تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۲۷

طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت

جبار باباشاهی[۱] - حمیدرضا یزدانی[۲] - رضا طهماسبی[۳] - ابراهیم رجب‌پور[۴]

چکیده

مهمترین مزیت رقابتی سازمان‌ها در قرن بیست و یکم، سرمایه‌های انسانی است. به‌عبارتی، مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند در بازار رقابتی، بهترین کارکنان دانشی را جذب نموده، پرورش داده و نگه دارند. متدولوژی شایستگی‌ها، دیدگاه جدیدی برای یکپارچه‌سازی این نظام می‌باشد. پژوهشگاه صنعت نفت نیز به‌عنوان سازمانی دانش‌مدار در راستای تحقق اهداف تحقیق و توسعه‌ای صنعت نفت، نیازمند مبرم به کارکنان دانشی و توانمند می‌باشد. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در سه رده پژوهشگری، هیأت علمی و مدیریتی می‌باشد. روش تحقیق مطالعه موردی و شیوه تحلیل داده‌ها تحلیل تم است. جامعه آماری پژوهش را گروه‌های مختلف از قبیل مدیران برجسته، کارشناسان و پژوهشگران، اعضای هیأت علمی و مشاوران پژوهشگاه صنعت نفت تشکیل داده‌اند که با استفاده از نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی مصاحبه‌ها تا حد اشباع با آنان انجام شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل شایستگی رده‌های مختلف کارکنان دانشی در دو دسته از شایستگی‌های پایه‌ای و شایستگی‌های محوری دسته‌بندی گردید. همچنین، شایستگی‌های محوری هر رده از کارکنان دانشی در سه مقوله اصلی «ویژگی‌های فردی»، «دانش» و «مهارت» تقسیم‌بندی شد. هر کدام از این مقوله‌های اصلی خود از شایستگی‌های متعددی تشکیل شده‌اند.

واژگان کلیدی: کارکنان دانشی، شایستگی، شایستگی های کارکنان دانشی، پژوهشگاه صنعت نفت.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.
۲. استادیار گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.
۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.
۴. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. نویسنده مسئول: (e_rajabpour@ut.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

مقدمه

در عصر کنونی دانش مهمترین سرمایه سازمان‌ها محسوب می‌شود. از این‌رو، باید رویکرد متفاوتی نسبت به مسائل سازمان و کارکنان داشت. تغییر ماهیت فعالیت سازمان‌ها به کارهای دانشی موجب اهمیت یافتن روزافزون مدیریت دانش در سازمان‌ها شده است. در مدیریت دانش حفظ و نگهداری کارکنان دانشی، پرورش ظرفیت یادگیری و توسعه آنان نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها دارد. کارکنان دانشی سرمایه‌های فکری سازمان و مهمترین سرمایه سازمان‌ها هستند، از جهت، ماندگاری این افراد در سازمان می‌تواند بسیار مهم باشد (Claussen et al., 2013). در شرکت‌هایی که به‌علت ماهیت فعالیت‌هایشان کارکنان دانشی زیادی مشغول به‌کار هستند، فعالیت و ماندگاری هر یک از این افراد برای سازمان بسیار حیاتی است. چرا که سازمان هزینه‌های بسیاری را برای این کارکنان از مرحله کارمندیابی تا استخدام و سپس آشنا شدن با کار و آموزش‌های لازم صرف می‌کند. بنابراین، در صورتی که این افراد سازمان را ترک نمایند، علاوه بر از بین رفتن این هزینه‌ها و تکرار آنها برای فرد جایگزین، تجاربی که افراد کسب کرده‌اند نیز از دست خواهد رفت. همین‌طور، بسیاری از این کارکنان برای سازمان کلیدی هستند که با ترک سازمان کارها مختل خواهد شد. بنابراین، در چنین شرایطی باید تدابیری اندیشید که سازمان‌ها بتوانند احساس تعهد عاطفی قوی‌ای در کارکنان دانشی خود ایجاد نمایند و از این طریق به مزیت رقابتی پایداری دست یابند؛ در این راستا شناسایی شایستگی‌های این کارکنان برای انجام فعالیت‌های منابع انسانی بسیار مهم می‌باشد.

بیشتر سازمان‌ها منابع انسانی خود را به‌صورت یکسان مدیریت می‌کنند و شاید حتی سیاست‌های یکسانی در حوزه مدیریت منابع انسانی خود اجرا کنند. یعنی، بین کارکنان دانشی تفاوتی قائل نمی‌شوند که این خود می‌تواند عواقب گوناگونی از جنبه رضایت شغلی، تمایل به ترک کار، تعهد و... را در پی داشته باشد. دانپورت می‌گوید که «اولین اعتقاد ما این است که همه کارکنان دانشی را در یک طبقه جای دادن، اشتباهی بزرگ می‌باشد». نه‌تنها همه کارکنان دانشی مشابه نیستند و بلکه باید بخش‌بندی شوند (Hammer et al., 2004). بنابراین، اتخاذ یک رویکرد جهت طبقه‌بندی کار دانشی و کارکنان دانشی می‌تواند سازمان‌ها را در شناسایی بهترین روش برای مدیریت، اندازه‌گیری و بهبود کار آن‌ها کمک کند. اهداف گوناگون، پژوهشگران را مجبور به استفاده از رویکردهای گوناگون جهت طبقه‌بندی کار/کارکنان دانشی می‌کند (Kelloway & Barling, 2000).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

از سوی دیگر، شایستگی‌های مورد نیاز هر کدام از دسته‌های کارکنان دانشی با یکدیگر متفاوت می‌باشند. الگوهای شایستگی، تصویری از یک انسان توسعه‌یافته را نشان می‌دهد که از آمادگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله برخوردار است. در واقع، الگوهای شایستگی «توصیفی از شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد کاملاً موفق یا الگو در یک شغل، گروه شغلی، کار تیمی، بخش یا قسمتی از یک سازمان تعریف کرده‌اند» (Dubois et al., 2004). الگوهای شایستگی، معمولاً شامل فهرستی از شایستگی‌ها و شاخص‌های رفتاری هستند که شایستگی‌ها را برحسب آنچه که باید در درون یک سازمان مشاهده شود، عینیت می‌بخشد (رضایت و همکاران، ۱۳۹۰).

با عنابت به موضوعات مطرح شده، شناسایی کارکنان دانشی در وهله اول برای سازمان‌های پژوهشی از قبیل پژوهشگاه صنعت نفت امری اساسی و بنیادین است؛ چون اساس فعالیت‌های پژوهشگاه صنعت نفت بر مبنای پژوهش، تحقیق و توسعه و کسب دانش جدید و استفاده از این دانش در محیط پروژه‌ای پژوهشگاه می‌باشد. از طرف دیگر، برای انجام بهینه این فعالیت‌ها باید کارکنانی در این حوزه‌ها فعالیت نمایند که دارای شایستگی‌های لازم برای اتخاذ آن رده از کارکنان دانشی را داشته باشند. با توجه به عدم وجود مدل شایستگی کارکنان دانشی به تفکیک در پژوهشگاه صنعت نفت، در اکثر مواقع جذب و استخدام و ارتقاء کارکنان در مسیرهای پیشرفت شغلی به‌صورت صحیح صورت نمی‌گیرد و این اقدام باعث سرخوردگی و یأس کارکنان توانمند و شایسته می‌شود. بنابراین، هدف اساسی این پژوهش استخراج شایستگی‌های مورد نیاز هر کدام از دسته‌های کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

کارکنان دانشی

با عبور از عصر صنعتی به عصر اطلاعات و دانایی، در اکثر سازمان‌ها بازنگری‌های کلیدی‌ای شده است. با این تفاسیر نوع جدیدی از کارکنان مطرح شده‌اند که کارکنان دانشی نامیده شده‌اند. در اواخر قرن بیستم بیش از ۶۰ درصد کارکنان سازمان‌ها را کارکنان دانشی تشکیل داده بودند (Horwitz et al.,2003). اولین بار اصطلاح کارکنان دانشی توسط پیتر دراکر (۱۹۵۹) مطرح گردید. وی این اصطلاح را برای توصیف افرادی به‌کار برد که با پردازش اطلاعات موجود جهت ایجاد اطلاعات جدید ارزش‌افزوده‌ای را برای سازمان ایجاد می‌کنند که می‌توان به‌کمک آن مسائل را تعریف و حل نمود

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

(Drucker, 1999). به‌عبارت دیگر، عمل تولید ارزش‌افزوده سازمانی مرتبط با کارکنان دانشی در ذهن آنان و با استفاده از قابلیت تجزیه و تحلیل و پردازش اطلاعات صورت می‌پذیرد. تعاریف متعددی از کارکنان دانشی در سال‌های اخیر صورت پذیرفته است؛ در تعاریفی می‌توان بیان کرد، کارکنان دانشی دارای سطح بالای مهارت، آموزش، سواد الکترونیکی، مهارت‌های شناختی، توانایی استنتاج انتزاعی، ترکیب و تفسیر داده‌ها و ارتباط با دیدگاه‌ها و بینش‌های جدید هستند (Horwitz et al., 2003). این کارکنان آخرین حلقه انواع کارکنانی هستند که در دنیای امروزه به تولید ارزش‌افزوده می‌پردازند.

اکثر متون، کار دانشی را نسبت به کار دستی تعریف می‌کنند و به تفاوت‌های خودِ گروه‌های کارکنان دانشی اشاره نمی‌کنند ولی تقریباً یک اجماع در خصوص ویژگی‌های کاردانشی وجود دارد (Ramírez, & Nembhard, 2004). ویژگی متمایزکننده کار دانشی از سایر کارها در این است که وظیفه اصلی کار دانشی، تفکر می‌باشد. کار دانشی از یک ماهیت ذهنی برخوردار است. اگرچه، همه مشاغل مستلزم ترکیبی از کار فیزیکی، اجتماعی و ذهنی است ولی کار دانشی فرایندی از حل مسائل غیر روتین می‌باشد که نیازمند تفکر و به‌صورت غیرخطی می‌باشد (Reinhardt et al., 2011). همچنین کار دانشی دارای ویژگی‌هایی مانند پیچیدگی، ناملموس بودن ورودی و خروجی‌ها، غیر خطی بودن و غیر روتین بودن است (نجفی و همکاران، ۱۳۸۹).

کاردانشی، غیر تکراری و نتیجه‌محور است، هم از روش‌های علمی سنتی استفاده می‌کند و هم نیاز به یادگیری مستمر، شهود، تخیل و تفکرات جدید دارد. به‌علاوه، شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات و به‌کارگیری تجربه تخصصی برای حل مسائل، خلق ایده‌ها و یا ارائه محصولات و خدمات نوین، است (Heidary Dahooie et al., 2011). چندین ویژگی کار دانشی توسط برخی پژوهشگران ارائه شده که برخی از آن‌ها به شرح زیر می‌باشد:

- دامنه وسیعی از خوداتکایی در طول انتخاب منابع اطلاعاتی و دانشی برای تحقق اهداف
- تجزیه و تحلیل دقیق و سنتز اطلاعات و دانش به منظور اتخاذ تصمیمات بهینه
- اهمیت تصمیم‌گیری در فرآیند رسیدن به نتایج نهایی کار
- خلق گزینه‌های چند سطحی از فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده جهت اخذ تصمیمات بهینه
- فعالیت‌های خلاقانه زیاد در مقایسه با فعالیت‌های روتین
- خلاقیت نامحدود در هر جنبه از فعالیت‌های انجام شده
- توانایی ترسیم مساله به صورت جامع
- توانایی همکاری با افراد خبره و پرسنل تابع (افخمی و همکاران، ۱۳۹۵)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

اقدامات کار دانشی

گرچه بسیار مشکل است که دقیقاً بیان شود، افراد صاحب دانش در سازمان‌های دانایی محور چه کاری را انجام می‌دهند حتی اگر آن را با دست انجام دهند، اما با بررسی الگوهای کاری دانشگران، شش الگوی کاری جدا از هم تشخیص داده می‌شود: کارهای عادی که به سختی قابل تفکیک از کاردانشی هستند، شبکه‌سازی، ارتقا و عمومی کردن اطلاعات، یافتن اطلاعات مورد نیاز تولید دانش، خلق چیزی که دیگران احتمالاً آن را قبلاً خلق کرده‌اند اما کار آن‌ها مناسب‌تر از آن چیزی است به وسیله دیگران تولید شده است، خلق چیزی که قبلاً نبوده است، ارتباط برقرار کردن با چیزی که تولید یا آموخته شده است (دانش‌فرد، ۱۳۸۵). یک سؤال اساسی که در طول کاردانشی مطرح می‌باشد این است که کارکنان دانشی چه اقدامات[1] دانشی را در شغلشان انجام می‌دهند؟ جدول۱ گونه شناسی اقدامات دانشی انجام‌پذیر در طول کاردانشی را ارائه نموده است (Reinhardt et al., 2011).

جدول ۱. گونه شناسی اقدامات دانشی

اقدام دانشی	شرح
اکتساب[2]	جمع‌آوری اطلاعات با هدف توسعه مهارت‌ها یا پروژه یا کسب دارایی
آنالیز	بررسی دقیق و تفکر درباره چیزی به‌منظور درک آن
تألیف	خلق محتوای متنی یا رسانه‌ای با استفاده از سیستم‌های نرم‌افزارهای
همکاری در تألیف[3]	خلق مشترک محتوای متنی و رسانه‌ای با استفاده از برنامه‌های کاربردی
نشر[4]	انتشار اطلاعات و اغلب نتایج کار
جستجوی تخصصی	بازیابی یک خبره برای بحث و حل یک مساله خاص
بازخور	ارزیابی یک پیشنهاد یا یک گزاره اطلاعات
سازمان‌دهی اطلاعات	مدیریت سازمانی یا پرسنلی مجموعه اطلاعات
جستجوی اطلاعات	جستجوی اطلاعات در حوزه‌ای خاص در قالبی مشخص
یادگیری	کسب دانش، مهارت یا فهم جدید در طول اجرای کار یا بر اساس مواد یادگیری
رصد و نظارت[5]	به روز نگه‌داشتن فرد یا سازمان در خصوص موضوعات منتخب مثلاً بر اساس منابع اطلاعاتی الکترونیکی مختلف
شبکه‌سازی[6]	تعامل با افراد و سایر سازمان‌ها به منظور تبادل اطلاعات و توسعه ارتباطات
جستجوی خدمات	بازیابی خدمات تحت وب تخصصی که ارائه‌دهنده عملیات خاص می‌باشد مثلاً سرویس ترجمه

1. Actions
2. Acquisition
3. Co-Authoring
4. Dissemination
5. Monitoring
6. Networking

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

رینهاردت (۲۰۱۱) نقش‌هایی متفاوتی که کارکنان دانشی در طول انجام فعالیت‌های روزمره، از خود به نمایش می‌گذارند را به شرح جدول ۲ بیان می‌نماید.

جدول ۲. گونه شناسی نقش‌های کارکنان دانشی (Reinhardt et al., 2011)

نقش	شرح	اقدامات دانشی (مورد انتظار)
کنترلر	افرادی که عملکرد سازمان را بر اساس اطلاعات خام رصد می‌کنند	آنالیز، نشر سازمان‌دهی اطلاعات، رصد و نظارت
کمک‌کننده/ یارگیر	افرادی که جهت آموزش دیگران به تبادل اطلاعات می‌پردازند	آنالیز، تألیف، نشر، بازخورد، جستجوی اطلاعات، یادگیری، شبکه‌سازی
یادگیرنده	افرادی که از اطلاعات و تجربیات استفاده می‌کنند تا شایستگی‌ها و مهارت‌های فردی را بهبود بخشند	اکتساب، آنالیز، جستجوی تخصصی، یادگیری، جستجوی خدمات
رابط	افرادی که اطلاعات را از منابع مرتبط و مختلف برای تولید اطلاعات جدید ترکیب می‌کنند	آنالیز، جستجوی نشر، سازمان‌دهی اطلاعات، شبکه‌سازی
شبکه ساز	افرادی که شبکه‌ای از اتصالات فردی یا پروژه‌ای را با افراد در یک نوع کار ایجاد می‌کند تا از این طریق اطلاعات را به اشتراک گذارد و همچنین همدیگر را حمایت کنند	آنالیز، نشر، جستجوی تخصصی، رصد، شبکه‌سازی، جستجوی خدمات
سازمان دهنده	افرادی که در برنامه‌ریزی فعالیت‌های سازمانی یا فردی درگیر هستند	آنالیز، سازمان‌دهی اطلاعات، رصد، شبکه‌سازی
بازیاب	افرادی که به جستجو و جمع‌آوری اطلاعات درباره موضوعی مشخص می‌پردازند	اکتساب، آنالیز، جستجوی تخصصی، جستجوی اطلاعات، سازمان‌دهی اطلاعات، رصد
سهیم/شریک	افرادی که اطلاعات را در جمعی نشر می‌دهند	تألیف، همکار تألیف نشر، شبکه‌سازی
حلال مسائل	افرادی که به دنبال راهکارهایی برای حل مسائل هستند	اکتساب، آنالیز، نشر، جستجوی اطلاعات، یادگیری، جستجوی خدمات
رصدگر	افرادی که رصد می‌کنند و به کنش‌های سازمانی و فردی که ممکن است به مساله تبدیل شود واکنش نشان می‌دهند	آنالیز، جستجوی اطلاعات، رصد و نظارت، شبکه‌سازی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

مدل شایستگی

در حوزه پژوهش‌های علمی، مفهوم شایستگی نخستین بار توسط مک‌کلند (۱۹۷۳) در مقاله‌ای تحت عنوان «اندازه‌گیری شایستگی به جای هوش» مطرح شد. مک‌کلند مفهوم شایستگی را به‌عنوان ویژگی‌های رفتاری و روانشناختی که با پیامدهای موفق در کار و زندگی مرتبط می‌باشد، مورد توجه قرار داد (Cizel et al., 2007). پس از آن بویاتریس (۱۹۸۲) در مقاله‌ای تحت عنوان «مدیر شایسته مدلی برای عملکرد موثر» کاربرد مفهوم شایستگی را در حوزه مدیریت منابع انسانی گسترش داد و شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارت‌ها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود یا پیکره دانش مرتبط با کار تعریف کرد (Boyatzis, 2008). این تعریف در دهه ۱۹۹۰ فضای گسترده‌ای برای اظهارنظرهای متفاوت و بحث درباره مفهوم شایستگی ایجاد کرد و باعث شد در طول دو دهه اخیر موضوع شایستگی از رویکردهای مختلف مورد توجه قرار گرفته و تعاریف چندگانه‌ای در این زمینه مطرح شود. در طول این مدت پژوهشگرانی نظیر اولریچ، بروک بانک، یانگ و لیک (۱۹۹۵) بلانسر، بروسکی و دیر (۱۹۹۶)، میرابیل (۱۹۹۷)، آرمسترانگ (۱۹۹۹)، کاتانو (۲۰۰۱) و بوندر (۲۰۰۳) شایستگی را دانش، مهارت، توانایی و سایر خصوصیات مورد نیاز رفتاری مرتبط با عملکرد شغلی تعریف کردند. در حالی که گروه دیگری از محققان نظیر اسپنسر (۱۹۹۴)، فلشمن، تروگن، یولمن، مارشال و مای (۱۹۹۵) معتقدند که شایستگی‌ها بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش‌ها، ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتاری شناختی است که می‌تواند میان کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد نماید. برخی از صاحب‌نظران نظیر استبلر و گرین (۱۹۹۹) شایستگی‌ها را به معنای توصیف نوشتاری از عادات کاری و حداقل استانداردهای قابل سنجش عملکرد دانسته‌اند. مک لاگان (۱۹۹۶)، اسلونیسکی (۱۹۹۶)، میترانی، دازیل و فیتس (۱۹۹۲) شایستگی را یک صفت زیرساز فردی دانسته‌اند که به‌صورت علمی با عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل مرتبط می‌باشد. به‌نظر می‌رسدیکی از دلایل اصلی شفاف نبودن مفهوم شایستگی و ارائه تعریف‌های مختلف در ایـن زمینه عدم تمایز میان دو مفهوم زمینه شایستگی و شایستگی‌های مرتبط با افراد است. زمینه‌های شایستگی، بیانگر فعالیت‌هایی هستند که فرد در آنهـا شایستگی دارد در حالی‌که شایستگی‌های مبتنی بر فرد، مجموعه صفاتی هستند که به فرد این توانایی را می‌دهد که در زمینه خاصی شایستگی داشته باشد، در واقع زمینه-

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

های شایستگی عموماً مبتنی بر شغل هستند در حالی‌که اساساً شایستگی‌ها مبتنی بر فرد می‌باشند. به هر حال یافته‌های بویاتزیس (۱۹۸۲) و اسپنسر (۱۹۹۳) و همچنین یافته‌های پژوهشی محققینی که بیشتر رویکرد اقتضایی داشته‌اند مانند استوارت و لیندسی (۱۹۹۷) و چانگ (۱۹۹۷) مؤید این نظریه است که تهیه یک لیست از توانایی‌ها و شایستگی‌ها که با اکثر عناوینی شغلی در تمام سطوح سازمان و در سرتاسر مرزهای ملی مرتبط باشد، امکان‌پذیر است (دهقانان، ۱۳۸۵).

شایستگی‌های حرفه‌ای دربرگیرنده ویژگی‌ها و رفتارهای فردی مانند مهارت‌ها، دانش و نگرش‌هاست. از آنجا که این عوامل همواره و همزمان با یکدیگر در تعامل هستند. لذا، متمایزسازی آنها از یکدیگر دشوار است (Torres & Augusto, 2016). شایستگی‌های حرفه‌ای به دو بعد شایستگی‌های فنی و شایستگی‌های عمومی تفکیک-پذیر می‌باشد. شایستگی فنی دربرگیرنده دانش حرفه‌ای و خاص مرتبط با شغل بوده و شغل‌مدار است (Agut & Grau, 2002)؛ در حالی‌که شایستگی عمومی اشاره به شایستگی فرد محور یا شاغل‌مدار دارد که می‌تواند در انجام وظایف شغلی اثربخش باشد و دربرگیرنده ویژگی‌های فردی نظیر انگیزش، نگرش و مشخصه‌های فردی است (Cizel et al., 2007). شایستگی یک مجموعه از ابعاد قابل مشاهده بوده که شامل دانش، مهارت، نگرش و رفتارهای فردی و نیز فرایندهای تیمی و صلاحیت‌های سازمانی می-باشد که با عملکرد بالا در ارتباط بوده و منجر به کسی مزیت رقابتی پایدار می‌شود. شایستگی یک ظرفیت انسانی قابل اندازه‌گیری است که برای عملکرد موثر لازم می-باشد. شایستگی می‌تواند شامل دانش، یک مهارت یا توانایی واحد، یک ویژگی شخصی یا خوشه‌ای از دو تا از این خصیصه‌ها و یا بیشتر باشد. شایستگی‌ها عناصر سازنده عملکرد کاری می‌باشد. انجام بیشتر وظایف مستلزم نمایش همزمان یا متوالی شایستگی‌های متعدد می‌باشد (Loufrani & Missonier, 2015). شایستگی توانایی کاربرد یا استفاده از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، رفتارها و ویژگی‌های شخصی برای انجام موفق وظایف کاری، کارکردهای خاص، یا عمل در یک نقش معین می‌باشد. ویژگی‌های شخصی می‌تواند ویژگی‌های ذهنی، شناختی، اجتماعی، احساسی، نگرشی، فیزیکی و روانی باشدکه برای انجام موفق شغل ضروری است (Ennis, 2008).

حال با عنایت به نقش بی‌بدیل کارکنان دانشی در سازمان‌های پژوهشی و تحقیقاتی از قبیل پژوهشگاه صنعت نفت و همچنین، لزوم دارا بودن شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها در رده‌های مختلف کارکنان دانشی؛ محققین بر مبنای گونه‌شناسی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

مشاغل دانشی (افخمی و همکاران، ۱۳۹۵) اقدام به طراحی مدل شایستگی هر کدام از این گونه‌ها نموده‌اند. قابل ذکر است که در پژوهش نامبرده، افخمی و همکاران کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت را بر مبنای دو محور شدت دانشی بودن و سطح الزامات شغلی در چهار گروه، دسته‌بندی کرده‌اند. لذا، با توجه به یکسان بودن مطالعه موردی، پژوهش حاضر در ادامه پژوهش قبلی اقدام به استخراج شایستگی‌های رده‌های مختلف کارکنان دانشی (رده پژوهشگری، رده مدیریتی و رده هیأت علمی) نموده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ پرداختن به موضوع شناسایی شایستگی‌های کارکنان دانشی در رده‌های مختلف (پژوهشگری، مدیریتی و پژوهشگر هیأت علمی) در پژوهشگاه صنعت نفت، یک پژوهش کاربردی تلقی می‌شود. جدول ۳ روش‌شناسی کلی پژوهش را نشان می‌دهد:

جدول ۳. روش‌شناسی پژوهش

گام پژوهش	رویکرد پژوهشی	استراتژی تحقیق	روش تحقیق	روش جمع‌آوری اطلاعات	ابزار گردآوری اطلاعات	داده‌های پژوهش	روش تحلیل داده‌ها
طراحی مدل شایستگی رده‌های مختلف کارکنان دانشی	استقرایی	مطالعه موردی	کیفی	مستندات (سند چشم‌انداز پژوهشگاه، اسنادبالادستی، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های پژوهشگاه)/ مصاحبه عمیق	فیش کتابخانه‌ای/ مصاحبه نیمه ساختاریافته/ نظرات خبرگان	کیفی	تحلیل تم مصاحبه‌ها/ گروه کانونی

قلمرو مکانی پژوهش، پژوهشگاه صنعت نفت مشتمل بر سه پردیس و دوازده پژوهشکده می‌باشد که اکثر مشاغل دانشی این سازمان در پژوهشکده ها سازماندهی شده‌اند. مشخصات نمونه آماری پژوهش در جدول ۴ نشاده داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

جدول ۴. مشخصات نمونه آماری

مرحله پژوهش	جامعه آماری	نمونه آماری	روش نمونه‌گیری
طراحی مدل شایستگی رده‌های مختلف کارکنان دانشی	مشاوران پژوهشگاه/ مدیران، اعضای هیأت علمی و کارشناسان و پژوهشگران برجسته و موفق	خوشه مشاوران: مشاوران رئیس پژوهشگاه و پژوهشکده‌های مختلف (۳ نفر)/ خوشه مدیران: روسای پژوهشکده‌ها، مدیران واحدها و سطوح مدیریتی مختلف (۵ نفر)/ خوشه اعضای هیأت علمی: اعضای هیأت علمی پژوهشگاه در پژوهشکده‌های مختلف (۵ نفر)/ خوشه پژوهشگرها (کارشناسان): پژوهنده‌های مختلف و دارای رتبه‌های متفاوت (۵ نفر)	غیراحتماعی و گلوله برفی

روایی و پایایی پژوهش

در این پژوهش برای بررسی اعتبار پژوهش از روش بازبینی اعضا استفاده شد. بدین ترتیب که از برخی از مصاحبه شوندگان در هر گروه، تقاضا شد تا نسبت به دریافت محقق از صحبت‌هایشان بازخورد ارائه دهند و نظرات خود را درباره مفاهیم و ابعاد مصاحبه‌ها بیان نمایند.

با توجه به اینکه در این پژوهش برای سوال تحقیق از مصاحبه به‌عنوان ابزار اصلی گرداوری داده‌های کیفی استفاده شد، برای افزایش پایایی تحقیق از روش‌های زیر استفاده شد:

- اجرای فرایند نظام‌مند ثبت، ضبط و نوشتن داده‌ها (ضبط صدا، پیاده‌سازی مصاحبه و نگارش داده‌های شفاهی) در تمامی مصاحبه‌ها.
- تحلیل سیستماتیک و روش‌مند داده‌ها و استخراج منطقی مقولات و مفاهیم انتزاعی کلان‌تر برمبنای روش کدگذاری

تحلیل یافته‌ها

در این بخش به بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها پرداخته شده است.

تحلیل مصاحبه‌ها: در این بخش داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش کدگذاری تحلیل شد. این داده‌ها که از مصاحبه عمیق با ۱۸ نفر حاصل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

شده است در طی سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) تحلیل شده‌اند. تمامی این افراد داری مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد، ۱۰ سال سابقه کار در حوزه مربوطه و طی کردن سطوح مختلف در رده‌های (پژوهشگری/ مدیریتی/ هیأت علمی) هستند. فرآیند کدگذاری در چهار سطح صورت گرفته است؛ بدین ترتیب که در کدگذاری سطح یک به گفتارهای کلیدی (کد)، در کدگذاری سطح دو به مفهوم (شایستگی)، در کدگذاری سطح سه به مقوله‌های فرعی و در کدگذاری سطح چهار به مقوله اصلی توجه شده است. شواهد گفتاری یا نکات کلیدی وقایع کوچکی هستند که دارای بار معنایی مستقل می‌باشند. نام‌گذاری مفهومی (کدگذاری سطح یک) به شواهد رفتاری را مفهوم‌پردازی می‌گویند که در این پژوهش با عنوان کد ذکر شده‌اند. پس از شناسایی و نام‌گذاری مفاهیم موجود، مفاهیم مشابه بر اساس منطق تلفیق شده (کدگذاری سطح دو) و هر یک با عنوان یک شایستگی که با مفهوم شایستگی نام‌گذاری شده‌اند. پس از تلفیق مفاهیم شناسایی شده در سطحی بالاتر مقوله‌های فرعی استخراج شده‌اند و در نهایت مقوله‌های اصلی پژوهش که رده‌های اصلی کارکنان دانشی را تشکیل می‌دهند، استخراج شده است. با توجه به گستردگی مصاحبه‌های صورت گرفته و عدم امکان بیان تمامی مصاحبه‌های صورت گرفته، نمونه-ای از تحلیل صورت گرفته شده روی مصاحبه‌ها در ادامه بیان می‌شود. نمونه‌های کدگذاری در جداول ۵ تا ۱۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۵. نمونه‌ای از کدگذاری سطح یک (گفتار کلیدی)- رده پژوهشگری

مورد مطالعه اول- A (رده پژوهشگری)		
نشانگر	گفتارهای کلیدی برای رده کارشناسی/ پژوهشگری	کدهای سطح یک
PA1	در حوزه کارشناسی قاعدتاً، کارشناس یا پژوهنده حداقل باید دانش مورد نیاز کارشناسی را داشته باشد.	دانش تخصصی
PA2	تجربه‌ای که در طی کار در سمت‌های مختلفی که داشته است، عایدش شده باشد.	تجربه کاری
PA3	تمامی این سه گروه و رده باید دارای تعاملات انسانی خوبی باشند که بتوانند با کارکنان و افراد زیرمجموعه خود تعامل داشته باشند.	تعاملات سازنده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

جدول ۶. نمونه‌ای از کدگذاری سطح یک (گفتار کلیدی)- رده پژوهشگر هیأت علمی

مورد مطالعه اول- A (رده هیأت علمی)		
نشانگر	گفتارهای کلیدی برای رده پژوهشگر هیأت علمی	کدهای سطح یک
PA1	در حوزه هیأت علمی یک پله بالاتر می‌رود و علاوه بر اینکه فرد باید آن دانش لازم در حوزه کارشناسی را داشته باشد.	دانش تخصصی
PA2	اینکه آن دانش قابل ارائه شدن باشد؛ یعنی اینکه بتواند یک مطلب را به‌صورت کتاب یا مقاله دربیاورد و این را برای جایی ارائه نماید.	انتقال دانش
PA3	در رده هیأت علمی فرد باید این قدرت را داشته باشد که دانش خود را طبقه‌بندی نماید.	دسته‌بندی دانش

جدول ۷. نمونه‌ای از کدگذاری سطح یک (گفتار کلیدی)- رده مدیریتی

مورد مطالعه اول- A (رده مدیریتی)		
نشانگر	گفتارهای کلیدی برای رده مدیریتی	کدهای سطح یک
PA1	در بحث مدیریت یک مقدار دانش کارشناسی‌اش کمرنگ‌تر می‌شود و دانش در حوزه مدیریتی‌اش بالاتر می‌رود.	دانش مدیریتی/ کل‌نگری/ دانش تخصصی
PA2	یک مدیر باید سازمانش را خوب بشناسد.	شناسایی ظرفیت پژوهشگاه
PA3	باید مخاطبش را بشناسد (هم مخاطب سازمانی و هم مخاطب برون سازمانی).	آگاهی از مخاطبان پژوهشگاه

جدول ۸. نمونه‌ای از کدگذاری سطح دو- رده پژوهشگری

ردیف	کد سطح دو (شایستگی)	نشانگر کد
۱	عمل‌گرایی	PA2, PA10, PA13, PA19, PA23, PA28, PA29, PA30, PA35, PA36,
۲	ریسک‌پذیری	PA7, PA17, PA32,
۳	مطیع و سازگار	PA25, PA26, PA27, PA30, PA37,

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

جدول ۹. نمونه‌ای از کدگذاری سطح دو- رده پژوهشگر هیأت علمی

ردیف	کد سطح دو (شایستگی)	نشانگر کد
۱	امانت‌داری	PA22
۲	مدیریت بر خود	PA24, PA25
۳	اخلاق مداری	PA33
۴	تفکر استراتژیک	PA16, PA28, PA29

جدول ۱۰. نمونه‌ای از کدگذاری سطح دو- رده مدیریتی

ردیف	کد سطح دو (شایستگی)	نشانگر کد
۱	مدیریت بر خود	PA58, PA59, PA60, PA66, PA73, PA74, PA77
۲	تحمل ابهام	PA34, PA68, PA76, PA84
۳	اخلاق مداری	PA4, PA23, PA46, PA50, PA68, PA69, PA78
۴	هوش سیاسی	PA30, PA31, PA39, PA56, PA69

جدول ۱۱. کدگذاری سطح سوم (مقوله‌های فرعی)- رده پژوهشگری

مقوله‌های فرعی	مفهوم (شایستگی)
مؤلفه ویژگی‌های فردی	(۱) عمل‌گرایی، (۲) ریسک‌پذیری، (۳) مطیع و سازگار
مهارت	(۱) توان تحلیل، (۲) هوش اجتماعی، (۳) مدیریت پروژه
دانش	(۱) دانش تخصصی، (۲) آشنایی با قوانین و مقررات سازمان

جدول ۱۲. کدگذاری سطح سوم (مقوله‌های فرعی)- رده پژوهشگر هیأت علمی

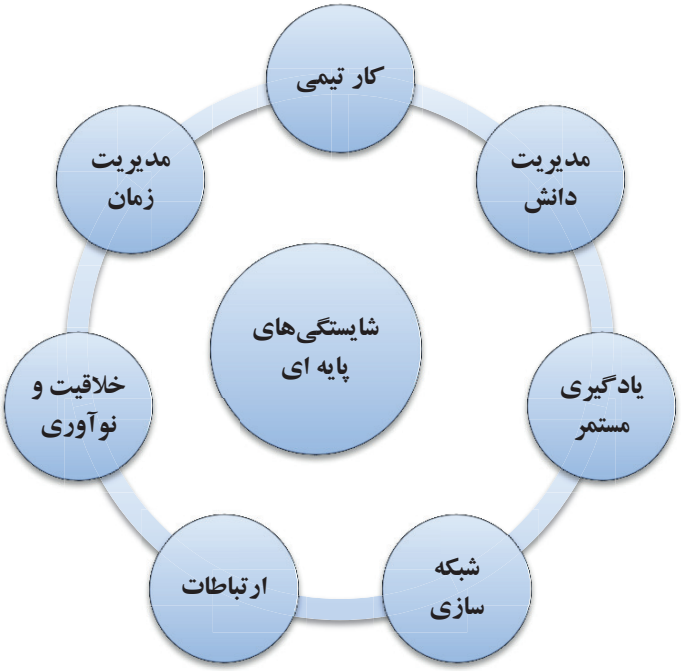
مقوله‌های فرعی	مفهوم (شایستگی)
ویژگی‌های فردی	(۱) امانت‌داری، (۲) مدیریت بر خود، (۳) اخلاق‌مداری
مهارت	(۱) تفکر استراتژیک، (۲) مشاوره و راهنمایی، (۳) تبیین مسأله
دانش	(۱) دانش تخصصی و عمومی، (۲) روش پژوهش، (۳) کارآفرینی

جدول ۱۳. کدگذاری سطح سوم (مقوله‌های فرعی)- رده مدیریتی

مقوله‌های فرعی	مفهوم (شایستگی)
ویژگی‌های فردی	(۱) مدیریت بر خود، (۲) تحمل ابهام، (۳) اخلاق‌مداری
مهارت	(۱) هوش سیاسی، (۲) مدیریت منابع سازمان، (۳) هدایت‌گری استراتژیک، (۴) هوش تجاری، (۵) تصمیم‌گیری، (۶) مشتری‌مداری
دانش	(۱) دانش مدیریتی، (۲) اصول مدیریت پروژه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

شایان ذکر است که بعد از بررسی و مطالعه تطبیقی بین هر سه رده کارکنان دانشی، شایستگی‌های زیر به‌عنوان شایستگی‌های پایه‌ای (شایستگی‌های مشترک بین سه رده کارکنان دانشی) استخراج شدند. این شایستگی‌ها در جدول ۱۴ مشخص شده‌اند.



نمودار ۱. شایستگی‌های پایه‌ای رده‌های سه‌گانه کارکنان دانشی

در ادامه و در جدول شماره ۱۴ (مدل نهایی رده‌های سه‌گانه کارکنان دانشی) شایستگی‌های پایه‌ای به‌وضوح نشان داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

جدول ۱۴. مقایسه تطبیقی پیشنه پژوهش و مصاحبه‌ها – رده مدیریتی

مقوله‌های فرعی	مفاهیم/ شایستگی‌ها	مصاحبه	پیشینه
مقوله‌ها	**ویژگی‌های فرعی**	*	*
	مهارت	*	*
	دانش	*	*
ویژگی‌های فرعی	مدیریت بر خود	*	*
	تحمل ابهام	*	*
	اخلاق‌مداری	*	*
مهارت	هوش سیاسی	*	*
	مدیریت منابع سازمان	*	*
	هدایت‌گری استراتژیک	*	*
	هوش تجاری	*	*
	تصمیم‌گیری	*	*
	مشتری‌مداری	*	*
دانش	دانش مدیریتی	*	*
	اصول مدیریت پروژه	*	

تشکیل گروه کانونی: گروه کانونی به‌منظور اعتبارسنجی مدل شایستگی کارکنان دانشی در رده‌های (مدیریتی/ پژوهشگر هیأت علمی/ پژوهشگری) با حضور ۷ نفر از متخصصان حوزه منابع‌انسانی و متخصصانی که در مرحله اول با آنان مصاحبه صورت گرفته بود، در پژوهشگاه صنعت نفت به مدت ۳ ساعت و ۲۰ دقیقه برگزار گردید. در این نشست که با مدیریت جلسه، پژوهشگر برگزار گردید؛ نظرات صاحب‌نظران مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت جمع‌بندی و با اجماع مشارکت‌کنندگان حاصل شد. مهمترین نظرات کارشناسی شده به‌صورت ذیل می‌باشد:

- در ابتدای جلسه مروری کلی نسبت به رده‌بندی‌های صورت گرفته از کارکنان دانشی و مدل شایستگی استخراج شده از آنان صورت گرفت. همچنین، گزارشی تفصیلی از روند مصاحبه‌هاب عمیق با خبرگان و ادبیات مصرح شده در این حوزه برای حضار ارائه گردید. به‌طور کلی، حدود ۲۵ دقیقه از جلسه صرف ارائه محقق، تخصیص یافته تا برداشت مشترکی از سؤال پژوهش ایجاد گردد که خوشبختانه این ارائه کمک زیادی به هدفمندی و ذهنیت مشترک بین محقق و حضار در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

نشست نمود. در همین بخش ارائه سؤالاتی از سوی صاحب‌نظران ارائه گردید که توسط پژوهشگر پاسخ داده شد، هر چند که در برخی از موارد توضیحات تفصیلی خدمت خبرگان ارائه گردید تا تعریف عملیاتی مشترکی از موضوع صورت پذیرد. بعد از ارائه اولیه، تمام صاحب‌نظران به اجماع اعلام کردند که چند اصل را محور بحث خود قرار دهند.

- هر رده کارکنان دانشی به‌صورت مجزا و جداگانه مورد بررسی قرار گیرد.
- شایستگی‌های پایه‌ای و محوری مدل شایستگی ارائه شده به‌تفصیل و همراه با توضیحات محقق مورد بررسی قرار گیرد.

- در ابتدای امر، بر روی شایستگی‌های پایه‌ای تمام رده‌های کارکنان دانشی بحث شد و اکثر صاحب‌نظران به این اعتقاد بودند که انگیزه و انرژی از شایستگی‌های پایه‌ای حذف شود. همچنین، کار تیمی یا تیم‌گرایی به این سطح اضافه شود. استدلال خبرگان این بود که همه رده‌های کارکنان دانشی باید در کار گروهی و تیم‌محوری مهارت داشته باشند. برخی از صاحب‌نظران بر این عقیده بودند که حتی مدیریت پروژه هم در این سطح آورده شود؛ ولی اجماع نهایی این موضوع را رد نمود.
- با توضیحات ارائه شده از طرف محقق، صاحب‌نظران قانع شدند که مؤلفه‌های استخراج شده برای هر سه رده کارکنان دانشی؛ یعنی مؤلفه‌های ویژگی‌های فردی، مهارت و دانش قابل قبول بوده و جهت‌گیری خوبی به مدل داده است. هر چند که بحث‌هایی بر این موضوع صورت گرفت و حدود ۲۰ دقیقه‌ای این مباحث به درازا انجامید.
- با کنکاش روی رده کارشناسی که حدوداً ۵۰ دقیقه‌ای زمان برد، مشخص گردید که نظم و انظباط از ویژگی‌های فردی در این رده حذف گردید و سه شایستگی دیگر (عمل‌گرایی، ریسک‌پذیری، مطیع و سازگار) برای این مؤلفه کافی می‌باشند. همچنین، از مؤلفه مهارت، شایستگی (فرار از انزوا) حذف گردید. توجیح صاحب‌نظران بر این بود که مهارت فرار از انزوا را می‌توان در دل هوش اجتماعی نیز دید و هوش اجتماعی همین موضوع را می‌رساند. هر چند که هدف، کاهش شایستگی‌های این رده از کارکنان دانشی بوده است. چون در انتها برای توسعه مسیر شغلی باید در کانون ارزیابی این شایستگی‌ها مورد بررسی قرار بگیرند و نباید تعداد زیادی از شایستگی مطرح باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

- در رده هیأت علمی، شایستگی (مهارت فرار از انزوا) از مؤلفه مهارت و شایستگی فرآهم‌سازی محتوا از مؤلفه دانش نیز حذف گردید و بیان گردید که شایستگی-های باقیمانده کاملاً مناسب این رده از کارکنان دانشی می‌باشد.
- در رده مدیریتی، از مؤلفه ویژگی‌های فردی قاطعیت حذف گردید و همچنین خویشتن‌شناسی به مدیریت بر خود تغییر یافت. توجیح منطقی و قابل پذیرش این بود که شایستگی قاطعیت در بطن شایستگی مدیریت بر خود قرار دارد.

مدل نهایی پژوهش

باتوجه به اینکه هدف این پژوهش، ارائه الگو بوده است و نه یک نظریه جهانشمول، در این مرحله برای دسته‌بندی مقوله‌ها و ارائه الگو و مدل سعی شده است. مدل نهایی پژوهش در جدول ۱۵ نشان داده شده است.

جدول ۱۵. مدل نهایی شایستگی رده‌های سه‌گانه کارکنان دانشی

شایستگی‌های محوری رده پژوهشگری	شایستگی‌های محوری رده پژوهشگر هیأت علمی	شایستگی‌های محوری رده مدیریتی
ویژگی‌های فردی: ✓ عمل‌گرایی ✓ ریسک‌پذیری ✓ مطیع و سازگار	**ویژگی‌های فردی:** ✓ امانت‌مداری ✓ مدیریت بر خود ✓ اخلاق‌مداری	**ویژگی‌های فردی:** ✓ مدیریت بر خود ✓ تحمل ابهام ✓ اخلاق‌مداری
مهارت: ✓ توان تحلیل ✓ هوش اجتماعی ✓ مدیریت پروژه	**مهارت:** ✓ تفکر استراتژیک ✓ مشاوره و راهنمایی ✓ تبیین مسأله	**مهارت:** ✓ هوش سیاسی ✓ مدیریت منابع سازمان ✓ هدایت‌گری استراتژیک ✓ هوش تجاری ✓ تصمیم‌گیری ✓ مشتری‌مداری
دانش: ✓ دانش تخصصی ✓ آشنایی با قوانین و مقررات پژوهشگاه	**دانش:** ✓ دانش تخصصی و عمومی ✓ روش پژوهش ✓ کارآفرینی	**دانش:** ✓ دانش مدیریتی ✓ اصول مدیریت پروژه
شایستگی‌های پایه‌ای: مدیریت دانش، یادگیری مستمر، شبکه‌سازی، ارتباطات، کار تیمی، مدیریت زمان، خلاقیت و نوآوری		

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به بررسی مبانی نظری می‌توان بیان نمود؛ رویکرد شایستگی مبتنی بر ویژگی‌های اساسی و ممتاز افراد است که باعث عملکرد کارا و فراتر از حد انتظار آنان در یک شغل می‌شود. این نگرش و دیدگاه، فضای جدیدی را در افق توسعه منابع انسانی و جذب و استخدام ترسیم نموده است که اصلی‌ترین نقش شایستگی‌ها را می‌توان اهمیت آنان در توسعه مسیر شغلی کارکنان با استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه دانست.

هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت بوده است. در مرحله اول این پژوهش، با استفاده از خوشه‌بندی کارکنان دانشی که توسط افخمی و همکاران، (۱۳۹۵) ارائه شده است؛ کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت شناسایی و در سه گروه پژوهشگران/ کارشناسان، هیأت علمی و مدیریتی تقسیم-بندی شدند. در مرحله بعد، خبرگان هر رده از کارکنان دانشی با استفاده از روش گلوله برفی شناسایی شده و مصاحبه‌های عمیق برای استخراج شایستگی‌های مورد نیاز آن رده، استفاده گردید. با توجه به بررسی مدل استخراج شده و تأیید نهایی آن در گروه کانونی خبرگان پژوهشگاه صنعت نفت، نمایان گردید که مدل از برازش کافی جهت بکارگیری آن در سازمان مورد مطالعه برخوردار است. نتایج به‌دست آمده از کدگذاری بار و کدگذاری محوری، تحلیل کیفی با رهیافت استقرایی نشان می‌دهد که الگوی شایستگی رده‌های مختلف کارکنان دانشی شامل دو دسته از شایستگی‌های پایه‌ای و محوری می‌باشد. شایستگی‌های پایه‌ای، شایستگی‌هایی هستند که بین رده‌های سه‌گانه کارکنان دانشی مشترک بوده و برای عملکرد ممتاز در شغل آنان ضروری است. به-عبارتی، این شایستگی‌ها لازم می‌باشند ولی کافی نیستند. این شایستگی‌ها عبارتند از: مدیریت دانش، یادگیری مستمر، شبکه‌سازی، ارتباطات، کارتیمی، مدیریت زمان و خلاقیت و نوآوری.

شایستگی‌های محوری، شایستگی‌هایی هستند که مختص هر کدام از رده‌های سه‌گانه کارکنان دانشی است. به‌عبارتی، این شایستگی‌ها برای عملکرد بالاتر از حد انتظار و متمایز آن افراد لازم و کافی هستند. برای هر رده از کارکنان دانشی شایستگی-ها در سه مقوله اصلی «ویژگی‌های فردی»، «دانش» و «مهارت» تقسیم‌بندی شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

«ویژگی‌های فردی»: شامل جنبه‌های کیفی، رفتاری و شخصیتی کارکنان می‌باشد. برای مثال شایستگی‌های این مقوله در رده پژوهشگری سه شایستگی عمل‌گرایی، ریسک‌پذیری و مطیع و سازگار می‌باشد. برای رده پژوهشگری بسیار مهم است که اولویت اول خود را روی انجام صحیح فرآیندهای کاری خود قرار دهد. همچنین در این رده از کارکنان دانشی افراد باید به‌دنبال انجام کارهای چالش باشند و مدام در پی تجربه کردن روش‌های جدید انجام کارها باشند و اجتنابی از موقعیت‌های مبهم و عدم اطمینان نداشته باشند. شایستگی آخر در این مقوله، مطیع و سازگار بودن است. با توجه به نظرات خبرگان پژوهشگاه صنعت نفت، پژوهشگران باید بتوانند خود را با شرایط مختلف درونی و بیرونی وفق دهند و همیشه در دسترس باشند.

«دانش»: شامل دانش مرتبط و تخصصی و همچنین اطلاعات و زمینه‌های ادارکی و شناختی می‌باشد. هر رده از کارکنان دانشی نیاز به دانش مخصوص همان سطح دارند و درصورتی که دانش لازم را نداشته باشند در شغل خود موفق نخواهند بود. برای مثال شایستگی‌های این مقوله در رده هیأت علمی سه شایستگی دانش تخصصی و عمومی، روش پژوهش و کارآفرینی می‌باشد. برای اعضای هیأت علمی بسیار ضروری است که دانش خود را به‌روز نگه دارند و نسبت به دانش روز رشته تخصصی خود آگاهی داشته باشند و همچنین با توجه به پتانسیل‌های این رده کارکنان دانشی، باید آنان نگاه ملی و دیدگاهی جهانی داشته باشند و بتوانند دانش روز جهانی را کسب نموده و به پژوهشگاه وارد نمایند تا پژوهشگاه بتواند از این دانش استفاده نماید. در بحث روش پژوهش باید اشاره کرد که اعضای هیأت علمی باید بتوانند دانش خود را به‌صورت مقالات و کتب جدید در اختیار سایر کارکنان و سازمان قرار دهند. یکی از شایستگی‌های اصلی این رده از کارکنان دانشی، کارآفرینی می‌باشد. اعضای هیأت علمی باید بتوانند مسائل پژوهشگاه را شناسایی نمایند و از طریق ارتباطات و تعامل با صنعت، حوزه جدیدی از فعالیت‌ها را تعریف نمایند و بتواند از این روش کسب پروژه برای پژوهشگاه کنند.

«مهارت»: شامل توانایی‌های اجرا و انجام کار و به‌عبارتی دیگر؛ بکارگیری دانش در عمل می‌باشد. برای مثال شایستگی‌های این مقوله در رده مدیریتی شش شایستگی هوش سیاسی، مدیریت منابع سازمان، هدایت‌گری استراتژیک، هوش تجاری، تصمیم-گیری و مشتری‌مداری می‌باشد. برخی از شایستگی‌های احصاء شده در این مقوله مهارت در رده مدیریتی، مهارت‌های فراسازمانی (هوش سیاسی، هوش تجاری و مشتری‌مداری) می‌باشند که با توجه به اهمیت رده‌های مدیریتی در پژوهشگاه صنعت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

نفت، لازم است این سطوح از تحولات سیاسی داخلی و بین‌المللی آگاهی داشته باشند و بتوانند از این اطلاعات در کسب و کار خود نهایت استفاده را ببرند. مشتری‌مداری و تکریم ارباب‌رجوع و اهمیت قائل شدن به زمان‌بندی صورت گرفته در انجام پروژه‌ها و در سطحی بالاتر مهارت ایجاد نیاز برای مشتریان، موارد دیگری است که در مصاحبه‌ها بسیار به آن اشاره شده است. با عنایت به نوع فعالیت پژوهشگاه مدیران باید بتوانند آینده‌سازی کنند و ضمن پرورش این هنر در خود نسبت به تحولات محیطی نگرشی استراتژیک را اتخاذ نمایند. با دیدگاهی کلی در مورد مدیریت منابع سازمان، مدیران پژوهشگاه و علی‌الخصوص مدیران ارشد باید بتوانند همه منابع، ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها پژوهشگاه را شناسایی نماید و با تخصیص مناسب منابع (اعم از مالی، انسانی، تجهیزات و ...) به پروژه‌ها و فعالیت‌ها از این ظرفیت‌ها نهایت استفاده و بهره‌برداری نماید.

پیشنهاد می‌شود مبتنی بر این مدل، فعالیت‌های مختلف مدیریت منابع انسانی پژوهشگاه صنعت نفت از جمله جذب و استخدام، توسعه و آموزش، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش‌دهی و جبران خدمات، جانشین‌پروری، ارتقاء و توسعه مسیر شغلی مدنظر قرار گیرد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

منابع:

۱. افخمی اردکانی، مهدی؛ باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا؛ طهماسبی، رضا. (۱۳۹۵). ارائه ابزاری جهت شناسایی و سنجش مشاغل دانشی؛ پژوهشی با رویکرد آمیخته. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. در دست انتشار.

۲. دانش فرد، کرم‌اله. (۱۳۸۵). اداره اثربخش سازمان‌های دانایی‌محور. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۴، ص. ۱۸.

۳. دهقانان، حامد. (۱۳۸۵). مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت‌ها و راهکارها). فصلنامه مجلس و راهبرد، سال سیزدهم، شماره ۵۳، ص. ۱۱۷.

۴. رضایت، غلامحسین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علیرضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرضا. (۱۳۹۰). طراحی الگوی شایستگی‌های روسای دانشگاه‌های دولتی ایران. مجله آموطش عالی، سال چهارم، شماره ۱ (پیاپی ۱۳)، ص. ۴۷.

۵. نجفی، اسداله؛ افرازه، عباس؛ فاطمی قمی، سید محمدنقی. (۱۳۸۹). ارائه روشی تلفیقی برای اندازه‌گیری و پیش‌بینی بهره‌وری دانش‌کاران مبتنی بر تکنیک سری-های زمانی؛ مورد کاوری شرکت پارس خودرو. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، سال بیست و ششم، شماره ۲ (پیاپی ۶۴)، ص. ۳۰۱.

6. Agut, S., & Grau, R. (2002). Managerial competency needs and training requests: The case of the Spanish tourist industry. Human Resource Development Quarterly, 13(1), 31.
7. Boyatzis, Richard E. (2008): Competencies in the 21st century. In Journal of Mgmt Development 27 (1), pp. 5–12.
8. Çizel, B., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2007). An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey. Tourism Review, 62(2), 14-22.
9. Claussen; J; Grohsjean, T; Luger, J; Probst, G. (2013). Talent management and career development: What it takes to get promoted. Journal of World Business, Volume 49, Issue 2, Pages 236-244.
10. Dubois, David D.; Rothwell, William J. (2004). The competency toolkit. Amherst, Mass.: HRD Press.
11. Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. California management review, 41(2), 79-94.
12. Ennis, M. R. (2008). Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA) (pp. 1-25). Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor.
13. Hammer, M., Leonard, D., & Davenport, T. (2004). Why don't we know more about knowledge? MIT Sloan Management Review, 17-18.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

14. Heidary Dahooie, J., Afrazeh, A., & Mohammad Moathar Hosseini, S. (2011). An activity-based framework for quantification of knowledge work.Journal of Knowledge Management, 15(3), 422-444.
15. Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. Human resource management journal, 13(4), 23-44.
16. Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. International journal of management reviews, 2(3), 287-304.
17. Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. International Journal of Project Management, 33(6), 1220-1235.
18. Ramírez, Y. W., & Nembhard, D. A. (2004). Measuring knowledge worker productivity: A taxonomy. Journal of intellectual capital, 5(4), 602-628.
19. Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P., & Drachsler, H. (2011). Knowledge worker roles and actions—results of two empirical studies. Knowledge and Process Management, 18(3), 150-174.
20. Torres, P., & Augusto, M. (2016). The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style. Journal of Innovation & Knowledge.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]