تاریخ دریافت: ۹۳/۰۶/۱۶
تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۲۲

شناسایی شایستگی های استراتژیک مدیران ارشد صنعت پتروشیمی

بهروز دری[۱]– معصومه حبیبی[۲]- مریم بهرامی نسب[۳]

چکیده

با توجه به سیاستهای کلان کشور در خصوص کاهش وابستگی ها به فروش نفت خام به منظور توسعه هرچه بیشتر صنعت پتروشیمی و با عنایت به ویژگیهای خاص این صنعت از جمله تکنولوژی- محور بودن، مواجهه با تغییرات سریع و رقابت شدید در منطقه، ضروری است که شرکتهای فعال در صنعت پتروشیمی با هوشمندی و چابکی بیشتر برنامه ریزی کرده و گام های پیش رو را محکم تر و هدفمند بردارند. اما امروزه در حوزه مدیریت اعتقاد برا ین است که شایستگی های مدیریت عالی سازمان نقش مهمی در موفقیت شرکتها می تواند داشته باشد. هدف از این پژوهش شناسایی شایستگی های مدیران ارشد صنعت پتروشیمی است که در هر چه بهتر انجام دادن فرآیند مدیریت استراتژیک کمک نموده و موجب عملکرد بهتر و تحقق اهداف استراتژیک سازمان آنها می شود.

در این پژوهش پس از بررسی مطالعات پیشین، چارچوب اولیه ای جهت شناسایی شایستگی های مدیریتی استخراج شد. پس از آن سعی گردید تا با انجام مصاحبه های عمیق با مدیران عامل شرکتهای برتر صنعت پتروشیمی که طی ۴ سال متوالی بر اساس فرآیند جایزه تعالی صنعت پتروشیمی و گزارشات شرکتهای برتر ایرانی در imi-100 انتخاب شده بودند، شایستگی های لازم شناسایی و با استفاده از تحلیل مضمون تحلیل گردیدند.

به منظور اعتبار یابی یافته های حاصل از مصاحبه ها نتایج بصورت پرسشنامه تدوین و در بین خبرگان دانشگاه و صنعت پتروشیمی توزیع گردید ودر نهایت شایستگی های شناسایی شده در پنج بعددانش، مهارت، تجربه،نگرش وویژگیهای فردی در ۱۰ مولفه اصلی دانش راهبردی ،دانش تخصصی، دانش عمومی،مهارت های ادراکی،مهارت های انسانی و ارتباطی،مهارت های اجرایی،ویژگی های اخلاقی،ویژگی های شخصیتی ،تجربه و نگرش وهمچنین، ۵۴ مولفه فرعی دسته بندی شدند.

واژه‌های کلیدی

شایستگی، شایستگی های استراتژیک، مدیران ارشد، صنعت پتروشیمی

[۱] عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی
[۲] عضو هیات علمی موسسه مطالعات بین المللی انرژی
[۳] دانشجوی دکتری،دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، نویسنده مسئول (M_MAHYA@YAHOO.COM) - ۰۹۱۲۲۷۶۲۹۸۸

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

مقدمه

امروزه برنامه ریزی استراتژیک برای مدیران مهم تر از قبل است، چرا که با چالش ها و مسائل زیادی روبرو هستند (برایسون ،۲۰۰)[4]وما شاهد روند رو به رشد استفاده ازآن در شرکت ها و سازمان ها می باشیم به گونه ای که در حال حاضرسازمان ها برای استراتژِی و نقش آن در عملکردشان اهمیت بسیار قائل هستند، اما کمتر به استراتژیست ها، افرادی که مسئول هدایت سازمان هستند و اهمیت نقش آنان در سازمان پرداخته اند (همبریک و فردریکسون, ۲۰۰۱)[5] . در حالیکه .سازمان ها، استراتژی ها و اقداماتشان آیینه تمام نمای مدیران ارشدشان می باشند و آنان بر مبنای تمایلات،تعصبات، تجارب و ارزش ها یشان عمل می کنند، اگر می خواهیم بفهمیم چرا سازمانی به طریق خاصی عمل می کند، باید افرادی را که در بالای سلسله مراتب آن هستند را بشناسیم (همبریک،۱۹۸۴)[6]. از اینرو مدیران شایسته و حضور آنان در سازمان ها بسیار حائز اهمیت بوده واز نقطه نظر توسعه مدیریت مهم است که آیا مدیران شایستگی های مورد نیاز برای رسیدن به عملکرد شغلی مناسب را دارندیا خیر؟ وقتی شایستگی یک فرد کمتراز آنچیزی است که برای عملکرد نیاز است، اینجا یک شکاف درشایستگی ایجاد می شود(همل و پراهالد،۱۹۹۰)[7]. لذا شایستگی های مدیریت یک عامل اساسی در توسعه استراتژی ها برای رسیدن به ماموریت سازمان، دستیابی به اهداف سازمانی و بهبود عملکرد است(وینترتون ،۲۰۰۲)[8].

وجود محیط های متغیر، نامعلوم، پیچیده، مبهم، تهدیدات سریع و غیرمنتظره نقش برجسته مدیریت در بالا بردن کارایی،بهره وری و موفقیت سازمان ها را اذعان و وجود شایستگی های خاص و ویژه را برای رهبران و مدیران ارشد سازمان ها ایجاب می‌نماید(بیکر،۲۰۰۷)[9]

مدیران سطوح راهبردی در عالی ترین سلسله مراتب اداری هستند، لذا رفتار و نحوه اعمال مدیریت راهبردی و تدابیری که در سازمان اعمال می کنند، اثرات وسیع و بلند

[4] Brison
[5] Hambrick and Fredrickson
[6] Hambrick
[7] Prahalad and Hamel
[8] Winterton
[9] Beker

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

مدت بر جا می گذارد. بنابراین با توجه به نقش و تاثیر عمیقی که در سازمان دارند نحوه انتخاب آنان حائز اهمیت است(توحیدی, ۱۳۹۱) و این انتخاب نیازمند ملاک هایی می باشد که همان شایستگی های مدیران است.

با توجه به اهمیت روز افزون مدیریت استراتژیک در سازمان ها و نقش آفرینی مدیران ارشد در آن لازم است تا این مدیران برای عملکرد موفق شایستگی هایی داشته باشند بعبارتی شرایط خاص ،بهره بردن از مدیرانی لایق و شایسته برای هدایت سازمان ها را اجتناب ناپذیر نموده است.

بررسی در خصوص شایستگی ها نشان می دهد تحقیق در این زمینه به وفور انجام شده است، اما در ارتباط با شایستگی های مربوط به فرآیند موفقیت آمیز مدیریت استراتژیک تحقیقی مشاهده نگردید. لذا فقدان چارچوب مناسب در این خصوص احساس گردید و بر آن اساس نسبت به شناسایی شایستگی های مدیران ارشد که اهرم کلیدی جهت گیری و هدایت سازمان می باشند با رویکردی متفاوت در نظر گرفته شد.

درکشورمان ایران همراه با تحولات جهانی شاهد استفاده و کاربرد روز افزون مفاهیم، تئوری ها و اصول جدید مدیریت در سازمانها هستیم، اما متاسفانه رویکرد سنتی به مدیریت در اکثر شرکت ها، توجه به شایستگی های ویژه و نقش آنها را در موفقیت سازمان نا مشخص نموده است. این مسئله در صنعت پتروشیمی که از جمله صنایع استراتژیک و مهم می باشد نیز دیده می شود.

استفاده از تکنولوژی های پیشرفته و مدرن در صنعت پتروشیمی، پیگیری مدیریت علمی در جای جای این صنعت، حضور فعال و موثر در بازارهای جهانی، رقابت با مدیران سایر شرکت ها در سطح جهانی، تغییر قوانین و سیاست هاو استراتژی های نوظهوردرعرصه های داخلی و خارجی و ارزش افزایی این صنعت و سودآوری بالای آن بهره مندی از مدیرانی شایسته و توانمند که سکان هدایت این صنعت را برعهده گیرند را حائز اهمیت نموده است، چرا که عدم تناسب مدیران با موقعیت آنان منجر به هدر رفتن منابع سازمان، عدم کارایی، اثر بخشی و عدم بهره وری می شود و در سطح ملی و بین المللی شاهد کاستی ها ی بسیار خواهیم بود. لذا بدلیل آنکه مدیران آیینه تمام نمای سازمان خود هستند بنابراین لازم است از ویژگی های ممتاز و خاص نسبت به دیگران برخوردار باشند تا در فرآیند مدیریت استراتژیک بتوانند بخوبی عمل نموده و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

منجر به تحقق اهداف بلند مدت سازمان های خود گردند. لذا بدلیل استراتژیک بودن صنعت پتروشیمی، اهمیت حضور آنان در عرصه های بین المللی وتوجه در برنامه های استراتژیک آنان و اهداف استراتژیک تدوین شده برای شرکت ها در این صنعت که می‌توان به مواردی از جمله افزایش سهم بازار، توسعه کمی و کیفی تولید، توانمند سازی منابع انسانی، افزایش سود، رضایتمندی ذینفعان، دستیابی به سهم بیشتر از بازار جهانی ایجاد ارزش افزوده اشاره نمود. بدلیل فقدان چارچوب مناسب به منظور شناسایی شایستگی های مدیران در فرآیند موفقیت آمیز مدیریت استراتژیک و تحقق اهداف استراتژیک و عملکرد برتر سازمان، هدف این تحقیق شناسایی مولفه های اصلی و فرعی شایستگی های مدیران در این زمینه می باشد.

تعاریف شایستگی، ابعاد و طبقه بندی های آن

در بررسی ادبیات موضوع و تعاریف مربوط به شایستگی اولین نکته قابل ذکر فقدان تعریف واحد و مشخص در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است .مرور برخی تعاریف که عمدتاً ازصاحبنظران برجسته این حوزه می باشد و در جدول شماره ۱ ارائه شده است ،میتواندتاحدی بیانگراین مدعا باشد.

جدول شماره۱: تعاریف شایستگی

ردیف	محقق	سال	تعریف
۱	اُررو همکارانش	۲۰۱۰	مهارتها، رفتارها و یا ویژگی هایی که در موفقیت مشارکت دارند
۲	کنسرسیوم الگوی شایستگی منابع انسانی	۲۰۰۶	دانش، مهارت و توانایی مشخص، قابل توصیف و اندازه گیری و یا ویژگی های فردی از جمله نگرش، رفتارها، توانایی فیزیکی که برای انجام یک وظیفه در یک کسب و کار مشخص ضروریت دارد
۳	هرد و بشبوم	۲۰۱۰	مهارت ها، دانش و ویژگی های شخصیتی مورد نیاز برای عملکرد موفق در شغل است.
۴	فرهنگ آکسفورد	۲۰۰۳	قدرت،توانایی وظرفیت انجام دادن یک وظیفهت عریف می کند.
۵	کیو	۱۹۹۳	کاربردندانش ومهارت بطورمناسب

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

ردیف	محقق	سال	تعریف
۶	موسسه نشنال پارکس رویسامپلویز	۲۰۰۴	مجموعه ای ازدانش،مهارت وتوانایی هادریک شغل خاص میداندکه به شخص اجازه می دهدکه به موفقیت درانجام وظایف دستیابد
۷	فیلپوت وهمکاران	۲۰۰۲	ترکیبی ازمهارتها،دانش ونگرشهای موردنیازبرای انجام یک نقش بگونه ای اثربخش،تعریف میکند.
۸	هانستین	۲۰۰۰	مجموعه رفتارهای افعالیتهای مرتبط،انواع دانش،مهارتهاوانگیزههاست که پیش نیازهای رفتاری،فنی وانگیزشی برای عملکردموفقیت آمیزدریک نقش یاشغل مشخص است.
۹	مرکزمشاوره جی جی ان	۲۰۰۴	مجموعه ای ازدانش،مهارتهاوتوانایی هاوانگیزههااست به منظوراینکه مدیربتواندوظایف محوله رابخوبی انجام دهد.
۱۰	بویاتزیس	۱۹۸۲	ویژگی هایی است که به گونه ای علی موجب عملکرد اثر بخش یا برتر در یک شغل می شوند.

آنچه در اکثر تعاریف در خصوص شایستگی ملاحظه می گردد و مـی تـوان در یـک جمع بندی به آنها اشاره نمود، موارد ذیل می باشد،

شایستگی ها

- دسته ای از دانش ،مهارت ،توانایی ،انگیزش ،اعتقاد ، ارزش و علاقمندی و... هستند.
- مربوط به بخش اصلی کار می باشند
- همراه با عملکرد موثر یا برتر هستند.
- قابل مشاهده واندازه گیری در برابر استانداردهای مورد قبول هستند.
- متصل به جهت گیری های استراتژیک آینده می باشند.
- می توانند از طریق آموزش توسعه وبهبود پیدا نمایند(چین،۲۰۰۶)[10].

از این رو ابعاد و طبقه بندی های متفاوتی بـرای شایسـتگی هـا ارائـه شـده اسـت. ابعادی چون دانش، مهارت ،توانایی، نگرش، ویژگی های فردی، انگیزه وقدرت و...

[10] Chan

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

یکی از دسته بندی های مطرح در ابعاد شایستگی ها چارچوب PEAKS موری وبستر و هیلسون (۲۰۰۲) می باشد که برای تعیین شایستگی های مدیران پروژه ارائه گردیده است که عناصر موجود در این چارچوب عبارتند از:

۱. ویژگی های شخصی (Personal characteristics)، ۲. تجربه (Experience)، ۳.نگرش (Attitudes)، ۴. دانش (Knowledge)، ۵. مهارت ها (Skills).

از دیگر طبقه بندی های انجام شده در این حوزه می توان به **طبقه بندی** تورنروکراوفورد[11] (۱۹۹۴)اشاره نمود که شایستگی ها را به دو گروه شایستگی های شخصی[12] و شایستگی های شرکتی تقسیم نموده اند.در تقسیم بندی دیگری توسط وارتانووا (۲۰۱۰)[13] براساس جهت شکل گیری شایستگی ها، آنها به چهار دسته: شایستگی بازار، شایستگی تکنولوژیکی، شایستگی سازمانی، شایستگی نوآوری تقسیم شده اند. وی همچمین ازنظر معنای مفهومی شایستگی ها را در چهار گروه اختیارات، قابلیت های محوری، شایستگی های بنیادین و شایستگی های استراتژیک تقسیم کرده است.

بایهام و مایر نیز شایستگی ها را به سه دسته شایستگی های رفتاری، شایستگی‌های دانشی و شایستگی انگیزشی تقسیم بندی کرده اند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱). تریپاتی و آگراوال (۲۰۱۴)[14] شایستگی ها را در دو نوع نرم و سخت در نظر گرفته اند. شایستگی‌های مدیریتی یا شایستگی‌های نرم به توانایی مدیریت کار و توسعه تعاملات با دیگر افراد ارتباط دارد. در حالی که شایستگی‌های وظیفه ای یا شایستگی‌های سخت به ظرفیت عملکردی (وظیفه ای) کاربستگی دارد.

در بررسی های انجام شده از آنجایی که جهت شایستگی های استراتژیک تعریف مشخص و معینی یافت نگردید. لذا با توجه به رویکرد انتخابی تعریف ذیل برای شایستگی های استراتژیک ارائه گردید:

شایستگی های استراتژیک ،شایستگی هایی در حوزه دانش ،مهارت، تجربه ،نگرش و ویژگی های فردی می باشند که به مدیران در هر چه بهتر انجام دادن فرآیند مدیریت

[11] Turner and Crawford
[12] Competencies Personal
[13] vartanova
[14] Tripathi and agrawal

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

استراتژیک کمک نموده و موجب عملکرد بهتر و تحقق اهداف استراتژیک سازمان آنها می شود.

تحقیقات پیشین

همانطور که پیشتر نیز اشاره شد تحقیقات بسیاری در زمینه شایستگی هم در داخل و هم خارج انجام شده است که هریک رویکرد خاص خود را داشته اند و نتایجی را حاصل نموده اند. در ادامه شرح مختصری از تحقیقات پیشین در دو بخش خارجی جدول شماره ۲ و داخلی جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول شماره ۲: تحقیقات خارجی

ردیف	نام محقق	سال	یافته های تحقیق
۱	موری وبستر و هیلسون شایستگی های مدیران پروژه	۲۰۰۴	ویژگی های شخصیتی،تجارب ،نگرش،دانش ،مهارت
۲	ابرین و ربرتسون	۲۰۰۹	شایستگی برای رهبران آینده:اصالت (متعهد بودن به حقیقت خود)،چابکی،انعطافپذیری،پیش بینی،تسلط بر خود،شهود،حضور
۳	مولر	۲۰۱۰	شایستگی‌های‌ذهنی،شایستگی‌های مدیریتی،شایستگی‌های احساسی
۴	بوتا	۲۰۱۰	ارتباطات،اشتیاق برای برتر بودن،مدیریت عملکرد ،تصمیم گیری،مربی گیری
۵	جفری	۲۰۱۰	مدیریت مشتری، مدیریت فرهنگ، ارتباطات، متقاعد کننده، مدیریت ارزیابی، کنترل محیطی، مدیریت پاسخگویی اجتماعی، انطباق پذیری، رهبری
۶	تریولاس و دریموسیس	۲۰۱۳	رهبری، اشتیاق و انگیزه، خود کنترلی، ابراز وجود، آرامش، باز بودن، خلاقیت، نتیجه گرا، بهره وری، مشاوره، مذاکره، حل تعارض و بحران، قابلیت اطمینان، قدردانی از ارزش ها، اصول اخلاقی
۷	جالوکا و همکاران	۲۰۱۴	شایستگی های متنی ،شایستگی های رفتاری،شایستگی های فنی
۸	لی	۲۰۱۰	گرایش به پیشرفت،تاثیر و نفود،تفکر مفهومی،ابتکار،اعتماد به نفس،تفاهم بین فردی،نگرانی در مورد نظم،جستجوی اطلاعات،کار گروهی و همکاری، تخصص،گرایش به خدمات مشتریان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

ردیف	نام محقق	سال	یافته های تحقیق
۹	تریولاس و رکلیتیس	۲۰۱۴	شایستگی های رهبری: انعطاف پذیری، نوآور، کارگذاری، تمرکز خارجی، تولیدکننده، هدایت کننده، کنترل، هماهنگ کننده، نظارت، تمرکز داخلی، تسهیل کننده، مربی گری پروفایل اثربخشی مدیران: انعطاف پذیری، پیشبرد نوآوری، مدیریت اینده، بهبود مستمر، تمرکز خارجی، رقابت پذیری، نیرو دادن به کارکنان، خدمات مشتری، کنترل، انتقال فرهنگ، کنترل سیستم، هماهنگی، تمرکز داخلی، توسعه شخصی، روابط بین فردی، کار تیمی
۱۰	ویک	۲۰۱۱	شایستگی های پایه: تفکر انتقادی،ارتباطات،شایستگی های کلیدی در شرایط ثبات: تفکر سیستمی،شایستگی پش بینی،شایستگی های هنجاری شایستگی های استراتژیک،شایستگی های بین فردی
۱۱	پولبون نانتامپانو	۲۰۱۳	۵ شایستگی تفکر استراتژیک: توانایی تفکر دهنی- توانایی تفکر چشم اندازی- توانایی تفکر تحلیلی – تفکر عینی و خلاقیت

جدول شماره ۳: تحقیقات داخلی

ردیف	نام محقق	سال	یافته های تحقیق
۱	غلامحسین رضایت الگوی شایستگی مدیران دانشگاه های دولتی	۱۳۸۹	۸ مولفه اصلی بشرح : دانش (عمومی و حرفه ای)،توانایی ها (ذهنی و عاطفی)،مهارتها(فردی- بین فردی- رهبری – حرفه ای)،بینش (اعتقادی- سیاسی)،نگرش،ویژگی های اخلاقی،ویژگی های شخصیتی،اعتبار (عمومی – حرفه ای)
۲	ابراهیم شیخ الگوی قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی	1389	در ۴ بعد : دانش و آگاهی (آگاهی های پیرامونی،آگاهی های سازمانی،ویژگی های فردی) ویژگی های فردی(،رهبری ،خویشتن داری،کمال گرایی،خصوصیات درونی) مهارت ها(مهارت های ادراکی،مهارت های انسانی و ارتباطی،مهارت های فنی و اجرایی)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

ردیف	نام محقق	سال	یافته های تحقیق
			ارزش ها (خداباوری،دادگری،حفظ حقوق شهروندان) ۱۲ مولفه و ۴۲ شاخص
۳	ارسطو توحیدی الگویی برای انتخاب مدیران سطوح راهبردی	۱۳۹۱	سه بعد انتخابی :برخورداری از تفکر راهبردی وآشنا بودن با دانش مدیریت راهبردی،آشنایی با دانش مدیریت عمومی،آراسته بودن به صفات و خصوصیات رهبری،مورد تایید قرار گرفته در انتخاب مدیران سطوح راهبردی
۴	حسن شیرازی رومنان و همکاران(تبیین شایستگی های اساسی مورد نیاز مدیران سطوح راهبردی کشور)	۱۳۹۱	سه حوزه شایستگیها را طبقه بندی کرده اند: - دانش - بینش - مهارت
۵	مهدیه سادات خشوعی شایستگی های مدیریتی ضروری برای مدیران قرن۱ و مقاله ای با عنوان طراحی الگوی شایستگی مدیران(شرکت گاز استان اصفهان)	۱۳۹۲	طبقه بندی شایستگی های محوری: ارزش تحلیل تصمیم گیری دانش سازگاری عملکرد رهبری ارتباط و پرسشنامه شایستگی های مدیریتی با ۸۲ گویه تدوین گردیده است.
۶	محمود اکرمی توسعه مولفه های مقیاسنجش شایستگی مدیران	۱۳۹۰	۱۶ عامل استخراج شده است: درک تفاوت های فردی،مدیریت تغییر،مدیریت مالی،تشکیل گروه ،مدیریت بحران ،درک ماموریت سازمان ،شناخت واقعیت سازمان،یادگیری مستمر،مدیریت منابع انسانی،برنامه ریزی ،مشارکت جویی ،مشتری محوری،مهارت فنی،ثبات قدم ،توجه به منابع سازمان،توجه به اهداف چالش انگیز
۷	پوراندخت نیرومند	۱۳۹۰	۷ بعد طبقه بندی شده است: ادراکی : (سازماندهی،برنامه ریزی ،نظارت و کنترل،اجرا) اقتضایی: (هوشیاری محیطی،آگاهی از روند بین المللی،آگاهی حکمرانی در سطح ملی و منطقه ،آگاهی الگوهای توسعه پایدار و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

ردیف	نام محقق	سال	یافته های تحقیق
			اقتصاد و سایر موارد) استراتژیک :(تدوین برنامه) سیستمی و توانایی یکپارچه سازی فنی شخصیتی و ارزشی انسانی
۸	مرکز توسعه نفت طراحی الگوی شایستگی های مدیران ارشد نفت	۱۳۸۹	سه مولفه اصلی : چالاکی ذهنی مهارت های مدیریتی بصیرت مدیریتی شاخص های آن عبارتند از : رهبری تحول ،ارتباطات،برنامه ریزی و سازماندهی،پایش عملکرد،طرح ریزی و اجرای استاتژی،اخلاق کسب و کار ،دانش بازار و آگاهی از موقعیت ،چالاکی ذهن ،شناخت مسئله ،تفکر انتقادی،تفکر تحلیلی،تصمیم گیری ،نوآوری ،کلان نگری
۹	شرکت صنایع پتروشیمی شایستگیهای مدیران عامل شرکتهای تولیدی	۱۳۸۹	ویژگی‌های شخصی و شخصیتی مهارتهای ارتباطی ابتکار عمل، خلاقیت و مهارتهای تصمیم‌گیری پایداری، شجاعت و قاطعیت یادگیری و توسعه فردی مهارتهای رهبری مهارتهای مدیریت منابع انسانی مهارتهای مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل توانائی‌های فکری و مهارتهای ادراکی شم کسب و کار و مهارتهای بنگاه‌داری

روش شناسی تحقیق

این تحقیق بر اساس هدف، از نوع توسعه ای و کاربردی بوده و از نظر گردآوری داده ها، بصورت پژوهش کیفی می باشد. قلمرو مکانیتحقیق صنعت پتروشیمی می باشد از دلایل انتخاب این صنعت بعنوان قلمرو تحقیق می توان به وجود مدیران با تجربه و توانمند و همچنین استراتژیک بودن صنعت پتروشیمی در کشور اشاره نمود. جامعه آماری تحقیق مدیران ارشد این صنعت می باشند که از نظر رتبه سازمانی در بالاترین

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

سطح سلسله مراتبی سازمان قرار دارند. از آنجاییکه امروزه شاخص های مالی به تنهایی گویای موفقیت شرکت نمی باشند لذا برای جامعیت بخشیدن به موضوع به دو شیوه کار شناسایی شرکت های موفق در این صنعت انجام گرفت:

۱. **بررسی جایزه تعالی صنعت پتروشیمی**

(EFQM) [15]، مدل جایزه تعالی دارای شاخص های کامل در ارزیابی عملکرد شرکت ها می باشد و این مدل در صنعت پتروشیمی کاملا شناخته شده می باشد و هر ساله جایزه تعالی صنعت پتروشیمی در آن برگزار می گردد ،لذا نتایج ۴ سال جایزه تعالی صنعت پتروشیمی طی سال های ۸۹-۹۰-۹۱-۹۲ مورد بررسی قرار گرفته و شرکت هایی که موفق به اخذ تقدیر نامه ۴ ستاره به بالا شده اند بعنوان شرکت موفق شناسایی گردیدند.

۲. **بررسی موقعیت شرکت های پتروشیمی در بین ۱۰۰ شرکت برتر ایرانی**

سازمان مدیریت صنعتی نیز هر ساله بر اساس شاخص های مختلف مانند میزان فروش ،رشد صادرات و که از جمله اهداف استراتژیک و مهم شرکت ها می باشند و بیشتر شاخص های مالی هستند، شرکت های برتر ایرانی را معرفی می نماید. شرکت های پتروشیمی که در بین ۱۰۰ شرکت برتر قرار گرفته اند بعنوان شرکت موفق شناسایی شدند.

۳. **شناسایی شرکت های موفق**

همانطور که پیشتر نیز اشاره گردید به منظورجلوگیری از تک بعدی نگری صرف به عملکرد مالی و توجه به ابعاد دیگر در برنامه های استراتژیک شرکت ها از دو شیوه برای شناسایی شرکت های موفق استفاده گردید و در نهایت ۱۰ شرکت که بصورت مشترک در هر دو بخش حضور داشتند بعنوان شرکت های موفق و دارای عملکرد برتر در صنعت پتروشیمی انتخاب گردیدند.

پس از پیگیری های مکرر مصاحبه عمیق انفرادی با ۸ مدیرعامل انجام پذیرفت. بدلیل تغییر ماهیت پتروشیمی در سال های اخیر از بخش دولتی به بخش خصوصی مصاحبه با دو مدیر عامل که بعنوان سیاستگذار اصلی در صنعت پتروشیمی تاثیر بسزایی دارند نیز در دستور کار قرار گرفت. لازم بذکر است بدلیل عدم تمایل مدیران

[15] European foundation for quality managment

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

جهت ضبط صدا اکثر مصاحبه ها بصورت حضوری نت برداری گردیده است و جهت تحلیل مصاحبه ها از تحلیل مضمون در یک فرآیند ۳ مرحله ای. الف -تجزیه وتوصیف متن، ب -تشریح وتفسیرمتن، ج-ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن استفاده شده که خروجی آن در نهایت شناسایی ۶۳ مولفه فرعی بوده است. که جهت اعتبار یابی و اصلاح از طریق پرسشنامه بین خبرگان دانشگاه و صنعت توزیع گردید. به منظور ارزیابی نتایج نظرات خبرگان از مقیاس اتفاق نظر کندال و آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است. در این مرحله برخی مولفه ها حذف و برخی ادغام و سرانجام ۱۰ مولفه اصلی و ۵۴ مولفه فرعی شناسایی گردیدند.

مراحل اجرای تحقیق

این تحقیق در دو مرحله بشرح زیر اجرا شده است :

مرحله اول: برررسی ادبیات و تحقیقات پیشین به منظور شناسایی ابعاد و مولفه های اصلی شایستگی و همچنین بررسی برنامه های استراتژیک شرکت ها بعنوان اسناد بالادستی صنعت

مرحله دوم: بخش کیفی تحقیق به منظور شناسایی مولفه های اصلی و فرعی شایستگی های استراتژیک مدیران ارشد صنعت پتروشیمی

مرحله اول:شناسایی ابعاد و مولفه های اصلی شایستگی و نکات کلیدی برنامه های استراتژیک شرکت ها

گام ۱: بررسی ادبیات نظری و تحقیقات پیشین

در این مرحله پس از بررسی ادبیات نظری و تحقیقات پیشین و جمع بندی آنها ابعاد و مولفه های اصلی که حائز بیشترین فراوانی و توجه در میان تحقیقات پیشین مورد بررسی واقع شده بودند، شناسایی و انتخاب شدند. ۵ بعد دانش، مهارت،تجربه، نگرش و ویژگی های فردی و ۹ مولفه اصلی دانش عمومی و تخصصی ،مهارت های ادراکی، انسانی و اجرایی، ویژگی های شخصیتی و اخلاقی که در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

جدول شماره ۴- نتایج استخراج شده از ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

ردیف	ابعاد	مولفه های اصلی	مولفه های فرعی
۱	دانش	دانش عمومی	براساس عنوان تحقیق دسته بندی های مختلف ومولفه های بسیار برای آنها شناسایی گردید.
		دانش تخصصی	
۲	مهارت	مهارت ادراکی	براساس عنوان تحقیق دسته بندی های مختلف ومولفه های بسیار برای آنها شناسایی گردید
		مهارت انسانی (ارتباطی)	
		مهارت اجرایی	
۳	ویژگی های فردی	ویژگی های شخصیتی	براساس عنوان تحقیق دسته بندی های مختلف ومولفه های بسیار برای آنها شناسایی گردید
		ویژگی های اخلاقی	
۴	نگرش		براساس عنوان تحقیق دسته بندی های مختلف ومولفه های بسیار برای آنها شناسایی گردید
۵	تجربه		براساس عنوان تحقیق دسته بندی های مختلف ومولفه های بسیار برای آنها شناسایی گردید(بیش از ۷۰۰ مورد).

گام ۲: بررسی اسناد بالا دستی

برنامه استراتژیک شرکت های جامعه آماری و برخی رقبای خارجی آنها بررسی و چشم انداز،ماموریت، اهداف کلان و استراتژیک آنها بعنوان اسناد بالا دستی مورد بررسی قرار گرفت و مولفه هایی چون خلاقیت، هوشمندی رقابتی، کلاس جهانی، افق دید بلند مدت و دیدگاه راهبردی، شناخت صنعت و زنجیره ارزش، مهارت های ارتباطی سازنده، مدیریت مشارکتی، حفظ کرامت انسانی، تفکر اقتصادی، دوستدار محیط زیست، تعهدات اجتماعی، تلاشگر، ارزش آفرین، شناخت اقتصادی، شناخت صنعت، شناخت بازار و رقبا، اشراف کامل فنی و عملیاتی،مدیریت منابع انسانی،مدیریت مالی، دانش اقتصادی، دانش فنی و تخصصی، شناخت صنعت، خرد جمعی، کرامت انسانی، ارتباطات موثر و قوی، صداقت، مسئولیت پذیر، یادگیرنده، اشراف کامل بر بازار و محیط، شناخت آینده صنعت، افق دید بلند مدت، تعهدات اجتماعی، تفکر فرآیندی از آنها استخراج گردید.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

مرحله دوم: بخش کیفی تحقیق

گام اول، دوم و سوم: مصاحبه ها،تحلیل آنها و جداول استخراجی شایستگی های آن

همانگونه که پیشتر گفته شدمصاحبه با مشارکت ۱۰ مدیر ارشد شرکت های موفق در صنعت پتروشیمی انجام گردید. این مصاحبه ها بر اساس اقداماتی که در فرآیند مدیریت استرایک صورت می گیرد بصورت هدفمند و با سوالات باز ساختار یافته انجام گردید. پس از تحلیل مضمون ۵۶۳ شاخص بدست آمد که بسیاری از آنها تکراری و یا مشابه بودندکه اقدامات اصلاحی در ارتباط با آنها صورت پذیرفت و نتایج حاصله بر اساس ابعاد شایستگی و مولفه های اصلی شناسایی شده در مرحله اول بشرح جدول شماره ۵ دسته‌بندی گردید.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

جدول شماره ۵: شناسایی مولفه های اصلی شایستگی ها

دانش	مهارت	ویژگی های فردی	تجربه
دانش اقتصادی(اقتصاد خردوکلان) ۵ دانش سیاسی ۲ دانش جامعه شناسی و اجتماعی ۲ دانش روانشناسی۲ دانش مدیریت عمومی٤ دانش مدیریت منابع انسانی ۵ دانش مدیریت مالی ۵ دانش مدیریت اجرایی ۳ دانش مدیریت بازار و بازاریابی ٦ دانش مدیریت استراتژیک و آگاهی استراتژیک ۷ دانش مدیریت تکنولوژی ۱ دانش مدیریت پروژه ۲ دانش فنی وعملیاتی ۷ شناخت کامل صنعت در داخل کشور ۵ شناخت کامل صنعت در خارج کشور ۷ شناخت رقبای داخلی و آشنایی با آنها ۳ شناخت رقبای خارجی و آشنایی با آنها ٦ فرآگاهی از محیط های پیرامون ۸ شناخت سیستم های اطلاعاتی وارتباطی ۱۰	وسعت و افق دیدگاه داشتن ۸ استفاده از مشورت و نظرات دیگران ۵ تفکر سیستمی ۷ تفکرتحلیلی ۸ تفکر فرآیندی ۵ تفکر راهبردی ۸ تفکر خلاق ٦ تفکر تحلیلی ۸ قدرت تجزیه و تحلیل ۱۰ ۱. حضور ذهن و آمادگی فکری٦ ۱. آینده نگر بودن و جلوتر را دیدن ۷ ۱. ارتباطات قوی و موثر درون سازمانی ۸ ۱. ارتباطات قوی و موثر برون سازمانی ۱۰ ۱. پیشرو در ارتباطات ۱۰ ۱. ایجاد اعتماد و اعتماد سازی ٦ ۱. اعتماد کردن و باور دیگران ٤ ۱. شایسته سالاری ٤ ۱. خرد جمعی و تصمیم گروهی ۸ ۱. تشریک مسائل و مشکلات ٤ ۲. آگاهی های فنی ٦ ۲. شناخت فرآیندهای عملیاتی ۸ ۲. آشنایی با تکنولوژی های روز ۷ ۲. شناخت تعاملات بین فردی و محیطی ٦ ۲. مدیریت کارهای گروهی و تیم کاری ۸ ۲. استفاده از گزارشات و بازخوردها ۲ ۲. تخصیص صحیح منابع ٦ ۲. تصمیم گیری به موقع ۵ ۲. برنامه ریزی و سازماندهی ٦ ۲. داشبورد مدیریتی ۳ ۱ همراه نمودن دیگران با خود ٦	صداقت و راستگویی ۵ شجاعت ۷ نفوذ بر قلب ها ۸ تاثیرگذاری بر افکار و احساسات افراد ٦ ایجاد کننده انگیزه ۷ اعتماد به نفس۹ انصاف۸ تواضع ٤ حفظ کرامت انسانی ۹ ۱. توکل بر خدا ٦ ۱. مقتدر ۷ ۱. جسور بودن ۷ ۱. بلند پرواز وتشخیص دهنده فرصتها ۵	**۱. رشد سلسله مراتبی در صنعت ۱۰** **۱. تجربیات عملی در حین کار ۹** **۱. شناخت ساختارها و عوامل موجود در صنعت ۹**
نگرش			
۱. بصیرت مدیریتی ٦ ۱. نگرش متوازن ۷ ۱. مثبت اندیشی ٦ ۱. نگرش اقتضایی ۷ ۱. نگرش استراتژیک ۷			

لازم بذکر است با بررسی جدول مواردی که فراوانی آنها کمتر از ۵ بود حذف گردید. این موارد عبارتند از: دانش سیاسی، جامعه شناسی، روانشناسی، مدیریت عمومی، اجرایی، تکنولوژیکی، مدیریت پروژه، شناخت رقبای داخلی، اعتماد کردن و باور دیگران، تشریک مساعی، شایسته سالاری، استفاده از گزارشات و بازخوردها، داشبورد مدیریتی،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

تواضع. بدین ترتیب از مصاحبه های انجام شده ۱۱ مولفه در بعد دانش، ۵ مولفه در بعد نگرش، ۳ مولفه در بعد تجربه، ۲۵ مولفه در بعد مهارتها و ۱۲ مولفه در بعد ویژگی های فردی شناسایی شدند.و در مجموع ۵۶ مولفه فرعی برای شایستگی های شناسایی گردید.

گام چهارم: جمع بندی مصاحبه ها و خروجی های مرحله اول

نتایج حاصل از مصاحبه ها با نتایج بررسی ادبیات نظری و تحقیقات پیشین و اسناد بالا دستی مورد بازبینی قرار گرفت و در مولفه های اصلی یک مولفه بعنوان دانش راهبردی و درمولفه ها ی فرعی ۶ مولفه درک زمان حال، اطلاع و اشراف بر گذشته، توانایی کسب موقعیت و جایگاه جهانی، هوشمندی، خلاقیت و نوآوری و متعهد به مسئولیت های اجتماعی اضافه گردید. در نهایت مدل عملیاتی تحقیق با ۶۳ مولفه فرعی ، ۱۰ مولفه اصلی و ۵ بعد بشرح جدول شماره ۶ آماده اعتبار یابی از سوی خبرگان گردید.

جدول شماره ۶: جمع بندی مصاحبه ها و خروجی های مرحله اول

ردیف	ابعاد	مولفه های اصلی	مولفه های فرعی
۱	دانش	دانش عمومی	دانش اقتصادی(اقتصاد خردوکلان) دانش مدیریت منابع انسانی دانش مدیریت مالی شناخت سیستم های اطلاعاتی وارتباطی(مدیریت ارتباطات و اطلاعات) دانش مدیریت بازار و بازاریابی
		دانش تخصصی	دانش فنی وعملیاتی شناخت کامل صنعت در داخل کشور شناخت کامل صنعت در خارج کشور شناخت رقبای خارجی و آشنایی با آنها
		دانش راهبردی	.دانش مدیریت استراتژیک و آگاهی استراتژیک .فرا آگاهی از محیط های پیرامون

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

ردیف	ابعاد	مولفه های اصلی	مولفه های فرعی
۲	مهارت	مهارت ادراکی	وسعت و افق دیدگاه داشتن آینده نگر بودن و جلوتر را دیدن حضور ذهن و آمادگی فکری درک زمان حال اطلاع و شراف از گذشته تفکر سیستمی تفکرتحلیلی تفکر خلاق تفکر تحلیلی تفکر فرآیندی تفکر راهبردی قدرت تجزیه و تحلیل
		مهارت انسانی (ارتباطی)	ارتباطات قوی و موثر درون سازمانی ارتباطات قوی و موثر برون سازمانی شناخت تعاملات بین فردی و محیطی ایجاد اعتماد و اعتماد سازی خرد جمعی و تصمیم گروهی استفاده از مشورت و نظرات دیگران مدیریت کارهای گروهی و تیم کاری
		مهارت اجرایی	شناخت اداری شناخت فرآیندهای عملیاتی آشنایی با تکنولوژی های روز تخصیص صحیح منابع تصمیم گیری به موقع برنامه ریزی و سازماندهی کلاس جهانی(توانایی کسب جایگاه بین المللی)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

ردیف	ابعاد	مولفه های اصلی	مولفه های فرعی
۳	ویژگی‌های فردی	ویژگی های شخصیتی	تاثیرگذاری بر افکار و احساسات افراد ایجاد کننده انگیزه یادگیرنده بلند پرواز وتشخیص دهنده فرصتها هوشمند(هوش هیجانی) خلاق تاثیرگذاری بر افکار و حساسات افراد ایجاد کننده انگیزه شجاعت مقتدر جسور بودن اعتماد به نفس
		ویژگی های اخلاقی	حفظ کرامت انسانی انصاف توکل بر خدا صداقت مسئولیت پذیر متعهد به مسئولیت اجتماعی
۴	نگرش	نگرش	بصیرت مدیریتی نگرش متوازن مثبت اندیشی نگرش اقتضایی نگرش استراتژیک
۵	تجربه	تجربه	رشد سلسله مراتبی در صنعت تجربیات عملی در حین کار شناخت ساختارها و عوامل موجود در صنعت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

گام پنجم و ششم :نتایج نظرات خبرگان صنعت ودانشگاه و ویرایش مدل تدوین شده

بر اساس نتایج حاصل در گام چهارم پرسشنامه ای در ۵ بعد ، ۱۰مولفه اصلی و ۶۳ مولفه فرعی تهیه و در اختیار خبرگان صنعت و دانشگاه قرار گرفت و نظرات آنان در طیف ۵ گرینه ای لیکرت در مورد مولفه ها مورد پرسش قرار گرفت. به منظور ارزیابی نتایج نظرات خبرگان از مقیاس اتفاق نظر کندال و آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است.

سطح معنا داری مشخص کننده توافق و یا عدم توافق خبرگان درمورد هریک از گویه های مربوط به فرضیات در نظر گرفته برای تحقیق می باشند. براساس نتایج بدست آمده، در سطح معنا دار ۰،۰۵ در مورد سنجش همه متغیرها از نظر متخصصان مورد توافق قرار گرفته اند و از بین گویه ها ۸ گویه مورد توافق قرار نگرفت. همانگونه که در مورد گویه های مربوط به این فرضیات مشخص است، گویه های ۱۳، ۲۸، ۲۹؛ ۳۰؛ ۳۱؛ ۳۲؛ ۵۱ و گویه ۵۴ نسبت گویه های مربوط به هریک از فرضیات از اختلاف توافق بیشتری برخوردار بوده و کمترین میانگین توافق در مورد این گویه ها بدست آمده است.

این گویه ها عبارتند از: آینده نگری(که با افق دید داشتن یکی بوده) جسوربودن (نیز با شجاع یکی شده است)، استفاده از مشورت و نظرات دیگران،مدیریت گروه و تیم کاری،شناخت اداری،توانایی انجام فرآیندهای عملیاتی،فراگیر مستمر، بلند پرواز و مال اندیش.

مرحله سوم: شناسایی شایستگی های استراتژیک مدیران ارشد صنعت پتروشیمی

با توجه به مراحل انجام شده در این تحقیق مولفه های اصلی و فرعی شایستگی های استراتژیک مدیران صنعت پتروشیمی در ابعاد دانش، مهارت ،تجربه ،نگرش و ویژگی های فردی بشرح ذیل شناسایی گردیدند:

- دانش عمومی:

دانش اقتصادی(اقتصاد خردوکلان)،دانش مدیریت منابع انسانی، دانش مدیریت مالی،شناخت سیستم های اطلاعاتی وارتباطی(مدیریت ارتباطات و اطلاعات،دانش مدیریت بازار و بازاریابی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

- ❖ دانش تخصصی :

دانش فنی وعملیاتی، شناخت کامل صنعت در داخل کشور، شناخت کامل صنعت در خارج کشور،شناخت رقبای خارجی و آشنایی با آنها

- ❖ دانش راهبردی :

دانش استراتژیک ،فرا آگاهی از محیط های پیرامون

- ❖ مهارت های ادراکی :

اطلاع و اشراف از گذشته، وسعت و افق دیدگاه داشتن (آینده نگربودن)، حضور ذهن و آمادگی فکری، درک زمان حال، تفکر سیستمی، تفکرتحلیلی، تفکر خلاق، تفکر فرآیندی، تفکر راهبردی، قدرت تجزیه و تحلیل،

- ❖ مهارت های انسانی/ ارتباطی

ارتباطات قوی و موثر درون سازمانی، ارتباطات قوی و موثر برون سازمانی، شناخت تعاملات بین فردی و محیطی، اعتماد سازی دو سویه، خرد جمعی و تصمیم گروهی

- ❖ مهارت های اجرایی:

توانایی کار با تکنولوژی های روز، تخصیص منابع، تصمیم گیری به موقع، برنامه ریزی و سازماندهی، توانایی کسب موقعیت و جایگاه مناسب برای سازمان

- ❖ ویژگی های شخصیتی

تاثیرگذاری بر افکار و احساسات افراد، ایجاد انگیزه، مقتدر و قاطع در تصمیم گیری، شجاع و جسور، اعتماد به نفس، تعالی نگر، ریسک پذیر، شکار و استفاده از فرصتها (شکارچی فرصتها)، هوشمند، خلاق و نوآور

- ❖ ویژگی های اخلاقی

توکل بر خدا، صداقت و راستگویی، حفظ کرامت و ارزش های انسانی، عدالت وانصاف، متعهد به انجام مسئولیت ها

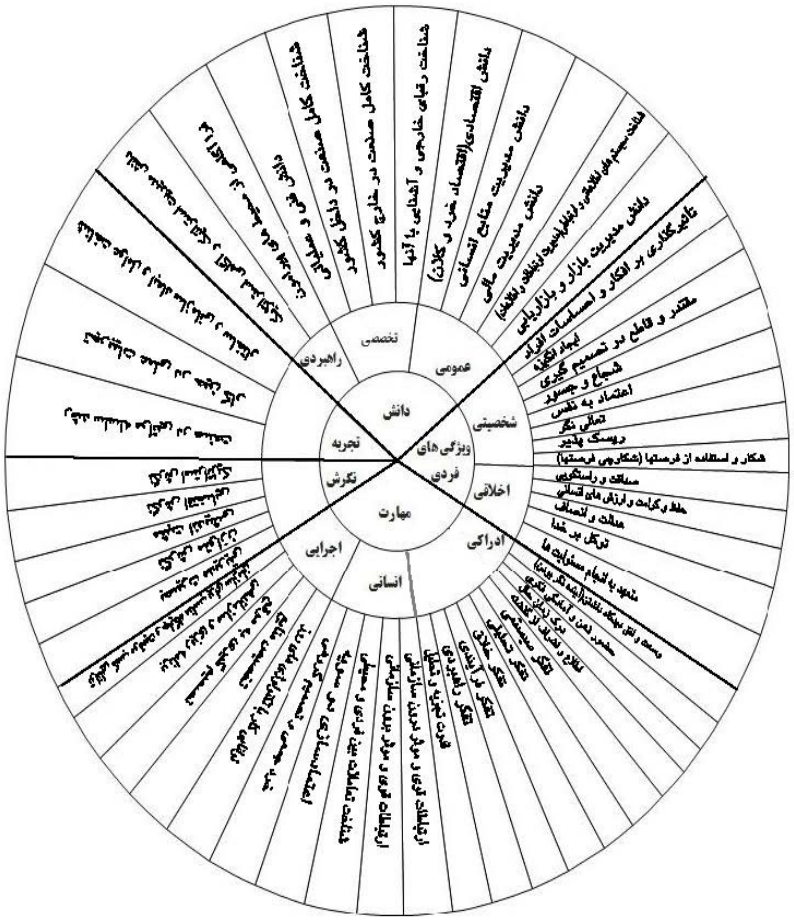
- ❖ نگرش

بصیرت مدیریتی، نگرش متوازن، مثبت اندیشی، نگرش اقتضایی، نگرش استراتژیک

- ❖ تجربه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

شناخت عوامل و ابعاد سازمانی و ساختار، رشد سلسله مراتبی در صنعت، تجربیات عملی در حین کار



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

یافته های تحقیق و پیشنهادات

یافته های پژوهش نشان می دهد مولفه های شناسایی شده در شایستگی های استراتژیک مدیران ارشد در صنعت پتروشیمی دارای ۵۴ مولفه فرعی است که در ۱۰ مولفه اصلی و ۵ بعد دسته بندی شده اند. پنج بعددانش، مهارت، تجربه،نگرش وویژگیهای فردی و ۱۰ مولفه اصلی دانش راهبردی ،دانش تخصصی، دانش عمومی، مهارت های ادراکی، مهارت های انسانی و ارتباطی، مهارت های اجرایی، ویژگی های اخلاقی، ویژگی های شخصیتی ،تجربه و نگرش. از آنجاییکه تعاریف مختلفی برای شایستگی ارائه شده است، ابعاد گوناگونی نیر در شناسایی آنهامد نظر قرارگرفته است. دراین تحقیق شناسایی ابعاد مورد نظر بر اساس بررسی ها و مطالعات انجام شده تعیین گردید و سعی شد ابعاد بصورت جامع بوده وبا تحقیقات پژوهشگران قبلی همخوانی داشته واز سوی آنان مورد تایید باشد.لذا پایه اصلی ابعاد درنظر گرفته شده در این تحقیق بر اساس مدل موری وبسترو هلیسون (۲۰۰۴) می باشد که ۵ بعد دانش، نگرش، مهارت، تجربه و وِیژگی های فردی را شامل می شود و با بسیاری از پژوهش های مورد بررسی همخوانی دارد و مورد تایید می باشد که از جمله آنها می توان به تحقیقات انجام شده توسط رضایت (۱۳۸۹)، شیخ (۱۳۸۹)، توحیدی (۱۳۹۱)، شیرازی (۱۳۹۰)، خشوعی (۱۳۹۲)، محمودی (۱۳۹۱)، اسدی فرد (۱۳۹۰)، اکرمی (۱۳۹۰)، نیرومند (۱۳۹۰)، هوشیار (۱۳۹۰)، اسماعیلی (۱۳۹۱)، مرکز توسعه نفت (۱۳۸۹)، صنعت پتروشیمی (۱۳۸۹)، مقدم (۱۳۹۲)، رحمانی (۱۳۹۲)، فرجی (۱۳۹۱)، فانگ (۲۰۱۰)، بویاتریس (۱۹۸۹)، اسپنسرو اسپنسر (۱۹۹۳)، موری وبستر و هلیسون (۲۰۰۴)،شیان و همکاران (۲۰۱۴)، تریولاس و دریموسیس (۲۰۱۴)، چانگ (۲۰۰۸)، ویک (۲۰۱۱)، برتال و همکاران (۲۰۰۴) و دوبویس و همکاران (۲۰۰۴) اشاره نمود.

لذا می توان بیان داشت که توجه و اهمیت به گستردگی شایستگی ها ناشی از ابعاد وسیع و پیچیدگی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و در نظر گرفتن زوایای مختلف، باعث تقویت برنامه های استراتژیک و تحقق اهداف استراتژیک می گردد و درعرصه های داخلی و خارجی موجبات موفقیت بیشتر را در میان سازمان ها و شرکت ها رقم خواهد زد. لذا توجه به شایستگی ها با رویکرد فرآیند مدیریت استراتژیک حائز اهمیت بوده و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

باید به آن توجه ویژه داشت چرا که مدیران ارشد و استراتژیک سازمان نقش اساسی در موفقیت و یا زوال سازمان های خود دارند.

در ادامه پیشنهاداتی جهت پژوهش های آتی ارائه شده است که از آنها می توان به موراد ذیل اشاره نمود:

- اولویت بندی مولفه های اصلی و فرعی جهت برنامه ریزی دوره های آموزشی که از اهمیت بیشتری برخوردار می باشند.
- بررسی و مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب جهت شناسایی وضعیت فعلی شایستگی های استراتژِیک مدیران در صنعت پتروشیمی و طرح ریزی وتدوین برنامه های جامع آموزشی در رابطه با آن
- با توجه به تغییر اساسی در صنعت پتروشیمی و گذر فضای مدیریت آن از بخش دولتی به خصوصی و تغییر در شیوه و تفکر مدیریت به نظر می رسد بررسی هر دو بخش به تفکیک و مقایسه آنها به منظوربهره مندی از مزایا و توانمندی های هربخش می تواند بسیار مهم و اثر بخش باشد.
- با توجه به تغییرات بسیار سریع زمانی در تدوین و ادبیات برنامه ریزی استراتژیک به نظر می رسد بازنگری آن در بین فاصله زمانی ۲ سال لازم است.
- بکارگیری این شایستگی ها در فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران
- انجام این پژوهش در صنایع دیگر و بررسی و شناسایی وجه افتراق و اشتراک آنها
- آزمون مدل پژوهش در سازمانها یی که فرآیند مدیریت استراتژیک در آنها استقرار دارد.
- بررسی عوامل تاثیر گذار بر شایستگی ها در هر بعد
- اولویت بندی ابعاد شایستگی و شناسایی بعد مهم و تاثیر گذار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

منابع و ماخذ

۱. اسماعیلی ,ندا(۱۳۹۰) الگوی شایستگی وزراء .*تز کارشناسی ارشد-دانشگاه تهران*

۲. اکرامی، محمود و رجب زاده، سمیه (۱۳۹۰)، "توسعه مولفه های مقیاس سنجش شایستگی مدیران"، فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۷. پاییز ۹۰، صفحه ۵۰-۶۹.

۳. بنیادی نائینی ،علی(۱۳۹۰) طراحی مدل شایستگیهای مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران .*چشم انداز مدیریت* 43-23 ,

۴. توحیدی ،ارسطو.(۱۳۹۱)،الگویی برای انتخاب مدیران سطوح راهبردی، مجله مطالعات مدیریت راهبردی

۵. حاج کریمی،عباسعلی،رضاییان،علی،هادیزاده،اکرم،بنیادینائینی،علی، (۱۳۹۰)،طراحی مدل شایستگیهای مدیران منابعانسانی بخش دولتی درایران،چشم اندازمدیریت دولتی،شماره ۸،ص ۴۳-۲۳

۶. رحیم نیا، فریبرز و هوشیار، وجیهه (۱۳۹۱)، واکاوی ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی)، نشریه علمی-پژوهشی مدیریت فردا، سال یازدهم، شماره ۳۱، تابستان ۱۳۹۱، صفحه ۱۱۷-۱۳۸.

۷. رضایت ,غ(۱۳۹۰)طراحی الگوی شایستگی های روسای دانشگاههای دولتی ایران،رساله دکتری

۸. . رضایت، غلامحسین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علیرضا و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۰)، "طراحی الگوی شایستگی های روسای دانشگاه های دولتی ایران"، دو فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال چهارم، شماره اول، پاییز و زمستان ۱۳۹۰، صفحه ۴۷-۸۴.

۹. زاهدی، شمس السادات و شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹)، "الگوی قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی"، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱- بهار ۸۹، صفحه ۹۵-۱۳۹.

۱۰. محمودی، سید محمد، زارعی متین، حسن و بحیرایی، صدیقه (۱۳۹۱)، "شناسایی و تبیین شایستگی های مدیران دانشگاه"، مدیریت در دانشگاه اسلامی ۱، سال اول، شماره ۱، بهار ۹۱، صفحه ۱۱۴-۱۴۳.

۱۱. نیرومند،پوراندخت(۱۳۹۰)شایستگیهای حرفه ای مدیران و توسعه پایدار منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس .*فصلنامه علمی -پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*.

۱۲. نیرومند، پوراندخت، بامداد صوفی، جهانیار، اعرابی، سید محمد و امیری، مقصود (۱۳۹۱)،"چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکتهای فناوری بنیان :ابعاد،مولفه هاوشاخصها"، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره چهارم، شماره ۱۲، پاییز ۱۳۹۱، صفحه ۱۴۵-۱۶۱.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

۱۳. نیرومند، پورانـدخت، بامـداد صـوفی، جهانیـار، اعرابـی، سـید محمـد و امیـری، مقصـود (۱۳۹۱)،چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت های فناوری بنیان: ابعاد، مولفه هـا و شاخص ها، فصلنامه مشاوره شـغلی وسـازمانی، دوره چهـارم، شـماره ۱۲،پـاییز ۱۳۹۱، صـفحه ۱۶۱-۱۴۵

۱۴. کرمی، مرتضی (۱۳۸۶)، "آموزش مدیران با الگوی شایسـتگی"، تدبیر،سـال هیجـدهم، شـماره ۱۷۹، فروردین ۸۶، صفحه ۲۴-۲۷.

15. Becker, C. B. (2007). Strategic leader competencies for 21 century. USAWC STRATEGY RESEARCH PROJECT , 22
16. Bernthal, P., Colteryahn, K., Davis, P., Naughton, J., Rothwell, W. J., & Wellins, R. (2004). ASTD competency study: Mapping the future. Alexandria, VA: ASTD Press.
17. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. Management Development, Vol. 27 , 5-12.
18. Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective. John Wiley & Sons
19. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. Management Development, Vol. 27 , 5-12.
20. Bryson, j. (2004). Strategic Planning for Public and Non-profit Organisations:A Guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievemen
21. Chan, D. C. (2006). "Core competencies and performance management in Canadian public libraries." Library management۲۷(۳): .۱۵۳-۱٤٤
22. Chong E.(2008), " Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers", Journal of Business Research, Vol. 61,Pp.191–200
23. Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2004). Competency-based human resource management. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing
24. Emma O'Brien and Phillipa Robertson, (2009),"Future leadership competencies: from foresight to current
25. Hambrick donald c. 1984 ," upper echelonds theory ", Great mindes in management , Oxford, ken g smith & michael a hitt ,2005 ,
26. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Harvard Business Review, 72(4), 122-128
27. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
28. Hay Group. (2003). Using competencies to identify high performers: An overview of the basics [Report]. Available from https://www.haygroup.com/index.aspx
29. Hurd, A. R., & Buschbom, T. (2010). Competency development for chief executive officers in YMCAs. Managing Leisure, 15(1-2), 96-110.
30. Jamshidia, M. H. (2012). Essential competencies for supervisor of oil and gas industrial companies.
31. Minneapolis:Korn/FerryInternational.http://www.kornferryinstitute.com/reports insights/best-practices-developing-andimplementing-competency-models.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

32. Murray-Webster, R., & Hillson, D. (2002). Scaling the PEAKS of Project Management Competency, PMI Europe 2002, The Project Management Festival, 19-20 June 2002, Noga Hilton, Cannes. Hosteed by PMI France-Sud practice", Journal of European Industrial Training, Vol. 33 Iss 4 pp. 371 – 38
33. Prahalad, C. and G. Hamel (1990). "The core competence of the corporation." Boston (MA.(
34. Qiao, J. X., & Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. Journal of European Industrial Training, 33(1), 69-81.
35. Orr, J. E., Sneltjes, C., & Dai, G. (2010). Best practices in developing and implementing competency models
36. Spencer, L. M.; Spencer, S. M. (1993), "Competency at Work: Model for superior Performance", John Wiley & Sons, 1993
37. nuntamanop,polboon(2013),a new model of strategic thinking competency", emeral,
38. Spencer, L. M. (1993), "Competence at work", New York, Wileyournal os strategy and management World, 2004
39. Tripathi, Kaushiki, Agrawal, Manisha (2014), "Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review". Global Joournal of Finance and management, ISSN 0975-6477, Vol. 6, No. 4, pp. 349-356
40. United States Office of Personnel Management (2002) Assessment Decision Guide. Retrieved from: http://www.opm.gov.
41. VARTANOVA, E. (2010). THE ESSENCE CHARACTERISTICS AND TYPES OF STRATEGIC COMPETENCE. Information Technologies, Management and Society , Volume 3, No.2, 55-59
42. Winterton, J. and R. Winterton (2002). Developing managerial competence, Routledge.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]