش های مولد کشور دارای اهمیت ویژه ای است . در بسیاری از پژوهش هایی که در

- 
1. Hogan & Warrenfeltz
  2. Jirasinghe et. al.
  3. Goldman & Scott
  4. Amage et al
  5. Cheetham&Chivers
  6. Church &Rotolo
  7. Le Deist et al
  8. Naquin & Holton

زمینه توسعه مدیریت صورت گرفته شناسایی شایستگی های لازم برای مدیریت را مبنایی برای برنامه های توسعه ی مدیریت در سازمان می دانند. راش، شرمن و واشبوش<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) سه جنبه از برنامه توسعه مدیریت را بیان می کند: ۱- تعریف شایستگی های مدیریتی ۲- توسعه ی شایستگی ها ۳- ارزیابی شایستگی ها. در واقع تعیین مدل شایستگی اولین گام برای تشخیص نیازهای آموزشی و اجرای برنامه های توسعه ی مدیریت است. مدل های قبلی طراحی شده در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بدون توجه به سطوح مدیریتی و قابلیت توسعه در نظر گرفته شده اند. در نتیجه پژوهش حاضر در صدد آن است تا به تبیین مدل شایستگی مناسب صنایع ملی پتروشیمی در دو سطح مدیریتی عالی و میانی پرداخته و با توجه به اهمیت موضوع توسعه ی مدیران، شایستگی های ارائه شده در مدل با رویکرد توسعه مدیریت در نظر گرفته شود و به عنوان مبنایی برای برنامه ریزی های توسعه سازمان در آینده مورد استفاده قرار بگیرد.

## ۲- پیشینه پژوهش

اولین بار اصطلاح شایستگی توسط وایت<sup>۲</sup> (۱۹۵۹) مطرح شد. وایت با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی های شخصیت مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه ی بالا معروف شد. در سال ۱۹۸۲ بویاتزیس و مک کللند<sup>۳</sup> در کتاب مدیر شایسته اولین مدل شایستگی را ارائه دادند. تعریف آنان از شایستگی عبارت بود از: ویژگی های ریشه ای فرد، انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانشی که او برای انجام وظیفه به کار می برد. بویاتزیس از طریق ایجاد مدلی منطقی و منسجم تحت عنوان شایستگی مدیریت یکی از مهمترین بنیان های نهضت شایستگی را بنا نهاد. بویاتزیس شایستگی ها را ویژگی هایی که با عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل مرتبط می باشد

---

1. Rausch, Sherman, Washbush

2. White

3. McClelland

تعریف می کند. شایستگی عموماً مجموعه رفتارها یا فعالیت های مرتبط، انواع دانش، مهارت ها و انگیزه ها است که پیش نیازهای رفتاری، فنی وانگیزشی برای عملکرد موفقیت آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است ( هانستین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

شرودر<sup>۲</sup> شایستگی های مدیران را در سه سطح معرفی می کند : سطح اول (ویژگی های فردی)، سطح دوم شایستگی های مهارتی ( مهارت های پایه مورد نیاز برای انجام کارهای مدیریتی) و سطح سوم شایستگی های عملکرد برتر. شایستگی های عملکرد برتر شامل شایستگی هایی برای تضمین عملکرد بالای مدیریت می باشد. مینتزبرگ<sup>۳</sup> نیز از پیشگامان نظریه پردازی در حوزه شایستگی مدیران است. مینتزبرگ چهار دسته شایستگی اصلی مدیریتی را تعیین کرده است که عبارتند از: شایستگی های فردی، شایستگی های بین فردی، شایستگی های اطلاعاتی و شایستگی های اجرایی (مینتزبرگ، ۲۰۰۴). راسول<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) برای طراحی مدل شایستگی، سه گروه شایستگی را در نظر گرفته است و هدف از مطالعه این سه گروه را بدین صورت بیان کرده : ۱- شایستگی های فعلی : هدف از مطالعه شایستگی های فعلی کشف تفاوت بین بالاترین عملکرد و عملکرد میانگین در بخش یا گروه شغلی است. ۲- شایستگی های آینده : مطالعه این شایستگی ها باید با شرح اهداف استراتژیک سازمان شروع شود و لازم است مشخص شود سازمان در آینده در جستجوی چه نتایجی است؟ ۳- شایستگی های از دور خارج شده : منظور از این نوع شایستگی ها مطالعه خصوصیات و ویژگی های مرتبط با شکست و عدم موفقیت است، مشخص کردن افرادی که در ماموریت های خود شکست خورده اند در این مطالعه مهم است. سانگی<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۷ توانایی تفکر، اثربخشی رهبری، مدیریت خود و آگاهی اجتماعی را به عنوان چهار خوشه اصلی

---

1. Haunstein  
2. Schroder  
3. Mintzberg  
4. Rothwell  
5. Sanghi

شایستگی برای مدل رهبری عمومی معرفی کرده است. بر اساس نظر کراوفورد<sup>۱</sup> ابعاد شایستگی به ۳ بعد تقسیم می‌شوند: شایستگی دانشی، شایستگی عملکرد و شایستگی شخصی ( کراوفورد، ۲۰۰۵).

سریکانت و جومون<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) شش دسته شایستگی مدیریتی برای کارایی فعلی و هشت دسته شایستگی مدیریتی برای کارایی آینده‌ی مدیران معرفی کرده‌اند و سطح شایستگی‌های فعلی، شکافهای شایستگی بین الزامات شایستگی فعلی و آینده و شایستگی‌هایی که مدیران مایلند در مأموریت‌های چالش برانگیز به دست آورند را مشخص کرده‌اند.

گاراوان و مک گویر<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) شایستگی را به عنوان یک مفهوم جامع که شامل مهارت‌های فنی، مدیریتی، فردی، نگرشی، ذهنی و ارزشی است تعریف می‌کنند که ترکیب آنها مبنای رفتار و عملکرد است. آنها شش دسته شایستگی را معرفی کرده‌اند: شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های کسب و کار، شایستگی‌های مدیریت دانش، شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های اجتماعی و شایستگی‌های بین فردی.

لارا و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) معتقدند شایستگی‌های مدیریتی شامل شایستگی‌های فردی، بین فردی و محیطی برای مدیران به ویژه از فرهنگی به فرهنگ دیگر اهمیت به سزایی دارد.

سیمیلر<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را در چهار گروه بین فردی، فردی، درون فردی، اجتماعی و استراتژیک قرار داد.

براون و همکارانش<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) شایستگی‌های مدیریتی را از شایستگی‌های سطح اجرایی ارشد جدا کرده‌اند از نظر براون شایستگی‌های سطح مدیریتی شامل تفکر

- 
1. Crawford
  2. Srikanth & Jomon
  3. Garavan and McGuire
  4. Iara et al
  5. Seemiller
  6. Brown et al

تحلیلی، مدیریت تغییر، ادراکی، اجرا، تیزهوشی مالی، شجاعت مدیریتی و پرورش نوآوری است در حالیکه شایستگی های سطح اجرایی ارشد شامل نفوذ، مدیریت سهامداران، مدیریت هدف و چشم انداز، پشتکار و تفکر استراتژیک است.

دری<sup>۱</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۵ در مورد مدیران ارشد صنعت پتروشیمی ایران پژوهشی را انجام داده اند و شایستگی های دانش عمومی مدیریت، دانش تخصصی صنعت پتروشیمی، دانش راهبردی، نگرش چندوجهی، رهبری تحولی، مقبولیت ارزشی و اجتماعی و فرا ارتباطات را برای مدیران ارشد صنعت پتروشیمی ایران در نظر گرفته اند.

آسومنگ<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۴ با مطالعه مدل های شایستگی یک مدل جامع را ارائه داده است. این مدل جامع شامل شایستگی های فنی، شغل، رهبری، فردی، بین فردی و مربی گری می باشد. لی<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۰ بعد از مطالعه و پژوهش های فراوان برای شناسایی شایستگی های مدیران سطوح بالا، شایستگی های موفقیت مداری، تاثیرگذاری و نفوذ، تفکر تحلیلی، تفکر ادراکی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، کار تیمی و مشارکت را معرفی کرده است.

این پژوهش در پی شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های شایستگی مدیران سطوح عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران می باشد. بعد از مطالعه پیشینه و مبانی نظری در این پژوهش تلاش شده است در تحلیل داده های حاصل از مصاحبه و گروه بندی شایستگی ها از مدل های مختلف عنوان شده کمک گرفته شود. در این بین مدل حاصل از طراحی پژوهشگر انطباق زیادی با مدل مطرح شده توسط مینتزرگ ۲۰۰۴ دارد.

---

1. Dorry  
2. Asumeng  
3. Lee

### ۳- روش شناسی تحقیق

در اجرای پژوهش از روش کیفی و کمی استفاده شده است. در بخش کیفی پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته و جامعه آماری شامل مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران است. به منظور جمع‌آوری داده‌های لازم از روش نمونه برداری هدفمند استفاده شده است. بعد از انجام ۱۰ مصاحبه اشباع نظری حاصل شده است و به منظور اطمینان یک مصاحبه دیگر نیز انجام شده که در این مصاحبه داده‌های جدیدی مشاهده نشده است. داده‌ها با رویکرد تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. با بررسی پیشینه پژوهش، مدل‌های شایستگی پژوهشگران متعدد و مدل‌های موجود در صنایع مختلف داخلی و خارجی، یک سری شایستگی‌هایی که تقریباً در تمامی مدل‌ها مشترک بود استخراج شده و با مدلاستخراج شده در مرحله کیفی و اسناد بالادستی مقایسه شده است و در روند اصلاح و دسته‌بندی کدها مورد استفاده قرار گرفته است، در نهایت مدل اولیه پژوهش مشخص شده است. در مرحله بعد به منظور آزمون روایی شایستگی‌ها و دسته‌بندی صورت گرفته روش دلفی مورد استفاده قرار گرفته و پرسشنامه دلفی در اختیار هفت نفر از خبرگان صنعت پتروشیمی و خبرگان دانشگاهی قرار گرفته است. در بخش کمی پژوهش، به منظور بررسی شاخص‌های موجود در مدل پژوهش، تعداد ۱۴۰ پرسشنامه در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران توزیع شد و داده‌های حاصل از این پرسشنامه‌ها، با استفاده از نرم افزار SPSS25 تحت تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفتند.

در این پژوهش به منظور بررسی پایایی تحلیل کیفی انجام شده از دو روش بازآزمون و پایایی دوکدگذار استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون چند مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب شده و در فاصله زمانی یک ماهه مجدداً کدگذاری شده است و کدهای حاصل از دو کدگذاری با هم مقایسه شده است. کدهایی که در این



فاصله زمانی مشابه یکدیگرند با عنوان توافق و کدهایی که مشابه یکدیگر نیستند با عنوان عدم توافق مشخص شده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون از رابطه (۱) استفاده شده است ( کوال<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

$$\text{رابطه (۱)} = \frac{۲ \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰ = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

با توجه به ۵ مصاحبه انتخاب شده و کدگذاری مجدد آن ها، پایایی مصاحبه ۸۹ درصد ( بیشتر از ۶۰ درصد ) به دست آمده است در نتیجه پایایی کدگذاری ها تایید می شود. همچنین پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از رابطه شماره (۱) محاسبه شده است و ۸۲ درصد (بیشتر از ۶۰ درصد) به دست آمده است.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه های بخش کیفی پژوهش از روش تحلیل تم استفاده شده است. بعد از چندین بار مطالعه دقیق و نظام یافته کدگذاری اولیه انجام شده است و مجموعه ای از مفاهیم بازیابی شده است و جهت رسیدن به مقوله های مناسب، دسته های مفهومی گوناگونی مورد بررسی قرار گرفته اند و در مقوله های مناسب قرار داده شده اند.

جدول ۱: نمونه ای از مصاحبه ها و نحوه دستیابی به کدهای اصلی و فرعی

کد	نمونه هایی از متن مصاحبه	کدهای گزینشی	زیرتم یا مفاهیم	تم یا مقوله اصلی
PI1	مدیر سطح بالا لزومی ندارد بند بند موارد کارشناسی را بداند ولی حتما باید کلیات موضوع را بداند یعنی شما یک کل از موضوع را بدانی چون خیلی به نظرم مهم است یک هنر است که در عین واحد بروی در ریز جزئیات قرار بگیری بعد بتوانی خود را بکشی بالا	تفکر سیستمی	شایستگی ذهنی	شایستگی فردی

از بالا موضوع را نگاه کنی			
شایستگی میان فردی	شایستگی ارتباطی	مهارت مذاکره	PI2 مثلا جاهایی را که در مذاکرات مالی بین شرکت ه اچه چیزهایی را ملاک قرار دهد چه امتیازاتی بدهد در مقابلش چه امتیازاتی بگیرد.
شایستگی فردی	شایستگی ذهنی	تفکر استراتژیک	PI3 به نظر من باید حتما اول استراتژی و جایگاه شرکت مشخص باشد در راستای آن جایگاه و آن استراتژی که دارد یکسری ابزار بدهد به مدیر مثلا ابزار قانونی برای تصمیم گیری های شرکت ها که آن ابزارها را بتواند در بخش خصوصی مثلا یک جاهایی میخواهد برود در قسمت هایی یا مناطق ویژه ای سرمایه گذاری بکند.
شایستگی میان فردی	شایستگی ارتباطی	انتقال متناسب اطلاعات	PI4 کارشناسان باید به موقع و درست گزارش ها را به مدیر سطح بالای خود میانی بدهند مدیر میانی باز باید آن تخصص را داشته باشد تا بتواند خوراک را از کارشناسان جمع کند و به موقع به مدیر سطح بالا بدهد.
شایستگی اجرایی	مدیریت عملکرد	مدیریت منابع	PI5 شما منابع محدودی داری باید صرف یک سری جاهایی بکنی که قطعا همیشه موارد مصرف شما بیشتر از منابع است چه جوری اینها را تخصیص بدهی که آسیب نبینند. اینها هنر یک مدیر است که بداند چه جوری مدیریت کند منابع را

جدول ۲: کدها و مقوله های شناسایی شده

تم یا مقوله اصلی	مفهوم	کدها	فراوانی
شایستگی های فردی	شایستگی های ذهنی	تفکر استراتژیک	۵۴
		تفکر سیستمی	
		تصمیم گیری و حل مساله	
		آینده نگری	
		هوش هیجانی	
	هوش اجتماعی		
	ویژگی های شخصیتی	انتقادپذیری	۳۳

	ریسک پذیری		
	انعطاف پذیری		
	خلاقیت		
	خوش بینی		
	نتیجه گرایی		
	خوداتکایی		
۱۲	مسئولیت پذیری	اخلاق حرفه ای	
	صداقت در کار		
	تعهد سازمانی		
۷	تجربه	دانش حرفه ای	
	تخصص		
۳۹	توانمندسازی روانشناختی	رهبری افراد	
	توانمند سازی		
	ایجاد انگیزش		
	الگوسازی رفتار		
	تفویض اختیار		
۱۰	مدیریت مشارکتی	رهبری گروه ها	شایستگی های میان فردی
	مدیریت تعارض		
	تیم سازی		
۳۱	مهارت تعامل با ذی نفعان	شایستگی های ارتباطی	

	مهارت مذاکره		
	سخنوری		
	انتقال متناسب اطلاعات		
	مستندسازی		
	گوش دادن فعال		
۱۹	توسعه فرهنگ یادگیری در سازمان	مدیریت تغییر	شایستگی های اجرایی
	نوآوری		
	رفتار پیش کنشانه		
	آگاهی از دانش و فناوری روز		
	کارآفرینی سازمانی		
۱۵	مهارت برنامه ریزی	مدیریت پروژه	
	پیگیری هوشمند برنامه ها		
	ارزش آفرینی دانش بنیان		
۱۴	برنامه ریزی استراتژیک	مدیریت استراتژیک	
	هوشیاری محیطی		
	داشتن استراتژی فردی		
۱۰	مدیریت عملکرد کارکنان	مدیریت عملکرد	
	مدیریت واحد/سازمان		
	مدیریت منابع		

مقوله اول : شایستگی های فردی

شایستگی های فردی نشان دهنده احساسات، توانائی ها، مهارت ها، نگرش ها و شخصیت درونی فرد می باشد که موجب عملکرد برتر فرد در شغل خود می شود. بر اساس کدگذاری و دسته بندی های انجام شده ۴ مفهوم شایستگی های ذهنی، ویژگی های شخصی، اخلاق حرفه ای و دانش حرفه ای می تواند معرف شایستگی های فردی مدیر باشد.

- شایستگی های ذهنی اشاره به شایستگی هایی دارد که نشان دهنده نوع تفکر و تجزیه تحلیل فرد دارد. بر اساس کدهای به دست آمده این شایستگی ها شامل تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی، تصمیم گیری و حل مساله، آینده نگری، هوش هیجانی و هوش اجتماعی می شود که در مصاحبه با مدیران به آنها اشاره شده است :

« مدیران سطوح بالاتر باید توانمندی ها و مهارت های کلان و استراتژیک داشته باشند. مهمترین آیتمی که مورد نیاز یک مدیر موفق در صنعت پتروشیمی است داشتن نگاه کلان و استراتژیک به صنعت پتروشیمی است.»

- ویژگی های شخصیتی دسته ای از ویژگی های اصلی شخصیتی است که قابلیت شخص را در انجام کار یا فعالیتی خاص برجسته می سازد ( کراوفورد، ۲۰۰۵). در این پژوهش در قسمت مصاحبه با مدیران به ویژگی های انتقادپذیری، ریسک پذیری، انعطاف پذیری، خلاقیت، خوش بینی، نتیجه گرایی و خوداتکایی اشاره شده است.

- اخلاق حرفه ای مجموعه قواعدی است که افراد داوطلبانه و بر اساس ندای وجدان خود در انجام کار رعایت می کنند بدون آنکه الزام خارجی داشته باشند. مسئولیت پذیری، صداقت کار و تعهد سازمانی نمونه ای از اخلاق حرفه ای می باشد که به عنوان شایستگی مدیران در مصاحبه ها به آن اشاره شده است :

« وقتی یکی از همکاران را به فردی می سپاری آن تمام اطلاعات را به او منتقل کند نه اینکه چیزی را به عنوان لم خود نگه دارد. اینجاصداقت به معنای دروغ گفتن و غیره نیست.»

- دانش حرفه ای شامل تجربه و تخصص لازم برای فرد برای عملکرد بهتر و انجام بهتر وظایف خود می باشد.

مقوله دوم : شایستگی های میان فردی

از آنجائیکه مدیران در سازمان با افراد در ارتباطند و هدف از مدیریت افراد هدایت آنها برای کسب اهداف سازمانی است شایستگی های میان فردی از اهمیت زیادی برای مدیران برخوردار است. بر اساس کدهای به دست آمده شایستگی های میان فردی شامل دو دسته شایستگی های رهبری و شایستگی های ارتباطی می باشد.

- شایستگی های رهبری اشاره دارد به شایستگی هایی برای هدایت، حمایت و مشارکت افراد ( هاوس و میشل<sup>۱</sup>، ۱۹۷۴). بر اساس کدهای به دست آمده مدیران برای رهبری افراد نیاز به شایستگی های توانمندسازی روانشناختی، توانمندسازی، ایجاد انگیزش، الگوسازی رفتار و تفویض اختیار دارند. توانمند سازی روانشناختی اشاره به باور فرد نسبت به اینکه تا چه اندازه عملکرد او در تحقق اهداف وظیفه ای مورد نظر موثر خواهد بود دارد و احساس تاثیر گذاری و موثر بودن را در افراد تداعی می کند که در مصاحبه ها به آن اشاره شده است:

«اینکه فرد احساس کند جایگاه مهم و ویژه ای در سازمان دارد و آمدن یا نیامدن آن به عنوان مثال در یک روز خاص در سازمان خیلی مهم است برای سازمان و نقش پر رنگی را دارد ایفا می کند.»

شایستگی رهبری گروه ها با توجه به کدهای مدیریت مشارکتی، مدیریت تعارض و تیم سازی در نظر گرفته شده است.

- شایستگی های ارتباطی اشاره به ارتباطات اجتماعی مدیر دارد و شامل توانایی مدیر در ایجاد و حفظ ارتباط با افراد مختلف دارد ( هوگان و وارنفلتس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). بر اساس کدهای به دست آمده شامل مهارت تعامل با ذی نفعان، مهارت مذاکره، سخنوری، انتقال متناسب اطلاعات، مستندسازی، گوش دادن موثر می باشد.

مقوله سوم : شایستگی های اجرایی

در این سطح شایستگی هایی قرار می گیرند که شامل ترکیب متقابل دانش و مهارتهای کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستمها، امور جاری، رویهها و تولیدات فناورانه به منظور ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارتها، ساختارها، راهبردها و فرایندها می شود. بر اساس کدگذاری های انجام شده چهار دسته شایستگی مدیریت تغییر، مدیریت پروژه، مدیریت استراتژیک و مدیریت عملکرد در این گروه قرار می گیرند.

روش کمی

در بخش کمی پژوهش، تعداد ۱۴۰ پرسشنامه در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران توزیع شد تا شاخص های موجود در مدل پژوهش مورد بررسی قرار بگیرد. تعداد ۱۱ شاخص (آیتم) مربوط به شایستگی مدیران عالی و میانی با استفاده از نرم افزار spss25 تحت تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفتند تا از طریق تجزیه و تحلیل مولفه های اصلی<sup>۲</sup> طبقه بندی شایستگی ها انجام شود و نتایج کار با نقشه تماتیک نهایی مورد مقایسه قرار بگیرد. قبل از اجرای آزمون تحلیل مولفه های اصلی، مناسب بودن داده ها برای تحلیل با استفاده از آزمون کرویت بارتلت مورد ارزیابی قرار گرفت. مقدار ضریب

---

1. Hogan & Warrenfeltz

1. Principle component analysis (PCA)

کیسر میر اولکین<sup>۱</sup>، برابر با ۸۱۵/۰ بود. با توجه به اینکه مقدار این شاخص بالاتر از ۶/۰ بوده است، آزمون کرویت بارتلت به لحاظ آماری معنادار است ( $X^2 = ۹۴/۶۴۸$ ) و ( $p < ۰,۰۰۱$ )، در نتیجه نتایج برای انجام تحلیل عاملی مناسب و مطلوب به نظر می‌رسند. تحلیل مولفه‌های اصلی به منظور تحلیل عاملی اکتشافی برای ۱۱ شایستگی استخراج شده، انجام شده است. تحلیل مولفه‌های اصلی، وجود سه مولفه با ارزش‌های ویژه بالاتر از ۱ را نشان داده که به ترتیب ۱۷۵/۴۲، ۰۸۴/۵۵ و ۲۵۶/۶۶ درصد از واریانس را تبیین می‌کنند، این مقادیر در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳: درصد واریانس و مقادیر ویژه عامل‌های شایستگی

عامل	مقادیر ویژه اولیه و مقدار واریانس برای هر یک از عامل‌ها		
	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد تجمعی
شایستگی ذهنی	۶۳۹/۴	۱۷۵/۴۲	۱۷۵/۴۲
ویژگی شخصیتی	۰۴۲/۱	۹۰۹/۱۲	۰۸۴/۵۵
اخلاق حرفه‌ای	۲۲۹/۱	۱۷۲/۱۱	۲۵۶/۶۶
دانش حرفه‌ای	۹۳۰/۰	۴۵۵/۸	۷۱۱/۷۴
رهبری فردی	۶۵۸/۰	۹۷۹/۵	۶۹۰/۸۰
رهبری گروهی	۶۴۵/۰	۸۶۵/۵	۵۵۶/۸۶
شایستگی ارتباطی	۳۹۳/۰	۵۷۵/۳	۱۳۰/۹۰
مدیریت تغییر	۳۶۹/۰	۳۵۳/۳	۴۸۳/۹۳
مدیریت پروژه	۳۱۳/۰	۸۴۲/۲	۳۲۵/۹۶
مدیریت استراتژیک	۲۰۵/۰	۸۶۰/۱	۱۸۶/۹۸
مدیریت عملکرد	۲۰۰/۰	۸۱۴/۱	۱۰۰

## 2. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)



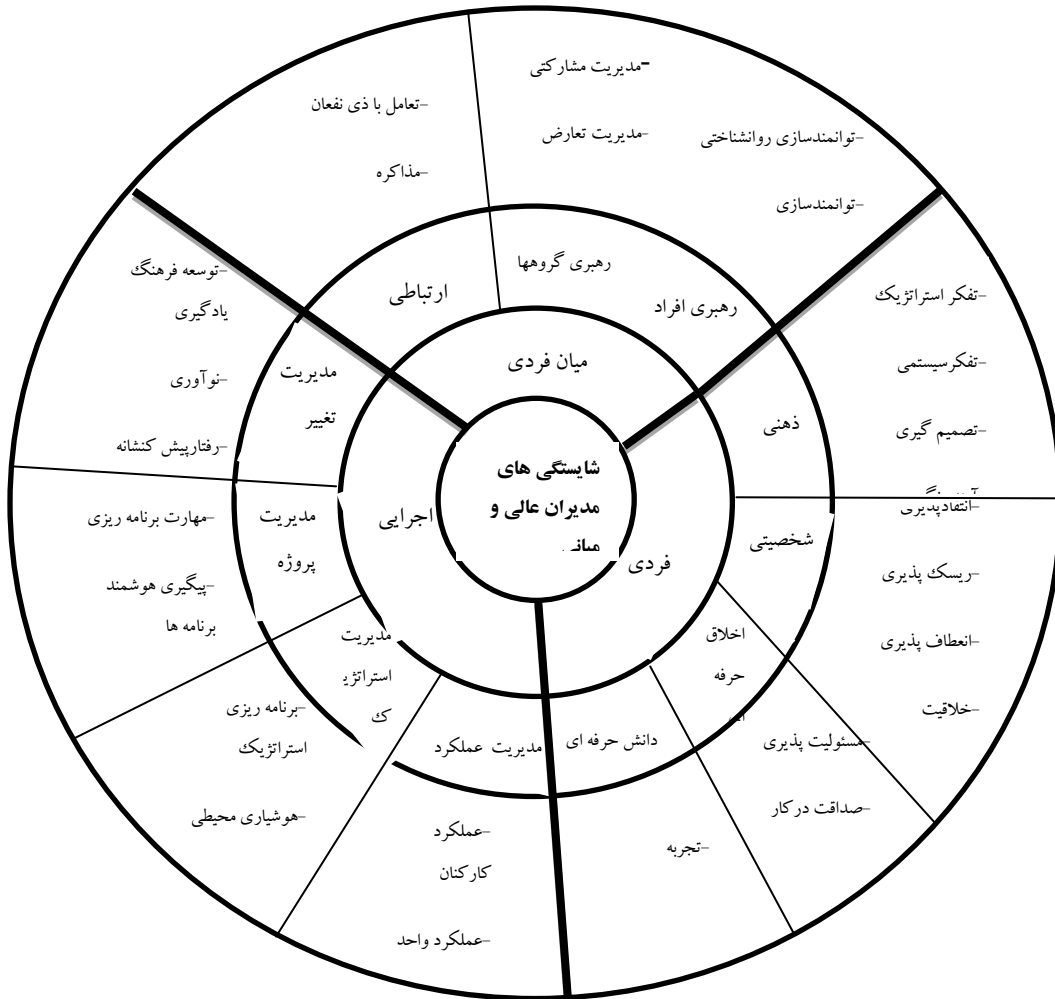
برای کمک به تفسیر این سه مولفه، چرخش آبلیمین<sup>۱</sup> انجام شد. تمام آیتمهای استخراج شده برای شایستگی فردی، تمام آیتمهای استخراج شده برای شایستگی میان فردی، تمام چهار آیتم استخراج شده برای شایستگی اجرایی، دارای بار عاملی بالاتر از ۵/۰ بودند. نتایج این بخش در جدول شماره ۴ قابل رویت است.

جدول ۴: ماتریس عاملی چرخش یافته برای مولفه‌های شایستگی

عوامل	مولفه ها		
	شایستگی فردی	شایستگی میان فردی	شایستگی اجرایی
شایستگی ذهنی	۸۷۵/۰		
ویژگی شخصیتی	۶۴۸/۰		
اخلاق حرفه ای	۷۸۱/۰		
دانش حرفه ای	۷۹۰/۰		
رهبری فردی		۷۹۶/۰	
رهبری گروهی		۶۹۹/۰	
شایستگی ارتباطی		۸۵۲/۰	
مدیریت تغییر			۶۰۲/۰
مدیریت پروژه			۵۰۱/۰
مدیریت استراتژیک			۸۶۶/۰
مدیریت عملکرد			۷۸۶/۰

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران به منظور طراحی مدل شایستگی انجام شده است. بر اساس روش‌های ذکر شده در بخش روش پژوهش و نتایج موجود در بخش یافته‌های پژوهش مدل نهایی ارائه گردیده است (شکل ۳). این مدل شامل ۳ بعد، ۱۱ مولفه و ۴۶ شاخص برای مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی است.



شکل ۳: مدل شایستگی مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران

ابعاد اصلی مدل شامل شایستگی های فردی، شایستگی های میان فردی و شایستگی های اجرایی می باشد. ابعاد استخراج شده مشابه بسیاری از پژوهش های انجام شده توسط محققین برجسته داخلی و خارجی از جمله مینتزربرگ ۲۰۰۴، لارا و همکارانش ۲۰۱۹، سیمیلر ۲۰۱۸، براون و همکاران ۲۰۱۸، آسومنگ ۲۰۱۴، شرودر ۱۹۸۹، دری و همکاران ۱۳۹۴، گاراوان و مک گویر ۲۰۰۱ می باشد. بعد فردی مدل متناسب با مدل شرودر ۱۹۸۹، مینتزربرگ ۲۰۰۴، گاراوان و مک گویر ۲۰۰۱، سیمیلر ۲۰۱۸ و آسومنگ ۲۰۱۴ می باشد. همچنین بعد میان فردی در مدل های مینتزربرگ ۲۰۱۴، ساندویث ۱۹۹۳، آسومنگ ۲۰۱۴ قابل مشاهده است. بعد اجرایی مدل طراحی شده مطابق با مدل هایی از قبیل مینتزربرگ ۲۰۰۴، راسول ۱۹۹۹ می باشد. نتایج حاصل از تحلیل داده های کمی پژوهش، با یافته های بخش کیفی پژوهش و مدل طراحی شده در پژوهش مطابقت دارد.

#### فهرست منابع

- Amage, N., Rinthasong, I., & Songsong, A. (2014). Factors influencing behavioural competency for competitiveness and success of Thai-Malaysia Border Trade Entrepreneurs to support ASEAN Economic Community (AEC), *Journal of Management Research*, 6(4), 221-231.
- Asumeng, M. (2014). Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model, *Journal of Management Research*, 6(4).
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York, NY.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the twenty-first century, *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.

Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioural approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28 (9), 749-770.

Brown, L., George, B. & Mehaffey-Kultgen, C. (2018). The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study, *Industrial and Commercial Training*, 50(3), 123-135.

Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22(7), 267-276.

Church, A.H., & Rotola, C.T. (2013). How are the top managers assessing their high potentials and executives? *Consulting Psychology: Practice and Research*, 65(3), 199-223.

Crawford, L. (2005). Senior Management Perceptions of Project Management Competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7- 16.

Dorry, B., Habibi, M., & Bahraminasab, M. (2015). Identifying strategic competencies of top managers in petrochemical industry. *Human Resource Management in The Oil Industry*, 6(23), 217-242.(In Persian)

Fleishman, E.A., Wetrogan, L.I., Uhlman, C.E. & Marshall-Mies, J.C. (1995). *Abilities*”, in Peterson, N.G., Mumford, M.D., Borman, W.C., Jeanneret, P.R. and Fleishman, E.A. (Eds), Development of Prototype Occupational Information Network Content Model, Utah Department of Employment Security, Salt Lake City, UT.10.1-10.39.

Garavan, T.N. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: somereflections on the rhetoric and the realit", *Journal of Workplace Learning*, 13(3-4), 144-163.

Goldman, E. & Scott, A.R., (2016). Competency Models For Assessing Strategic Thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 258 – 280.

Green, P.C. (1999). *Building Robust Competencies*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Guion, R.M. (1991). *Personnel Assessment, Selection and Placement*, Consulting Psychological Press, Palo Alto, CA.

Haunstein P. (2000). Competency modeling approaches and strategies. Available at: [www.csae.com/client/csae.pdf](http://www.csae.com/client/csae.pdf).

Hogan, R., & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager", *Academy of Management Learning and Education*, 2(1), 74-84.

House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*. Autumn, 81-97.

Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (2003). *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships*, 8th ed., South-Western, Mason, OH.

Jirasinghe, D., & Lyons, G. (2005). *The Competent Head, A Job Analysis of Heads Tasks and Personality Factors*, The Falmer Press, London Washington, D.C. second edition.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research writing*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Lara, F. J., Mogorrón-Guerrero, H., & Ribeiro-Navarrete, S. (2019). Knowledge of managerial competencies: cross-cultural analysis between American and European students. *Journal of Economic Research*, 33(1), 2059-2074.

Le Deist, F.D., Delamare, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*.8 (1), 27-46.

Lee, Y. T. (2010). Exploring high-performers' required competencies, *Expert Systems with Applications*. 37(1), 434 - 439.

McClelland, S. (1994). Gaining competitive advantage through strategic management development. *Journal of Management Development*. 13(5), 4-13.

Mintzberg, H. (2004). *Henry Mintzberg Managing*, Berrett-Koehler, Sun Francisco, California.

Mirabile, R.J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*. 51(8), 73-77.

Mumford, M.D., Marks, M.A., Connelly, M.S., Zaccaro, S.J. & Reiter-Palmon, A. (2000). Development of leadership skills: experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11(1), 87-114.

Naquin, S.S. & Holton, E.F. III (2006). Leadership and managerial competency models: a simplified process and resulting model. *Advances in Developing Human Resources*, 8 (2), 144-65.

Rausch, E., Sherman, H., & Washbush, J.B. (2002). Defining and Assessing Competencies For Competency-Based, Outcome-Focused Management Development. *Journal of Management Development*, 21, 184 – 200.

Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90-105.

Sanghi, S. (2016). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, SAGE Publications, New Delhi.

Schroder, M. (1989). *Managerial Competence: the Key to excellence*, Kendall Hunt.

Seemiller, C. (2018). A Competency-Based Model for Youth Leadership Development. *Journal of Leadership Education* 2018.

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior Performance*, New York: Wiley.

Srikanth, P.B. & Jomon M.G.(2015). Perception of Managerial Competency Needs: An Indian Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(2), 139-170.

Weinert, F.E. (2001). *Concept of competence: a conceptual clarification*, Rychen, D.S. and Salganik, L.H. (Eds), *Defining and Selecting Key Competencies*, Hogrefe & Huber, Göttingen, 45-65.

White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence", *Psychological Review*, 66, 279-333.