مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۰/۰۳/۲۴ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۰ /۰۶/۳۱**

طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران

مرضیه شعبانی[۱] ـ علیرضا افشارنژاد*[۲] ـ زین‌العابدین امینی‌سابق[۳] ـ احسان ساده[۴]

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران است که با رویکرد آمیخته (کیفی ـ کمّی) انجام شده است. در بخش کیفی پژوهش با روش میدانی و هدفمند، با ۸ نفر از مدیران ارشد و معاونین شرکت ملی نفت، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته صورت گرفته و در بخش کمّی، اطلاعات از پرسش‌نامهٔ محقق‌ساخته و تکمیل آن از سوی اعضای مدیران و کارشناسان شرکت ملی نفت، گردآوری شده است. برای تحلیل داده‌های کیفی، روش تحلیل تم (مضمون) با رویکرد براون و کلارک به‌کار گرفته شده و در بخش کمّی از معادلات ساختاری برای اعتبارسنجی مدل استفاده شده است. بنابر یافته‌های پژوهش، مدل شایستگی مدیران مالی با ٤ مضمون فراگیر و ٢٦ مضمون اصلی استخراج شد که مضامین فراگیر شامل مهارت‌های فنی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های فردی و مهارت‌های تجاری است.

واژگان کلیدی: **شایستگی ـ مدل شایستگی ـ مدیریت مالی ـ تحلیل مضمون ـ تحلیل عاملی.**

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران. (Marziyehshabani@gmail.com)

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران. نویسندهٔ مسئول. (a.afsharnejad1394@gmail.com)

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران. (drsajadamini@yahoo.com)

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران. (e.sadeh@yahoo.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

مقدمه

امروزه رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی را به مدیران برای دستیابی به اهداف سازمان‌ها وارد کرده است؛ به‌طوری که دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده بیش از هرچیز به توانمندی و شایستگی مدیریتی مدیران بستگی دارد. در این میان تحقق اهداف سازمانی در گرو افراد لایق و توانایی است که با استفاده از مدیریتی شایسته قادر خواهند بود انتظارات سازمان را برآورده سازند (سپهوند و شریعت‌نژاد، ۱۳۹۳). به‌عبارت دیگر، در دنیای پرتحول امروزی مدیران یکی از اهرم‌های کلیدی در ادارهٔ سازمان‌ها به شمار می‌روند و داشتن مدیران توانمند که بتوانند سازمان‌ها را در کشاکش امواج خروشان تحولات و رقابت، با موفقیت به‌سوی آرمان‌ها هدایت کنند یک مزیت رقابت ملی شناخته می‌شود (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹). شایستگی‌های مدیران سازمان به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. در تأیید این مدعا، می‌توان گفت هرجا ضعف و کمبودی وجود دارد ناشی از سوء مدیریت است و به‌طور کلی، عامل موفقیت سازمانی داشتنِ مدیران اثربخش است. مدیران موفق و اثربخش کسانی هستند که براساس شایستگی انتخاب می‌شوند و ویژگی‌های خاصی، ازجمله مجموعه‌ای از رفتار، مهارت، دانش، نگرش و ویژگی‌های شخصیتی دارند. اگر مدیر فرد شایسته‌ای باشد سازمانِ تحت مدیریت و رهبری او سازمانی موفق، خالق و نوآور، اثربخش و... می‌شود. چنین مدیری می‌تواند زمینه‌های ایجاد خودباوری در کارکنان را ایجاد کند، حس اعتمادبه‌نفس را در آن‌ها افزایش دهد، روابط انسانی بین‌فردی و روابط کاری را بهبود بخشد (اللهیاری و همکاران، ۱۳۹۷). بدیهی است که برای مدیر تأثیرگذار و شایسته‌شدن، وجود یک چهارچوب یا الگو برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز ضروری است. ازآنجاکه مدیریتِ سرمایه‌های سازمان در دست مدیران مالی است، این موضوع از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود.

شایستگی اصطلاحی چندبُعدی است که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی متنوع مورد استفاده قرار می‌گیرد (مجاب و دیگران، ۲۰۱۱). بررسی منابع مختلف مطالعاتی نشان می‌دهد که با وجود شباهت‌های زیاد، یک تعریف واحد در مورد شایستگی وجود ندارد. اصطلاح شایستگی را اولین بار وایت[1] (۱۹۵۹) مطرح کرد. وایت

1. Whit

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

با معرفی واژهٔ شایستگی برای توصیف ویژگی‌های فردیِ مرتبط با عملکرد برتر مشهور شده است. وی شایستگی را «تعامل اثربخش یک فرد با محیط» تعریف کرده است. همچنین، در این زمینه بحث کرده است که علاوه‌بر شایستگی، انگیزهٔ شایستگی نیز وجود دارد. اما معرفی رویکردهای مبتنی‌بر شایستگی در محیط کاری در حدود سال ۱۹۷۰ آغاز شد و سپس توسعهٔ آن رویکردها و استفاده از آن‌ها به سرعت رشد کرد (اسماعیلی‌ماهانی و همکاران، ۱۳۹۵). هافمن (۱۹۹۹) با تحلیل ادبیات سه نکتهٔ ویژگی‌های فردی، رفتار قابل‌مشاهده و استاندارد نتایج عملکردی را در تعریف شایستگی برجسته می‌کند. عمومی‌ترین و دقیق‌ترین تعریف از شایستگی را پاری بیان کرده است؛ این تعریف مورد پذیرش بسیاری از پژوهشگران بوده است: شایستگی خوشه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط است که بخش اصلی یک کار (نقش و مسئولیت) را تحت تأثیر قرار می‌دهد که با عملکرد در یک شغل گره خورده است (کیخا، ۱۳۹۹). تعریف و تبیین شایستگی‌ها و عوامل متشکلهٔ آن‌ها پیش‌شرط لازم و اساسی برای برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی هستند؛ زیرا اندیشمندان اعتقاد دارند که سرمایه‌های انسانی عاملی مهم در کسب‌وکار مزیت رقابتی پایدار سازمان هستند و در واقع توجه زیاد به رویکرد شایستگی‌ها نشأت‌گرفته از نقش آنان در توانمندی‌های سازمان‌هاست. سازمان‌های موفق و اثربخش مزیت رقابتی خود را با توسعهٔ شایستگی‌های افراد ایجاد و حفظ می‌کنند و ارتقا می‌بخشند. توجه به رویکرد شایستگی در سازمان‌ها برای توسعهٔ مدیران بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا از این طریق می‌توانند عملکرد خود را توسعه و بهبود بخشند. توجه به شایستگی مدیران منجر به همسویی آنان با تحولات چالش‌برانگیز در محیط‌های مختلف می‌شود. شایستگی از عوامل مهم به‌روزآوری دانش، مهارت‌ها و رفتارهای اثربخش آحاد منابع انسانی در سازمان است که می‌تواند مدیران را آمادهٔ مدیریت و رهبری سازمان‌های تحت رهبری خود کند. شایستگی می‌تواند موجب و زمینه‌ساز بازخوردگیری مثبت، یادگیری سازمانی مشارکت عمومی، چرخش شغلی، غنی‌بخشی مشاغل و غیره، شود (اللهیاری و همکاران، ۱۳۹۷).

در پژوهش‌های مختلفی شایستگی‌های مدیران، به‌ویژه مدیران مالی مورد مطالعه قرار گرفته شده که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

اللهیاری و همکاران (۱۳۹۹) شایستگی‌های مدیران پارک‌های علم و فناوری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

ایران را در قالب سه بُعد شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های میان‌فردی و شایستگی‌های تخصصی تقسیم‌بندی کرده‌اند. از دیدگاه صادقی و همکاران (۱۳۹۹)، شایستگی‌های مدیریتی در سازمان امور مالیاتی، شامل ابعاد سلامت فکری، کمال‌گرایی، ارتباطات، تعهد، توانایی فردی، سلامت روانی و اجتماعی در حوزۀ شایستگی‌های عمومی؛ ابعاد شخصیت مدیریتی، ارتباطات مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی و رهبری در حوزۀ شایستگی‌های مدیریتی؛ ابعاد هوش مالیاتی و دانش مالیاتی در حوزۀ مهارت‌های تخصصی است. عسگری و معززی شیرآباد (۱۳۹۶)، سه شاخص کلیدی دانش و مهارت عمومی، دانش و مهارت تخصصی، فردی و شخصی را به‌عنوان شاخص‌های اصلی الگوی شایستگی مدیران مالی معرفی کردند. پناهی و همکاران (۱۳۹۵) چهارچوب مفهومی شایستگی مدیران مالی بانک‌ها و مؤسسات مالی را ترسیم و ترتیب شایستگی‌های مدیران مالی را این‌گونه مشخص کردند: معیارهای مهارت فردی، مدیریت، تخصص فنی و نگرش سیستمی. مفاهیم و مؤلفه‌های شایستگی به‌دست‌آمده برای مدیران در پژوهش فتاح‌پورمرندی و همکاران (۱۳۹۴) شامل: استخدام، آموزش، توسعه نیروی انسانی، تربیت مدیران، افزایش بهره‌وری، توسعه عملکرد سازمانی است.

شایستگی‌های مدیریتی در پژوهش‌های خارجی

بنا بر پژوهش آلن[1] و همکاران (۲۰۱۸) صلاحیت‌های منابع انسانی در محافل کاری در آمریکا شامل آشنایی با فرهنگ و مذاهب (دانش فرهنگی و مذهبی)، دانش حقوقی، دانش سازمانی و عملیاتی، مهارت رهبری در میانجیگری (مهارت اجتماعی)، شایستگی مدیریت استراتژیک، نوآوری و مهارت رفتار بین‌فردی است. شایستگی مدیریتی کارآفرینان بین‌المللی از دیدگاه پن[2] (۲۰۱۷)، شامل: دانش حرفه‌ای مدیریتی، مهارت زبان و دانش کسب‌وکار بین‌المللی است. بنابر نتایج پژوهش مور[3] (۲۰۱۶)، هشت شایستگی اصلی برای مدیران کار اجتماعی ـ بهداشتی عبارت‌اند از: ۱. جهت‌گیری موفقیت؛ ۲. نگرانی برای سفارش، کیفیت و دقت؛ ۳. ابتکار عمل؛ ۴. تأثیر و نفوذ؛ ۵. کار گروهی و همکاری؛ ۶. رهبری گروه؛ ۷. اعتمادبه‌نفس؛ ۸. انعطاف‌پذیری. در پژوهش لیکاما[4] (۲۰۱۵) شایستگی‌های انگیزشی، مهارت اجتماعی، خودآگاهی،

1. Allen, S.
2. Pen
3. Moore, L. J.
4. Liikamaa, K.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

یکدلی، خودتنظیمی و مهارت‌های شناختی مهم قلمداد شده‌اند. در الگوی بویاتزیس[1] (۱۹۸۲)، جهت‌گیری به سمت کارآیی، آینده‌نگری، قضاوت، کارسازبودن، اعتمادبه‌نفس، ارائهٔ سخنرانی، مفهوم‌سازی، استفاده از قدرت اجتماعی، مدیریت فرایندهای گروهی، شفافیت ادراکی، خودکنترلی، داشتن تحمل و طاقت شایستگی‌های اصلی هستند.

بررسی مطالعات نشان می‌دهد که مدل‌های متعددی تحت عنوان مدل‌های شایستگی مدیران مالی طراحی و معرفی شده است، اما در صنعت نفت با توجه به گردش مالی بسیار بالا و ماهیت متفاوت فعالیت‌ها و این موضوع که پروژه‌های کارفرمایی و پیمانکاری از نظر مدیریت برنامه‌های مالی استراتژیک، ارزیابی سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌بندی تفاوت‌های بسیاری با یکدیگر دارند، مطالعات اندکی در این خصوص انجام شده است. شرکت ملی نفت ایران با بیش از یک قرن سابقه در عرصهٔ مدیریتی کشور، اگرچه تجارب و دستاوردهای متعددی در خصوص کاربست رویکردهای نوین و روزآمد مدیریتی دارد، اما همگام با توصیه‌های نوین مدیران کلاس جهانی، به توسعهٔ الگوهای شایستگی مشاغل کلیدی و حساس خود با اهداف متفاوتی، چون: جانشین‌پروری، انتصاب، ارتقا، جبران خدمات مدیران، آموزش و توسعهٔ مدیران و غیره نیاز جدی دارد. در این راستا، ضروری است ضمن شناسایی مشاغل کلیدی سازمان، الگوی شایستگی این مشاغل طراحی، تدوین و اعتباریابی شود. در همین راستا، پژوهش حاضر بر آن است با توجه به اولویت مدیریت مالی، اقدام به طراحی و اعتبارسنجیِ الگوی شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران کند. بر این اساس، پژوهش حاضر بر مبنای شناسایی و مدل‌بندی شایستگی‌های مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران در حوزهٔ مهارت‌های فنی، تجاری، فردی و رهبری شکل گرفته است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش از نوع آمیخته (کیفی ـ کمّی) بوده و هدف آن طراحی و اعتبارسنجی الگویی برای شایستگی مدیران مالی در شرکت نفت است. ازآنجاکه لازمهٔ طراحی الگو تعیین مؤلفه‌ها و ابعاد آن است، برای دستیابی به این

1. Boyatzis, R.E.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

هدف از روش تحلیل تم با رویکرد کلارک و براون[1] استفاده شد. برای اعتبارسنجی مدل از رویکرد معادلات ساختاری بهره گرفته شد. جامعـــهٔ آمـــاری این پژوهش در بخش کیفی، مدیران ارشد، معاونین، رؤسا و خبرگان در حوزهٔ مالی در شرکت ملی نفت و شرکت‌های تابعه است (جدول ۱). در بخش کمّی پژوهش، جامعهٔ آماری شامل ۶۵ نفر از کارشناسان و متخصصان در حوزهٔ مدیریت مالی شرکت نفت است. در بخش کیفی ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده است. در این تحقیق داده‌های موردنیاز با استفاده از روش میدانی و مصاحبه با ۸ نفر از مدیران ارشد، معاونین شرکت ملی نفت که به شـــکل نظری و هدفمند و تا رســـیدن به اشـــباع نظری انتخاب شدند، جمع‌آوری شد. سؤالات راهنمای مصاحبه با توجه به بررسی ادبیات موضوع و مرور نظام‌مند و بر اساس نظر کارشناسان خبره طراحی شد. بنابراین، مصاحبه‌ها با سؤالات کلی و ساده شروع شد و به سمت سؤالات تخصصی و جزئی‌تر پیش رفت و هر مصاحبه حدود یک ساعت و گاهی بیشتر طول کشید. در بخش کمّی، داده‌ها از طریق پرسش‌نامه محقق‌ســـاخته، بر اساس مفاهیم استخراج‌شده مدل کیفی و در قالب ۲۶ گویه و در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت طراحی و ساخته شد. به منظور بررسی پایایی و اعتبار پژوهش، در مطالعهٔ حاضر، ابتدا تمامی مصاحبه‌ها را خود محقق و یک مصاحبه‌گرِ همکار یادداشت‌برداری کرده‌اند. همچنین، صدای مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده در جلسه، با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده، ضبط شده است. سپس یک نسخهٔ کتبی از مصاحبه‌های ضبط‌شده تهیه شد و در اختیار مصاحبه‌شونده قرار گرفت تا به تأیید وی برسد و درنهایت، توافق درون‌موضوعی کدها بررسی شد که همگی بالای ۶۰ درصد بود؛ این بدان معنی است که اطمینان‌پذیری کدها در سطح مطلوب بوده است.

پس از کشف ابعاد و مؤلفه‌های مدل، برای اعتبارسنجی آن از روش کمی معادلات ساختاری استفاده شده است. به این منظور پرسش‌نامه‌ای در قالب ۲۶ گویه، با مقیاس پنج ارزشی لیکرت تنظیم و در اختیار جامعه آماری بخش کمّی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS و روش الگویابی معادلات ساختاری انجام شد.

1. Braun & Clarke

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

جدول ۱. مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	شرکت محل خدمت	پست سازمانی
۱	شرکت ملی نفت ایران	مدیر برنامه‌ریزی تلفیقی
۲	شرکت نفت مناطق مرکزی ایران	مدیر تأمین منابع و دفاتر مالی و تلفیقی
۳	مدیریت اکتشاف	معاون بودجه و کنترل هزینه‌ها
۴	شرکت پایانه‌های نفتی ایران	معاون حسابداری فروش
۵	شرکت مهندسی و توسعهٔ نفت	معاون امور پیمان‌ها
۶	سازمان بهینه‌سازی مصرف سوخت کشور	مدیر بررسی‌های مالی
۷	شرکت نفت و گاز پارس	مدیر روش‌ها و مقررات مالی
۸	مدیریت پشتیبانی ساخت و تأمین کالا	مدیر پشتیبانی

منبع: یافته‌های پژوهش

یافته‌ها

تحلیل کیفی داده‌ها منجر به استخراج ۵۳ مضمون پایه، ۲۶ مضمون اصلی و ۴ مضمون فراگیر شد. مفاهیم، مقوله‌ها و ابعاد شایستگی مدیران مالی شرکت ملی نفت و ارتباط آن‌ها با همدیگر را، که طی فرایند کدگذاری سه‌مرحله‌ای برون و کلارک، استخراج، طبقه‌بندی و تعریف شدند، به صورت زیر است:

مرحلهٔ اول کدگذاری: در این مرحله تمامی مصاحبه‌ها به‌صورت دقیق بررسی و تحلیل شده که نتیجهٔ آن استخراج ۵۳ کد اولیه، در قالب کدهای مضمون به‌عنوان مضامین پایه، بود.

مرحلهٔ دوم فرایند کدگذاری: در این مرحله کدهای استخراج‌شده براساس تشابه و تناسب موضوع، به‌عنوان مضامین اصلی، دسته‌بندی شدند.

مرحلهٔ سوم فرایند کدگذاری: در این مرحله با تلفیق مضامین اصلی مرتبط با هم، مضامین فراگیر تدوین شدند (جدول ۲).

به منظور تعیین برازندگی مدل کیفی پیشنهادی، ترکیبی از شاخص‌های برازندگی مورد استفاده قرار گرفت که در جدول ۳ گزارش شده است. با توجه به داده‌های جدول، می‌توان گفت مدل از برازندگی مطلوبی برخوردار است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

جدول ۲. مضامین شناسایی‌شده شایستگی‌های مدیران مالی شرکت ملی نفت

مضامین پایه	مضامین اصلی	مضامین فراگیر
مدیریت هزینه ـ کنترل هزینه	مدیریت هزینه	مهارت‌های فنی
آشنایی با مباحث حسابرسی و اطمینان در حسابرسی ـ تخصص در حسابداری و حسابرسی	حسابرسی و حسابداری	
آشنا به مباحث حسابداری مالی ـ مهارت‌های مدیریت مالی ـ مدیریت خزانه‌داری و امور مالی شرکت‌ها	مدیریت مالی	
تخصص در حسابداری مدیریت ـ مدیریت تأمین منابع مالی	حسابداری مدیریت	
آشنایی با سیستم‌های اطلاعات حسابداری ـ آشنایی با نرم‌افزارهای مالی و حسابداری	سیستم‌های اطلاعات حسابداری و نرم‌افزار	
تدوین استراتژی‌های مالیاتی ـ لزوم برنامه‌ریزی و انطباق‌پذیری مالیاتی	مدیریت امور مالیاتی	
آشنایی با برنامه‌ریزی کسب‌وکار ـ تدوین استراتژی‌های کسب وکار	برنامه‌ریزی کسب‌وکار	
تخصص در گزارش‌گیری و گزارشگری ـ تحلیل گزارش‌های حسابداری و مدیریتی	مهارت تحلیل و ارائه گزارش	
مدیریت ریسک ـ کنترل ریسک‌های داخلی	مدیریت ریسک	
مدیریت داده ـ مدیریت فناوری اطلاعات	مدیریت داده و اطلاعات	مهارت‌های تجاری
اخلاق حرفه‌ای	اخلاق حرفه‌ای کسب‌وکار	
تحلیل‌های اقتصادی کلان تحلیل‌های سیاسی ـ رصد رویدادهای اقتصادی و سیاسی	تحلیل‌های محیطی	
مدیریت بازاریابی ـ مدیریت روابط تجاری	مدیریت بازاریابی	
مدیریت برنامه‌ریزی تولید و عملیات ـ مدیریت پروژه	مدیریت تولید و پروژه	
مدیریت روابط و رفتار سازمانی ـ مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	
رصد فناوری‌ها و نوآوری‌های جدید ـ نوآوری و خلاقیت و هوش تجاری	مدیریت استراتژیک و نوآوری	
مدیریت تصمیم‌گیری ـ مهارت تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری	مهارت‌های فردی
مدیریت مذاکره ـ مهارت مدیریت جلسات مذاکره	مذاکره	
مدیریت روابط با ذی‌نفعان ـ مهارت‌های ارتباطی ـ مهارت‌های کلامی	مدیریت برقراری روابط	
مهارت ایجاد همکاری و مشارکت ـ مهارت برقراری ارتباطات	همکاری و مشارکت	
مدیریت تأثیرگذاری ـ مهارت کنترل خشم	مدیریت تأثیر	
ایجاد انگیزه ـ الهام‌بخش‌بودن	انگیزه و الهام‌بخشی	مهارت‌های رهبری
تعلیم و تربیت ـ تعالی چندجانبه	آموزش و تعالی	
تغییر و مدیریت آن ـ مشارکت و همدلی	تیم‌سازی و مشارکت	
تقویت عملکرد ـ ایجاد روحیهٔ تسلیم‌ناپذیری	تقویت روحیه و عملکرد	
تیم‌سازی ـ کمک به شناسایی هدف و مسیر درست ـ مشاوره‌دادن	مشاوره و هدایت	

منبع: یافته‌های پژوهش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

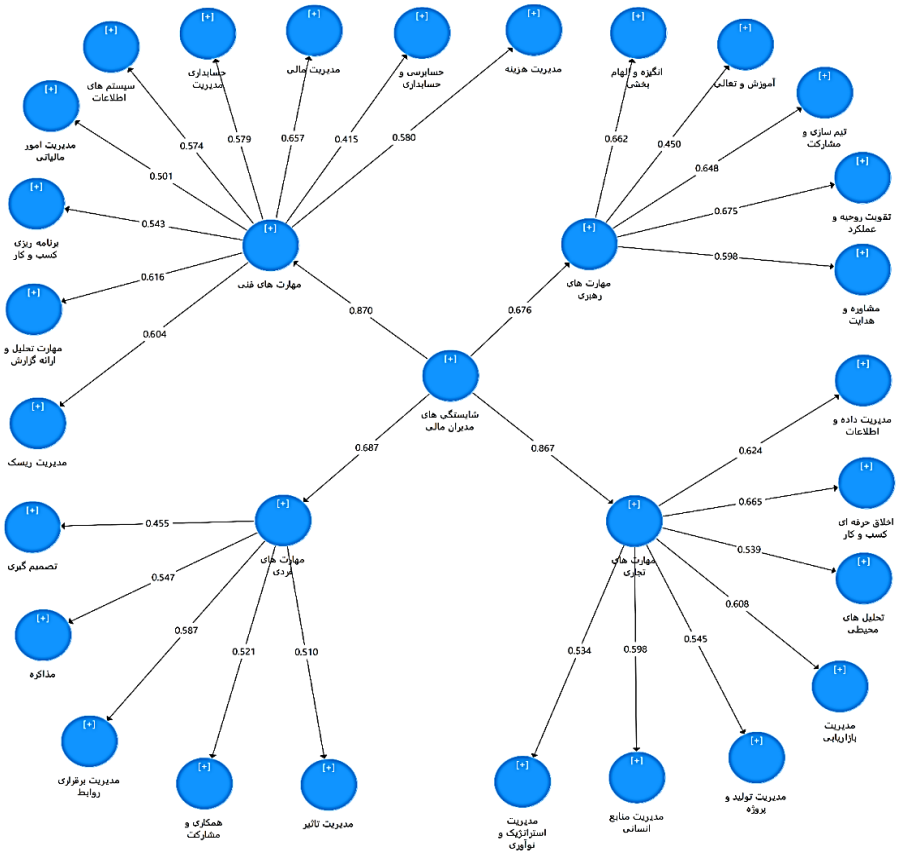
جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل شایستگی مدیران مالی شرکت نفت

شاخص	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI
سطح قابل‌قبول	≤0.1	≥0.90	≥0.90	≥0.90	≥0.90	≥0.90
عدد حاصل	۰/۰۶۴۳	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۳
نتیجه	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

منبع: یافته‌های پژوهش

در شکل ۱، الگوی شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران که ماحصل بررسی‌های این پژوهش است، نمایش داده شده است. در این الگو مضامین فراگیر و اصلی و همچنین، ارتباط بین آن‌ها باتوجه به بارهای عاملی هر مضمون، مشخص است.

شکل ۱. بارهای عاملی تعیین‌شدهٔ سازهٔ نهایی مدیران مالی



منبع: یافته‌های پژوهش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

نتایج بررسی نهایی نشان می‌دهد که از نظر جامعهٔ آماری، کلیهٔ مؤلفه‌های شناسایی‌شده مربوط به سازهٔ نهایی شایستگی‌های مدیران مالی مورد تأیید هستند. در این مدل، بار عاملی مربوط به مهارت‌های فنی دارای بیشترین مقدار، برابر ۰/۸۷۰، است و پس از آن، مهارت‌های تجاری، با مقدار ۰/۸۶۷، در دومین رتبه از نظر بار عاملی قرار گرفته است. بار عاملی مهارت‌های فردی ۰/۶۸۷ و بار عاملی مهارت‌های رهبری نیز ۰/۶۷۶ است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائهٔ الگوی شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران، به روش آمیخته (کیفی ـ کمّی) انجام شـــد. برای رسیدن به هدف پژوهش، با مصاحبهٔ عمیق با مدیران ارشـــد شرکت ملی نفت و تحلیل یافته‌های حاصل‌شده، مضامین پایه، اصلی و فراگیر مدل با رویکرد تحلیل تم (مضمون) شناسایی شدند و درنهایت، با روش معادلات ساختاری، مدل شایســـتگی‌های مدیران مالی شرکت نفت اعتبارسنجی و مدل نهایی پژوهش با ۴ مضمون فراگیر، شـــامل مهارت‌های فنی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های فردی و مهارت‌های تجاری و ۲۶ مضمون اصلی تأیید شد. مضمون‌های شناسایی‌شده با بسیاری از شاخص‌های ارائه‌شدهٔ پژوهشگران داخلی و خارجی مطابقت داشت. در ادامه به بررسی همسویی نتایج با پژوهش‌های پیشین پرداخته شده است.

از شاخص‌های شناسایی‌شده در این پژوهش که با سایر پژوهش‌های انجام‌شده مطابقت دارد، شاخص مذاکره و مهارت تصمیم‌گیری در مطالعهٔ ریف[1] (۲۰۱۳)، مهارت رهبری در پژوهش کوپونن[2] و همکاران (۲۰۱۹)، بازاریابی در مقالهٔ هوشیار و رحیم‌نیا (۱۳۹۱)، مهارت‌های رهبری، تصمیم‌گیری در بررسی‌های خشوعی و همکاران (۱۳۹۲)، ویژگی‌های فردی در پژوهش ایمانی و قدرتی (۱۳۹۵)، مهارت‌های ارتباطی در تحقیق عاشقی و همکاران (۱۳۹۶)، ویژگی‌های فردی، تخصصی، تصمیم‌گیری در مطالعات باباشاهی و همکاران (۱۳۹۶) و همچنین، ویژگی ارتباطی و رهبری در پژوهش عسگری (۱۳۹۸) است. علاوه‌بر آن، مقایسهٔ نتایج این پژوهش با مطالعهٔ سبکرو و همکاران (۱۳۹۷)، نشان می‌دهد که هر دو پژوهش از نظر پرداختن به مدل شایستگی همسو

1. Reef, G.
2. Koponen, J.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

بوده‌اند؛ اما در پژوهش حاضر به‌طور ویژه به بررسی شایستگی‌های مدیران مالی پرداخته شده است. درحالی‌که در پژوهش سبکرو و همکاران شایستگی‌های عمومی مدیران سازمان امور مالیاتی بررسی شده است. مؤلفه‌های شناسایی‌شدهٔ این پژوهش شامل چهار بُعد مالی، فردی، تجاری و رهبری است؛ ولی در پژوهش سبکرو و همکاران، شاخص‌ها عبارت‌اند از: حرفه‌ای، رفتاری و زمینه‌ای.

پژوهش دیانت و سیدجوادین (۱۳۹۷) به طراحی مدل شایستگی در شرکت ملی نفت و گاز کشور پرداخته که از این نظر با این مقاله همسو است. بااین‌حال، این پژوهش شایستگی‌های مدیران پروژه را با روش گراندد تئوری تحلیل کرده، درحالی‌که پژوهش حاضر شایستگی‌های مدیران مالی را با تکنیک تحلیل مضمون مدل‌سازی کرده است.

پژوهش تپاویچاروا[1] و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی شایستگی‌های عمومی مدیران معدن در بلغارستان پرداخته است. نتایج این پژوهش ارائهٔ ۲۱ شاخص است. در پژوهش حاضر مدل با ۴ بُعد اصلی و ۲۶ مؤلفهٔ فرعی ارائه شده است.

در پژوهش کانسال[2] و همکاران (۲۰۱۸) شایستگی‌های تحقیق و توسعه فناوری در شرکت‌های هندی بررسی شده است. هر دو پژوهش از نظر پرداختن به مدل شایستگی همسو بوده‌اند؛ اما در پژوهش حاضر به‌طور ویژه به بررسی شایستگی‌های مدیران مالی پرداخته شده است.

منابع

اسماعیلی‌ماهانی، حانیه؛ مطهری‌نژاد، حسین و لسانی، مهدی (۱۳۹۵). شایستگی‌های عمومی مورد نیاز برای موفقیت دانشجویان در زندگی علمی و حرفه‌ای. *فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*. ۶(۱۵)، ۱۹۷-۱۶۷.

اللهیاری، رحمت‌اله؛ ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمد (۱۳۹۷). کشف و شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری ایران با استفاده از مدل معادلات ساختاری. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*. ۱۱(۱)، ۸۲-۵۹.

1. Tepavicharova M.
2. Kansal J.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

ایمانی، عبدالمجید و قدرتی، سمانه (۱۳۹۵). مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چهارچوب نظام ارزشی اسلام، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۹، شماره ۳۳، صص ۲۲۱-۱۹۱.

باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا؛ طهماسبی، رضا و رجب‌پور، ابراهیم (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. سال ۸، شماره ۳۲، صص ۲۴-۳.

پناهی، مونا؛ ایزدی، محمدرضا و قربانیان، سعیده (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایستگی مدیران مالی خلاق با استفاده از روش‌های MCDM. همایش ملی اقتصاد خلاق.

دیانت، محمد؛ سیدجوادین، سیدرضا و شاه‌حسینی، محمدعلی (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۹، شماره۳۶، صص ۴۰-۳.

زاهدی، شمس‌السادات و شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی. *مطالعات مدیریت راهبردی*. ۱(۱)، ۹۵-۱۳۹.

صادقی، احمدعلی؛ حسینی، محمدعلی و محمدخانی، کامران (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی در سازمان امور مالیاتی کشور. *پژوهشنامه مالیات*. ۲۸ (۴۷)، ۵۱-۷۴.

سبکرو، مهدی؛ بهراد، آرمان و طباطبایی‌نسب، سیدمحمد (۱۳۹۷). طراحی مدل شایستگی‌های رؤسای گروه‌های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور (یک رویکرد کیفی). *پژوهشنامه مالیات*. ۲۶ (۴۰)، ۹۲-۶۵.

سپهوند، رضا و شریعت‌نژاد، علی (۱۳۹۳). رابطه شایستگی مدیریتی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه‌های شهر خرم‌آباد. *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۲(۳)، ۹۵-۷۰.

عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد و قورچیان، نادرقلی (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین ابعاد،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال ۴، شماره ۱۴، صص ۷۶-۵۰.

عسگری، ناصر (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش، *مدیریت بازرگانی*، سال ۱۱، شماره ۳، صص ۵۰۴-۴۸۵.

عسگری، محمدرضا و معززی شیرآباد، سیده‌مریم (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی مدیران مالی. *فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری*. ۳(۱)، ۲۹۶-۲۸۱.

فتاح‌پور مرندی، مرتضی؛ کاشف، سیدمحمد؛ سیدعامری، میرحسن و شجیع، رضا (۱۳۹۵). الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران با رویکرد نظریهٔ داده‌بنیاد. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*. ۴ (۱۵)، ۲۳-۳۸.

کیخا، احمد (۱۳۹۹). ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مبتنی بر تحلیل تم. *طب و تزکیه*. ۲۹(۱)، ۲۴-۳۶.

هوشیار، وجیهه و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۱). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی مدیران در سیستم بانکی. *مدیریت فردا*، سال۱۱، شماره ۳۱، صص ۱۳۸-۱۱۷.

Allen, S., Williams, P., & Allen, D. (2018). Human Resource Professionals' Competencies for Pluralistic Workplaces. *The International Journal of Management Education*. 16(2): 309- 320.

Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York, NY.

Kansal J, Singhal S. (2018). Development of a competency model for enhancing the organisational effectiveness in a knowledge-based organisation. *International Journal of Indian Culture and Business Management*. 16(3), 287–301.

Koponen, Jonna. Julkunen, Saara. Akiko, Asai. (2019). Sales communication competence in international B2B solution selling. *Industrial marketing management, 82*, 238-252.

Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. Procedia Manufacturing. 3: 681-687.

Mojab, F., Zaefarian, R., Dazian Azizi, A. H. (2011). Applying competency based Approach education. create space. 12 (5), 436–447.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

Reef, G (2013). Interview competency based starling point serles: university of ulster.

Tepavicharova M, Dikova L, Zahars V. (2019). Development of a Competency Model for Selection of Human Resources in the Mining and Quarrying Sector in Bulgaria. IVth International Innovative Mining Symposium. 1-8.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

Designing and validating the competency model of financial managers in the National Iranian Oil Company

Marzieh Shaabani[1]- Alireza Afsharnejad[*2]
Zina Al-Abedin Amini[3] - Ehsan Sadeh[4]

Abstract

The aim of this study was to design and validate the competency model of the Senior managers of financial managers in the National Iranian Oil Company with a mixed approach. In the qualitative part, the researcher collected information using semi-structured in-depth field and purposeful interviews with 8 Senior Managers and Deputies of the National Oil Company, using a researcher-made questionnaire from the Managers and experts of the National Oil Company. And using the method of theme analysis and With Broun and Clarke approach, has analyzed qualitative data and in the quantitative part through Structural equation method. Based on the research findings, the competency model of the senior managers of the refinery was studied with 4 comprehensive themes and 26 main themes that comprehensive themes include technical skills, leadership skills, individual skills and business skills.

Key words:
Competence - Financial Management - National Oil Company Competence - Competency Model - Financial Management - Thematic Analysis - Factor Analysis.

1. Ph.D Student in Public Administration, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Iran. (Marziyehshabani@gmail.com)
2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Iran, Corresponding Author. (a.afsharnejad1394@gmail.com)
3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Iran. (drsajadamini@yahoo.com)
4. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Iran. (e.sadeh@yahoo.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]