نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۲۸

طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران

ندا رمضان‌پناه[۱] - سید محسن علامه[۲] - حسین سماواتیان[۳] - مریم قانع‌نیا[۴]

چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بود. این پژوهش با رویکرد آمیخته انجام شد. جامعه آماری پژوهش مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بودند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته و مطالعه اسناد بالادستی و پیشینه پژوهش در بخش کیفی و پرسش‌نامه محقق ساخته در بخش کمّی استفاده شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با روش تحلیل تم با نرم‌افزار مکس کیودا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل شایستگی مدیران در ۳ بعد فردی، میان فردی و اجرایی، ۱۰ مؤلفه و ۴۶ شاخص و الگوی توسعه مدیران با دو روش کلی توسعه سازمانی و خود توسعه‌ای طراحی و روش‌های توسعه لازم برای هر شایستگی موجود در مدل طراحی شده، ارائه گردید.

واژگان کلیدی: مدل شایستگی، توسعه شایستگی، شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران.

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. (n.ramezanpanah@ase.ui.ac.ir)
[۲] دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشگاه تربیت مدرس، ایران . دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. نویسنده مسئول: (sm.allameh@ase.ui.ac.ir)
[۳] دکتری روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه کارلتون، کانادا، دانشیار گروه روانشناسی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. (h.samavatian@ase.ui.ac.ir)
[۴] دکتری روانشناسی سازمانی، دانشگاه علامه طبابایی و رئیس برنامه ریزی جانشینی، شرکت ملی صنایع پتروشیمی، تهران، ایران. m.ghanenia@gmail.com

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

مقدمه

شناخت و پرورش ظرفیت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در بقا و ادامه حیات سازمان در محیط‌های رقابتی دارد. مدیران سازمان‌ها با جهانی شدن تجارت، تغییر سریع تکنولوژی، نیاز مستمر به سازمان‌دهی مجدد و رقابت بر مبنای شایستگی مواجهند. این تغییرات، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های مدیران سازمان‌ها را به چالش می‌کشد. در سایه این تغییرات پویا شایستگی‌های مدیران نیز باید به صورت مستمر تجدید گردد، یعنی در واقع باید به توسعه مدیریت به عنوان یک ابزار استراتژیک نگریسته شود (Viitala, 2005). در واقع، تغییرات محیطی و سازمانی مستمر به روند انجام پژوهش در زمینه ارائه مدل‌هایی استراتژیک و یکپارچه در زمینه توسعه مدیران سازمان‌ها شتاب بخشیده است. در چنین شرایطی توسعه مدیران به عنوان محرک و تسهیل‌کننده تغییر و سازگاری سازمانی و نیز عامل کلیدی تجدید حیات سازمانی مطرح می‌شود، زیرا پویاتر شدن محیط سازمان‌ها منجر به کوتاه‌تر شدن چرخه حیات مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران و کارکنان شده است (Dalakoura, 2010). پژوهشگران زیادی معتقدند که آموزش و توسعه مهم‌ترین رویه منابع انسانی است (Hooi & Ngui, 2014؛ Jennings, Cyre, & Moor, 1995). توسعه مدیریت از طریق حمایت سازمان از پرورش مدیرانی که برای رویارویی با نیازهای حال و آینده سازمان به آنان نیاز است، به موفقیت سازمان کمک نموده (Basterritxea & Albizu, 2010؛ Armstrong, 2006) و موجب افزایش عملکرد مدیران، ارائه فرصت‌های توسعه و موفقیت مدیران می‌شود (Sabella & Analoui, 2015).

در راستای ضرورت توسعه مدیران، شورای عالی اداری در یکصد و شصت و پنجمین جلسه خود در تاریخ ۱۳۹۳/۴/۳۱برنامه آموزش و تربیت مدیران دستگاه‌های اجرایی را با هدف اصلی ارتقای شایستگی‌های مدیران کشور و فراهم نمودن سازوکارهای مناسب برای شناسایی و توسعه ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان مستعد احراز پست‌های مدیریتی تصویب نموده است (تصویب نامه شورای عالی اداری، ۱۳۹۳). به‌طور کلی در فضای کنونی حاکم بر کشور و با توجه به تحریم‌ها و قطع‌نامه‌های صادر شده علیه ایران در

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

عرصه بین‌المللی، نیاز کشور به منابع انسانی با کفایت و توجه به ارتقای مهارت‌های منابع انسانی داخلی برای کاستن از نیاز به نیروهای ماهر غیر ایرانی، هم چنین، نیاز کشور به نیروهای متخصص برای ادامه فعالیت‌های اقتصادی و تجاری در سطح بین الملل و شناسایی و توسعه شایستگی‌های لازم بیش از پیش احساس می‌شود.

در پژوهش‌هایی که در زمینه توسعه مدیریت صورت گرفته، شناسایی شایستگی‌های لازم برای مدیریت را مبنایی برای برنامه‌های توسعه مدیریت در سازمان می‌دانند. راش، شرمن و واشبوش (۲۰۰۲) سه جنبه از برنامه توسعه مدیریت را چنین بیان می‌کنند: ۱- تعریف شایستگی‌های مدیریتی، ۲- توسعه شایستگی‌ها و ۳- ارزیابی شایستگی‌ها. سازمان‌های مختلف بخش دولتی و نیز بخش خصوصی در دهه‌های اخیر برای آموزش و پرورش اثربخش مدیران خود به طراحی الگوی شایستگی مبادرت ورزیده‌اند. در طراحی چنین الگوهایی، متغیرهای محیطی و درون سازمانی متعددی مد نظر قرار گرفته است تا شایستگی‌های صحیح، شناسایی و با تصمیم‌گیری بر مبنای این شایستگی‌ها، تصمیماتی صحیح در مدیریت منابع انسانی اتخاذ شود (میرسپاسی و غلام زاده، ۱۳۸۸).

توکلی، عارفی و حیدری (۱۳۹۴) معتقدند تعیین مدل شایستگی اولین گام برای تشخیص نیازهای آموزشی و اجرای برنامه‌های توسعه مدیریت است. طبق نظر فراست و والینگفورد (۲۰۱۳) بهتر است توسعه مدیریت با استفاده از یک فرم ارزیابی برای تعیین شایستگی‌های فعلی مدیر شروع شود؛ برنامه‌ای که شامل مربی‌گری و نظارت حین کار و بازخورد منظم است تا مشخص شود در پیوستار شایستگی سازمان، مدیر در کجا قرار دارد، این به معنی طراحی برنامه‌ای است که شایستگی‌های مدیر را مورد سنجش قرار داده، بازخورد ارائه نموده و توسعه مدیران را نیز مورد سنجش قرار می‌دهد. در واقع بهتر است توسعه شایستگی بر اساس شکاف شایستگی تعیین شود (Srikanth. & Jomon, 2015). شرودر (۱۹۸۹) نیز توسعه مدیریت را فرآیندی جهت گسترش طیفی از شایستگی‌های لازم برای مدیران می‌داند. با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان چنین نتیجه گرفت که پرورش و توسعه مدیریت در درجه اول مستلزم شناخت قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی به عنوان مؤلفه‌های پرورش و توسعه مدیریت است. در واقع آماده‌سازی طرح توسعه فردی، فرآیند

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

برنامه‌ریزی فعالیت‌هایی است برای کاهش شکاف موجود بین آنچه افراد واقعا می‌توانند انجام دهند و آنچه آن‌ها می‌بایست برای تامین الزامات کاری یا شایستگی‌های مورد نیاز در یک یا چند جایگاه کلیدی انجام دهند (Rothwell, 2010). با توجه به تعاریف و پژوهش‌های ذکر شده که در رابطه با تدوین مدل شایستگی و توسعه مدیریت در کشورها و سازمان‌های مختلف انجام شده است، در اکثر پژوهش‌های مربوط به توسعه مدل شایستگی، مدل‌های ارائه شده قبلی مورد بررسی قرار گرفته و شاخص‌های استخراج شده از این مدل‌ها مورد بررسی و قضاوت مدیران سازمان مربوطه قرار می‌گیرد. شایان ذکر است که در روند ذکر شده بافت و زمینه سازمان نادیده گرفته می‌شود. تنها در برخی از پژوهش‌ها از جمله پژوهش اسپدال (۲۰۰۵) انطباق‌پذیری مدل توسعه مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. جانسن، وندروالد و مول (۲۰۰۱) اقتضایی بودن الگوی توسعه مدیریت را مورد توجه قرار داده و با شناسایی نوع توسعه مدیریت در بخش‌های مختلف سازمان، شایستگی‌های مناسب برای پرورش مدیران را معرفی کرده‌اند. با توجه به اهمیت ذکر شده برای بحث توسعه مدیریت و استفاده از مدل شایستگی برای توسعه مدیران، در این پژوهش نیز ابتدا مدل شایستگی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران طراحی شده و سپس بر اساس شایستگی‌های موجود در این مدل، الگویی جهت توسعه شایستگی‌ها ارائه شده است.

شایستگی‌ها ویژگی‌های مرتبط با عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل می‌باشد (Boyatzis, 1982). شایستگی عبارت است از ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی که پتانسیل و ظرفیت انجام اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد (Draganidis & Mentzas, 2006). شایستگی شامل سه خصوصیت اصلی است: الف) دربردارنده ویژگی‌های زیربنایی فردی است.؛منظور، خصوصیات اساسی شخصیتی فرد است که موجب بروز رفتارهایی در موقعیت‌ها و اجرای وظایف گوناگون می‌شود که شامل پنج دسته است: انگیزه، ویژگی‌های فیزیکی، نگرش‌ها و تصویرهای ذهنی فرد از خود، دانش و مهارت، ب) خصوصیت رابطه علت و معلولی؛ به این معنا که شایستگی موجب بروز یا پیش‌بینی رفتار یا عملکرد مشخص می‌شود و ج) خصوصیت معیار برای هر شایستگی؛ جهت سنجش و

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

ارزیابی شایستگی افراد و رسیدن به عملکرد برتر بایستی معیارهایی مشخص و قابل اندازه‌گیری برای هر شایستگی در دنیای واقعی تعریف شود (McClelland, 1994).

مدل شایستگی شناسایی و توصیف دانش، توانایی، مهارت‌ها و رفتارهای لازم برای مؤثر بودن در یک شغل است که به عنوان یک ابزار توصیفی و تصمیم‌گیری معتبر در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد (Goldman & Scott, 2016؛Lucia & Lepsinger, 1999). مدل‌سازی شایستگی فرآیند شناسایی شایستگی‌ها و مرتبط کردن آن با انواع زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی است (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۰). مدل شایستگی مبنایی برای برنامه‌ریزی و توسعه همه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی فراهم می‌کند، به علاوه به ارتباط بین اهداف استراتژیک شرکت و نیازهای آن کمک نموده و به سازمان یک زبان مشترک می‌دهد که می‌تواند در بحث برنامه‌ریزی عملکرد، انتخاب، توسعه و پیشرفت مورد استفاده قرار گیرد. اگر سازمان بخواهد تعیین کند چطور مدیران را برای ارتقا به سطح بالاتر آماده کند، باید درک درستی از شایستگی‌های مدیران داشته باشد. به‌طور معمول این کار از طریق ارزیابی شایستگی‌های مدیران و مقایسه آن با شایستگی‌های مورد نیاز برای آن‌ها صورت می‌گیرد. این کار مبنایی برای طرح‌ریزی فعالیت‌های توسعه‌ای می‌باشد (Rothwell, 2010). ارزش مدل شایستگی این است که یک ارزیابی همه جانبه از شخص صورت می‌گیرد؛ ارزیابی شایستگی‌هایی که فرد دارد یا لازم است به دست آورد، که سپس این اطلاعات می‌تواند توسط بخش توسعه منابع انسانی مورد استفاده قرار بگیرد (Suhairum, Amalb, Aminc, & Juharid, 2014). اگر سازمان‌ها بخواهند موفق شوند باید هزینه زیادی بر روی ایجاد مهارت‌های رهبری در سطوح مختلف سازمان خود صرف کنند (Ebrahimi Mehrabani & Azmi Mohamad, 2015). مدل‌های شایستگی، ابزاری را برای تعیین آنچه که در حال و آینده مورد نیاز است، فراهم می‌کنند (هوشیار، ۱۳۹۱). طبق نظر فراست و والینگفورد (۲۰۱۳) نیز مدل‌های شایستگی شکاف‌های موجود در دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها را تعیین می‌کنند. در مدل‌های معرفی شده توسط پژوهشگران داخلی و خارجی ابعاد مختلفی در نظر گرفته شده است. بابایی و شیخ (۱۳۹۰) در مدل شایستگی‌ای که ارائه داده‌اند، شایستگی‌های اصلی مدیران را در پنج دسته کلی

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

شایستگی‌های مربوط به قابلیت‌های ذهنی (فکری)، شایستگی‌های میان فردی، شایستگی‌های شخصی (فردی)، شایستگی‌های اجرایی و شایستگی‌های تعالی سازمانی قرار داده‌اند. مینتزبرگ (۲۰۰۹) چهار دسته شایستگی اصلی مدیریتی را تعیین کرده است که عبارتند از: شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های اطلاعاتی و شایستگی‌های اجرایی. سیمیلر (۲۰۱۸) شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را در چهار گروه بین فردی، درون فردی، اجتماعی و استراتژیک قرار داده است. باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور (۱۳۹۶) شایستگی‌های پایه‌ای و محوری را برای کارکنان دانشی سازمان در نظر گرفته اند؛ شایستگی‌های محوری شامل ویژگی‌های فردی، دانش و مهارت است که این مهارت‌ها در سطح مدیریتی شامل هوش سیاسی، مدیریت منابع سازمان، هدایت‌گری استراتژیک، هوش تجاری، تصمیم‌گیری و مشتری مداری می‌باشد. دیانت، سیدجوادین و شاه حسینی (۱۳۹۷) شایستگی‌های مدیران پروژه را به چهار بخش شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های رفتاری، دانش مدیریت پروژه و شایستگی‌های فنی تقسیم کرده‌اند. براون، جرج و مهافی کولتزن (۲۰۱۸) نیز شایستگی‌های تفکر تحلیلی، مدیریت تغییر، تفکر ذهنی، اجرایی، تیزهوشی مالی، پرورش نوآوری و جرات مدیریتی را برای مدیران برشمرده‌اند.

توسعه مدیریت، سیستمی از اقدامات پرسنلی است که در آن سازمان تلاش می‌کند تا نیروهای باکیفیت و باانگیزه برای سمت‌های کلیدی سازمان را به موقع در اختیار داشته باشد (Jansen, Van der velde, & Mul, 2001). توسعه مدیریت عبارت است از یک فرآیند منظم و آگاهانه برای کنترل توسعه منابع مدیریتی در سازمان و تحقق اهداف و راهبردها، که موجب افزایش عملکرد فعلی و آینده مدیران با استفاده از تبادل دانش، تغییر نگرش و افزایش مهارت‌ها می‌شود (Sabella & Analoui, 2015؛Dessler, 2005). شرودر (۱۹۸۹) توسعه مدیریت را فرآیندی جهت گسترش طیفی از شایستگی‌های لازم برای مدیران می‌داند و مدل اثربخشی توسعه مدیران را به شکل فرآیندی ترسیم می‌کند که داده‌های آن پس از عبور از مرحله پردازش، رفتارهای مدیریتی و توسعه مدیریت به شکل ستاده‌های سیستم نمایش داده می‌شود. این ستاده‌ها شامل معیارهای عمومی و معیارهای

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

خاص و برجسته می‌باشد. استراتژی توسعه شایستگی روشی است که به وسیله آن افراد می‌توانند شایستگی‌هایشان را توسعه دهند. استراتژی‌های توسعه شایستگی، شکاف بین آنچه باید باشد و آنچه هست را از بین می‌برند. از نمونه‌های این استراتژی‌ها می‌توان به حضور در دوره آموزشی، خواندن یک کتاب، خواندن یک مقاله، مشارکت در آموزش آنلاین، گوش دادن به یک نوار صوتی و تماشای یک فیلم اشاره کرد (Rothwell, 2010). بابایی و شیخ (۱۳۹۰) برای توسعه شایستگی‌های مدیریتی فعالیت‌ها و تمرین‌های خود توسعه‌ای، برگزاری کارگاه‌ها، سمینارها و دوره‌های آموزشی و نیز استفاده از ابزارهای آموزشی و کتب و منابع آموزشی را پیشنهاد داده و انواع روش‌های توسعه را در سه گروه آموزش‌های حین خدمت و آموزش‌های رسمی و خود توسعه‌ای قرار می‌دهند. آن‌ها هم‌چنین اخذ بازخور از دیگران به ویژه مقام مافوق و یا همکاران، انجام کار و یا تمرین شایستگی تحت نظر یک فرد مجرب، مشارکت در پروژه‌های چالشی و ایجاد تنوع در ماموریت‌های کاری را از جمله روش‌های شخصی برای خود توسعه‌ای معرفی می‌کنند. شایستگی‌ها اغلب با شرکت در برنامه‌های آموزشی، به کارگیری مربی‌گری فردی و هم‌چنین از طریق فرصت‌های شغلی مانند درگیری در پروژه‌ها و فعالیت‌های تیمی توسعه می‌یابند (بیگی و قلی‌پور، ۱۳۹۵). عاشقی، قهرمانی و قورچیان (۱۳۹۶) معتقدند برای توسعه شایستگی مدیران می‌بایست ابعاد پنج گانه فکری ـ ارزشی، بعد ارتباطی، بعد فنی ـ تخصصی، بعد مدیریتی و بعد توانایی مورد توجه برنامه‌ریزان آموزشی قرار گیرد. از جمله راهبردهای ایجاد و توسعه شایستگی‌های مدیریتی که توسط سازمان می‌تواند انجام شود، الگو بودن مدیران ارشد سازمان و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی برای افراد شایسته می‌باشد (خشوعی، عریضی و نوری، ۱۳۹۴).

ترنر، بیکر، شرودر، جانسن و چانگ (۲۰۱۸) تکنیک‌های توسعه رهبری را با توجه به نوع‌شناسی توسعه رهبری گاراوان و مک گویر (۲۰۱۵) بیان کرده‌اند. گاراوان، مک گویر و لی (۲۰۱۵) نوع‌شناسی توسعه مدیریت را به انواع خودگردان، محاوره‌ای، اکتسابی و شبکه ارتباطی تقسیم کرده‌اند. ترنر و همکاران (۲۰۱۸) شایستگی‌های لازم برای توسعه و تکنیک‌های مورد نیاز برای توسعه‌این شایستگی‌ها را با توجه به این نوع‌شناسی بیان

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

کرده‌اند. مهارت حل مسئله، مهارت تفکر استراتژیک، اعتماد، تیم سازی، مهارت‌های ارتباطی و گوش دادن، خلاقیت، هوش هیجانی و کارآفرینی از جمله شایستگی‌های مطرح شده در این پژوهش می‌باشد. به عنوان مثال برای شایستگی تیم سازی، تکنیک‌های توسعه معرفی شده در این پژوهش شامل پروژه‌های مربی‌گری گروهی، حمایت از تیم و آموزش کار تیمی می‌باشد.

در پژوهشی که توسط ریکالد، لاندتا، آلبیزو و فرناندز (۲۰۱۷) انجام شده است، کاربرد مربی‌گری به عنوان یکی از استراتژی‌های آموزش و توسعه مدیران در مقایسه با سایر روش‌های توسعه شایستگی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که روش مربی‌گری از سایر روش‌های توسعه مدیریت از جمله دوره‌های آموزش حضوری، دوره‌های آموزش الکترونیکی، چرخش شغلی، آموزش از راه دور و مرشدیت موثرتر است.

بکر و بیش (۲۰۱۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیده‌اند که بسیاری از توانایی‌های مدیران از طریق روش‌های یادگیری غیررسمی مانند یادگیری از کار، یادگیری از دیگران و یادگیری با دیگران کسب می‌شود تا روش‌های یادگیری رسمی مانند آموزش‌های داخلی و خارجی سازمان. در واقع روش‌های یادگیری غیررسمی می‌تواند کامل‌کننده روش‌های یادگیری رسمی باشد و یادگیری غیررسمی بیش‌تر مربوط به فرد است تا سازمان.

در پژوهشی که سابلا و آنالویی (۲۰۱۵) در شرکت‌های مخابراتی کشور فلسطین انجام داده‌اند، برای مرحله آموزش و توسعه مدیریت از روش‌های سخنرانی، کنفرانس و سمینار، ایفای نقش، مطالعه موردی، پروژه‌های فردی و گروهی و دوره‌های مجازی استفاده کرده‌اند.

موسوی (۱۳۹۱) پژوهشی تحت عنوان الگوی توسعه سرمایه انسانی در سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران انجام داده و شایستگی‌های تکنیکی، شایستگی رهبری، شایستگی ارتباطی، شایستگی ذهنی، شایستگی مکمل و شایستگی رسانه‌ای را برای توسعه انسانی در نظر گرفته است. میرسپاسی و غلام زاده (۱۳۸۸) پژوهشی تحت عنوان طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران در بین مدیران میانی بخش صنعت انجام داده‌اند. در این پژوهش ضمن معرفی انواع شایستگی‌ها، شایستگی‌های

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

متناسب برای هریک از انواع توسعه مدیریت به ترتیب اولویت تعیین شده است. نتایج حاصل از انجام این پژوهش بیانگر این است که شایستگی‌هایی وجود دارند که در همه انواع توسعه مدیریت مشترکند. از جمله این شایستگی‌های مشترک می‌توان به شایستگی‌هایی نظیر توجه به اخلاقیات، توجه به روابط انسانی و توجه به امور سیاسی اشاره کرد. شایستگی‌هایی نیز وجود دارند که خاص هریک از انواع توسعه مدیریت می‌باشند.

گرویسیس و بنتون (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان توسعه شایستگی‌های هیجانی مدیران: کاربرد آموزش ذهن - بدن انجام داده و به این نتیجه رسیده‌اند که هوش هیجانی می‌تواند به عنوان یک شایستگی در نظر گرفته شود که برنامه‌های آموزشی در مورد آن قابل اجراست.

لیکاما (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان توسعه شایستگی‌های یک مدیر پروژه انجام داده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیریت استرس، اعتبار، انعطاف پذیری، جستجوی اطلاعات، کیفیت تصمیم‌گیری، نوآوری و اعتماد به نفس می‌تواند برای انتخاب، استخدام، پاداش و توسعه مدیران پروژه مورد استفاده قرار گیرد و اگر فردی دارای شایستگی خاصی باشد، تمایل به توسعه‌این شایستگی نیز در وی وجود دارد. فراست و والینگفورد (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان یادگیری تجربی برای توسعه مدیران به منظور ایجاد یک سیستم عملی برای ارزیابی نیازهای مربوط به توسعه مدیریت در حین انجام کار و ارزیابی انتخاب فرصت‌های توسعه از سوی مدیران انجام داده‌اند. آن‌ها معتقدند این مدل می‌تواند شایستگی‌های قبلی مدیریت را به فرصت‌های توسعه‌ای در وظایف جاری مدیریت مرتبط کند. هم‌چنین این مدل می‌تواند به نوعی، خود ارزیابی فرصت‌های توسعه‌ای مدیر نیز باشد و مدیر می‌تواند نقش فعالی در انتخاب ماموریت‌های خود داشته باشد. جانسن، وندروالد و مول (۲۰۰۱) در مورد ارتباط بین توسعه مدیریت و استراتژی سازمان و تفاوت کاربرد توسعه مدیریت در سازمان‌های مختلف و بخش‌های مختلف سازمان، پژوهشی انجام داده‌اند. در واقع آنان اقتضایی بودن توسعه مدیریت را مورد توجه قرار داده‌اند. آن‌ها معتقدند در بیش‌تر سازمان‌ها این نیاز حس می‌شود که بین توسعه مدیریت و استراتژی‌ها، اهداف و سیاست‌های سازمان ارتباط وجود داشته باشد.

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

در یک نگرش کلی با توجه به ادبیات و پیشینه مرور شده می‌توان بیان کرد که برای توسعه مدیران باید مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شناسایی گردد. بنابراین در این پژوهش ابتدا مدل شایستگی مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران طراحی و سپس الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ارائه می‌گردد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و روش پژوهش، آمیخته - اکتشافی می‌باشد. در اجرای پژوهش از روش کیفی و کمّی استفاده شد. در بخش کیفی پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته و جامعه آماری شامل مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بود. روایی سوالات مصاحبه توسط اساتید دانشگاهی و خبرگان صنعت مورد تایید قرار گرفت. به منظور جمع‌آوری داده‌های لازم از روش نمونه برداری هدفمند و از افرادی استفاده شد که بتوانند سوالات، اهداف و مقاصد پژوهش را پوشش دهند. تعداد نمونه از ابتدا مشخص نبود و مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق با هر نمونه تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. بعد از انجام ۹ مصاحبه اشباع نظری حاصل گردید اما به منظور اطمینان، یک مصاحبه دیگر نیز انجام شد که در این مصاحبه داده‌های جدیدی مشاهده نشد. در حین انجام مصاحبه، داده‌ها با اجازه مصاحبه شوندگان به صورت کتبی و صوتی ثبت و ضبط شد. بعد از انجام هر مصاحبه، فایل صوتی مصاحبه، پیاده‌سازی شد و داده‌ها با روش شش مرحله‌ای تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا[1] مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مراحل شش گانه مدل براون و کلارک شامل مرحله اول، آشنایی با داده‌ها، مرحله دوم، ایجاد کدهای اولیه، مرحله سوم، جستجوی تم‌ها، مرحله چهارم، بازبینی تم‌ها، مرحله پنجم، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و مرحله ششم، تهیه گزارش می‌باشد. به منظور پیاده‌سازی این روش، داده‌ها بارها به صورت خط به خط خوانده شد و کدگذاری گردید. به منظور اطمینان از تحلیل داده‌های حاصل از

[1] - MAXQDA

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

مصاحبه، کدگذاری‌های انجام شده توسط صاحب‌نظران مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت مدل شایستگی حاصل از روش کیفی استخراج شد. با بررسی پیشینه پژوهش، مدل‌های شایستگی پژوهشگران متعدد و مدل‌های موجود در صنایع مختلف داخلی و خارجی، مجموعه‌ای از شایستگی‌هایی که تقریبا در تمامی مدل‌ها مشترک بود، استخراج گردید و با مدل استخراج شده در مرحله کیفی و اسناد بالادستی مورد مقایسه قرار گرفت و با ترکیب نتایج حاصل، مدل اولیه پژوهش استخراج شد. در مرحله بعد به منظور آزمون روایی شایستگی‌ها و دسته‌بندی صورت گرفته روش دلفی مورد استفاده قرار گرفت و پرسش‌نامه دلفی در اختیار ۷ نفر از خبرگان صنعت پتروشیمی و خبرگان دانشگاهی قرار داده شد. بعد از انجام دو مرحله، اصلاحات خبرگان در خصوص گروه‌بندی‌های انجام شده و حذف یا اصلاح شایستگی‌ها انجام گردید و توافق نظر متخصصان و خبرگان کسب و مدل نهایی پژوهش طراحی شد. در بخش کمّی به منظور بررسی شایستگی‌های مدیران عالی و میانی مدل برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه محقق ساخته حاصل از مدل شایستگی پژوهش، در اختیار جامعه آماری پژوهش شامل ۸۸ نفر از مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی قرار گرفت که از آن میان به ۷۴ پرسش‌نامه پاسخ داده شد (به دلیل محدود بودن جامعه نمونه‌گیری انجام نشد). با استفاده از نرم‌افزار SPSS، آزمون یو مان ویتنی[1] جهت بررسی تفاوت نمرات تم‌های شایستگی در بین مدیران عالی و میانی انجام شد.

در بخش توسعه مدیریت تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، به روش تحلیل تم صورت گرفت و روش‌های توسعه استخراج شد. با مطالعه پیشینه پژوهش نیز روش‌های توسعه شایستگی‌ها استخراج گردید و با جمع‌بندی نتایج داده‌های کیفی مربوط به توسعه مدیریت و پیشینه توسعه مدیریت، الگوی توسعه طراحی گردید. در مرحله بعد به منظور تعیین روش‌های توسعه شایستگی‌های مدل طراحی شده، با توجه به الگوی توسعه طراحی شده و مدل شایستگی طراحی شده در مرحله قبل، پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته تهیه شد که به صورت یک ماتریس بیانگر شایستگی‌های موجود در مدل پژوهش و روش‌های توسعه موجود در الگوی توسعه بود. این پرسش‌نامه در اختیار ۴ نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه

[1] U Mann-Whitney test

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

قرار داده شد تا الگوی نهایی توسعه شایستگی‌های مدل شایستگی به دست آید.

یافته‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های بخش کیفی پژوهش از روش تحلیل تم استفاده شد. مصاحبه‌های ضبط شده ابتدا با دقت تایپ و سپس وارد نرم‌افزار مکس کیودا شد تا مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. بعد از چندین بار مطالعه دقیق و نظام یافته کدگذاری اولیه انجام و مجموعه‌ای از مفاهیم بازیابی شد و جهت رسیدن به مقوله‌های مناسب، دسته‌های مفهومی گوناگونی مورد بررسی قرار گرفته و در مقوله‌های مناسب قرار داده شد و پس از آن پیشینه پژوهش و نظر خبرگان صنعت و دانشگاه مورد بررسی دقیق قرار گرفت. جدول (۱) کدگذاری، دسته‌بندی و مقوله‌های ایجاد شده را نشان می‌دهد.

بر اساس داده‌های حاصل از تحلیل تم، مطالعه پیشینه پژوهش و اسناد بالادستی مدل طراحی شده شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی شامل ۳ بعد، ۱۰ مؤلفه و ۴۶ شاخص می‌باشد. ابعاد اصلی مدل شایستگی پژوهش شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های میان فردی و شایستگی‌های اجرایی می‌باشد.

به منظور آزمون روایی مدل پژوهش از روش دلفی استفاده شد. اعضای دلفی شامل ۷ نفر (۲ نفر هیات علمی دانشگاه با تخصص مدیریت منابع انسانی و ۵ نفر از مدیران ارشد شرکت ملی صنایع پتروشیمی متخصص در زمینه منابع انسانی) بودند. پرسش‌نامه دلفی شامل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل استخراج شده در مرحله قبل در اختیار گروه قرار گرفت. در مرحله اول بعد از جمع‌آوری پرسش‌نامه نظرات اعضا که شامل حذف، اضافه یا تغییر شایستگی‌ها بود، اعمال شد. سپس پرسش‌نامه مرحله دوم در اختیار اعضا قرار گرفت. بعد از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های مرحله دوم توافق نظر اعضا به دست آمد.

در بخش کمّی پژوهش تحلیل بر روی داده‌های حاصل از ۷۴ پرسش‌نامه جمع‌آوری شده از مدیران عالی و میانی صورت گرفت. با توجه به نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف و با توجه به این که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نبودند از آزمون یومان ویتنی که یک

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

جایگزین غیرپارامتریک برای آزمون t نمونه مستقل است، برای بررسی تفاوت نمرات تم‌های شایستگی در بین مدیران عالی و میانی استفاده شد.

جدول ۱- کدها و مقوله‌های شناسایی شده مدل شایستگی (منبع: یافته‌های پژوهش)

تم یا مقوله اصلی	مفهوم	کدها	فراوانی
شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های ذهنی	تفکر استراتژیک	۵۴
		تفکر سیستمی	
		تصمیم‌گیری و حل مسئله	
		آینده نگری	
		هوش هیجانی	
		هوش اجتماعی	
	ویژگی‌های شخصیتی	انتقادپذیری	۳۳
		ریسک پذیری	
		انعطاف پذیری	
		خلاقیت	
		خوش بینی	
		نتیجه گرایی	
		خود اتکایی	
	اخلاق حرفه‌ای	مسئولیت پذیری	۱۲
		صداقت در کار	
		تعهد سازمانی	
	دانش حرفه‌ای	تجربه	۷
		تخصص	
شایستگی‌های میان فردی	رهبری فردی	توانمندسازی روان‌شناختی	۳۹
		توانمند سازی	
		ایجاد انگیزش	
		الگوسازی رفتار	

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

تم یا مقوله اصلی	مفهوم	کدها	فراوانی
		تفویض اختیار	
	رهبری گروهی	مدیریت مشارکتی	۱۰
		مدیریت تعارض	
		تیم‌سازی	
	شایستگی‌های ارتباطی	مهارت تعامل با ذی‌نفعان	۳۱
		مهارت مذاکره	
		سخنوری	
		انتقال متناسب اطلاعات	
		مستندسازی	
		گوش دادن فعال	
شایستگی‌های اجرایی	مدیریت تغییر	توسعه فرهنگ یادگیری در سازمان	۱۹
		نوآوری	
		رفتار پیش‌کنشانه	
		آگاهی از دانش و فناوری روز	
		کارآفرینی سازمانی	
	مدیریت پروژه	مهارت برنامه‌ریزی	۱۵
		پیگیری هوشمند برنامه ها	
		ارزش آفرینی دانش بنیان	
	مدیریت استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۴
		هوشیاری محیطی	
		داشتن استراتژی فردی	
	مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد کارکنان	۱۰
		مدیریت واحد/سازمان	
		مدیریت منابع	

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

جدول ۲- نتایج آزمون یومان ویتنی

متغیر	آماره z	سطح معناداری
شایستگی ذهنی	-۷,۶۵۲	۰,۰۰۱
ویژگی‌های شخصیتی	-۳,۲۰۸	۰,۰۰۰۱
اخلاق حرفه‌ای	-۱,۶۵۱	۰,۰۹۹
دانش حرفه‌ای	-۰,۷۴۶	۰,۴۵۶
رهبری فردی	-۲,۸۳۱	۰,۰۰۵
رهبری گروهی	-۰,۶۶۶	۰,۵۰۶
شایستگی ارتباطی	-۴,۹۱۶	۰,۰۰۱
مدیریت تغییر	-۳,۱۷۰	۰,۰۰۲
مدیریت پروژه	-۴,۶۲۹	۰,۰۰۱
مدیریت استراتژیک	-۸,۰۵۲	۰,۰۰۱
مدیریت عملکرد	-۱,۸۶۰	۰,۰۶۳

نتایج آزمون یومان ویتنی در جدول (۲) قابل مشاهده است. با توجه به نتایج جدول (۲) و با توجه به این که سطح معناداری مشخص شده برای تم‌های شایستگی ذهنی، ویژگی‌های شخصیتی، رهبری فردی، شایستگی ارتباطی، مدیریت تغییر، مدیریت پروژه و مدیریت استراتژیک پایین‌تر از میزان ۰,۰۵ است، این شایستگی‌ها در بین مدیران میانی و عالی از تفاوت معناداری برخوردار است. با توجه به این که سطح معناداری مشخص شده برای تم‌های اخلاق حرفه‌ای، دانش حرفه‌ای، رهبری گروهی و مدیریت عملکرد بالاتر از میزان ۰,۰۵ است، تفاوت آماری معناداری بین مدیران عالی و میانی وجود ندارد. شایان ذکر است که نتایج رتبه‌بندی، همان‌گونه که در جدول (۳) نیز نشان داده شده، بیانگر این است که میانگین نمرات مدیران عالی در تمام شایستگی‌ها از مدیران میانی بالاتر بوده است.

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

جدول ۳- رتبه‌بندی نمرات مدیران عالی و میانی

شایستگی‌ها	مدیران	تعداد	میانگین رتبه‌ها	مجموع رتبه‌ها
شایستگی ذهنی	عالی	74	99.00	7391.00
	میانی	74	49.00	3634.00
ویژگی‌های شخصیتی	عالی	73	83.00	6101.00
	میانی	72	62.00	4483.00
اخلاق حرفه‌ای	عالی	73	77.00	5659.00
	میانی	73	69.00	5072.00
دانش حرفه‌ای	عالی	73	75.00	5535.00
	میانی	73	71.00	5196.00
رهبری فردی	عالی	71	80.00	5724.00
	میانی	71	62.00	4429.00
رهبری گروهی	عالی	69	71.00	4934.00
	میانی	69	67.00	4657.00
شایستگی ارتباطی	عالی	73	90.04	6573.00
	میانی	73	56.00	4158.00
مدیریت تغییر	عالی	68	78.00	5333.00
	میانی	68	58.00	3983.00
مدیریت پروژه	عالی	73	88.00	6464.00
	میانی	73	58.00	4267.00
مدیریت استراتژیک	عالی	71	96.00	6875.00
	میانی	71	46.00	3278.00
مدیریت عملکرد	عالی	73	79.00	5777.00
	میانی	73	67.00	4953.00

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

به منظور مشخص کردن روش‌های توسعه مورد نیاز برای توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی موجود در مدل شایستگی پژوهش، داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۰ نفر از مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران به روش تحلیل تم و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از این تحلیل، مورد تایید خبرگان صنعت و دانشگاه قرار گرفت.

جدول (۴) کدگذاری، دسته‌بندی و مقوله‌های ایجاد شده را بعد از انجام تحلیل تم، مطالعه پیشینه و روش‌های توسعه مورد استفاده در صنایع مختلف داخلی و خارجی نشان می‌دهد.

بر اساس تحلیل تماتیک داده‌های حاصل از مصاحبه و کدگذاری‌های انجام شده، مطالعه پیشینه و روش‌های توسعه مورد استفاده در صنایع مختلف داخلی و خارجی، الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی شامل دو روش کلی روش‌های توسعه سازمانی و روش‌های خود توسعه‌ای می‌باشد. روش‌های توسعه‌ای که سازمان آن را بر عهده دارد شامل ۲۰ روش و روش‌های توسعه‌ای که خود فرد مسئول آن است شامل ۴ روش می‌باشد که در جدول (۴) قابل مشاهده است.

جدول ۴- کدها و مقوله‌های شناسایی شده الگوی توسعه (منبع: یافته‌های پژوهش)

تم یا مقوله اصلی	مفهوم	کدها	فراوانی
روش‌های توسعه	توسعه سازمانی	شبیه سازی	۳۷
		آموزش تئوریک	
		منتورینگ (مرشدیت)	
		مربی‌گری	
		بازآموزی و کارآموزی (درگیر کردن افراد در کار)	
		مورد کاوی	
		ایفای نقش	
		ایجاد و توسعه وب سایت‌هایی جهت تسهیم دانش و تجربیات سازمانی	

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

تم یا مقوله اصلی	مفهوم	کدها	فراوانی
		سفرهای یادگیری	
		شفاف‌سازی وظایف مورد انتظار	
		برگزاری کارگاه	
		سخنرانی توسط مربیان و مدیران برتر صنایع (ایجاد فضایی جهت تبادل تجربیات)	
		یاددهی	
		ارائه کپسول‌های مدیریتی	
		ارائه خلاصه کتب و مقالات مدیریتی مرتبط با شایستگی‌ها	
		آموزش مفاهیم رهبری از طریق نمایش فیلم و تحلیل آن	
		گردش شغلی	
		تشکیل جلسات حل مسئله گروهی و آموزش حین آن	
		کارتابل یا کازیه	
		آموزش حساسیت	
		استفاده از دانش مشاوران	
	خود توسعه‌ای	الگو برداری	۸
		تأمل بر خود (آگاهی از ضعف خود)	
		تطبیق دادن خود با مدل ارزیابی سازمان	

جدول (۵) ماتریس روش‌های توسعه الگوی توسعه طراحی شده در پژوهش و مؤلفه‌های شایستگی مدیران عالی و میانی در مدل طراحی شده در پژوهش می‌باشد. داده‌های قابل مشاهده در جدول (۵) بر اساس میانگین پاسخ‌های خبرگان و متخصصان صنعت و دانشگاه است.

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

جدول ۵- ماتریس شایستگی- روش توسعه

شایستگی‌ها / روش‌های توسعه	شایستگی‌های ذهنی	ویژگی‌های شخصیتی	اخلاق حرفه‌ای	دانش حرفه‌ای	رهبری فردی	رهبری گروهی	شایستگی‌های ارتباطی	مدیریت تغییر	مدیریت پروژه	مدیریت استراتژیک	مدیریت عملکرد
تطبیق خود با مدل ارزیابی سازمان	٪ ۱۰	٪۲۰	٪۴۰	۰	٪۱۲	٪۲۰	٪۳/۳	٪۴	۰	٪۱۳/۳	٪۶/۷
تأمل بر خود	٪۱۳/۳	٪۶۲/۸	٪۶۰	۰	٪۴۰	٪۲۶/۷	٪۱۰	٪۲۰	۰	٪۵۳/۳	۰
الگو برداری	۰	٪۵/۷	۰	۰	٪۸	٪۶/۷	۰	٪۲۴	٪۶/۷	٪۱۳/۳	٪۶/۷
استفاده از دانش مشاوران	٪۳۰	٪۵/۷	۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۲۰	٪۱۳/۳	٪۲۴	٪۱۳/۳	٪۱۳/۳	٪۳۳/۳
شبیه سازی	٪۲۶/۷	٪۲۰	٪۲۰	٪۲۰	٪۱۶	٪۳۳/۳	٪۳۶/۷	٪۱۶	٪۲۰	٪۱۳/۳	٪۴۶/۷
آموزش تئوریک	٪۴۰	٪۲۲/۸	٪۱۳/۳	٪۳۰	٪۴	۰	٪۱۳/۳	٪۲۰	٪۳۳/۳	٪۲۰	٪۲۶/۷
مرشدیت	٪۲۰	٪۲۰	٪۳۳/۳	٪۵۰	٪۴۴	٪۲۰	٪۲۰	٪۱۲	٪۲۰	٪۱۳/۳	٪۳۳/۳
مربی‌گری	٪۲۰	٪۲۸/۶	٪۳۳/۳	٪۳۰	٪۳۶	٪۴۰	٪۱۶/۷	٪۱۲	٪۲۶/۷	٪۱۳/۳	٪۲۶/۷
بازآموزی و کارآموزی	۰	۰	۰	٪۳۰	٪۸	٪۱۳/۳	۰	۰	٪۱۳/۳	۰	٪۴۰

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

روش‌های توسعه / شایستگی‌ها	شایستگی‌های ذهنی	ویژگی‌های شخصیتی	اخلاق حرفه‌ای	دانش حرفه‌ای	رهبری فردی	رهبری گروهی	شایستگی‌های ارتباطی	مدیریت تغییر	مدیریت پروژه	مدیریت استراتژیک	مدیریت عملکرد
موردکاوی	٪۳۲/۳	٪۱۱/۴	٪۶/۷	٪۱۰	٪۴	۰	۰	٪۴	۰	۰	۰
ایفای نقش	٪۴۳/۳	٪۴۰	٪۱۳/۳	٪۳۰	٪۳۲	٪۴۰	٪۴۶/۷	٪۴	٪۱۳/۳	٪۶/۷	٪۲۰
ایجاد و توسعه وب سایت	٪۳/۳۳	۰	۰	٪۱۰	۰	٪۶/۷	٪۱۶/۷	٪۴۰	٪۲۰	٪۶/۷	۰
سفرهای یادگیری	٪۱۰	٪۲/۸	٪۶/۷	٪۱۰	٪۸	۰	٪۳/۳	٪۳۶	٪۶/۷	٪۶/۷	٪۱۳/۳
شفاف‌سازی وظایف	۰	٪۸/۶	٪۲۶/۷	۰	٪۴	۰	۰	۰	۰	۰	٪۲۶/۷
برگزاری کارگاه	٪۵۳/۳	٪۳۴/۳	٪۱۳/۳	٪۴۰	٪۸	٪۲۶/۷	٪۱۶/۷	٪۴	۰	٪۶/۷	٪۱۳/۳
سخنرانی توسط مربیان و مدیران برتر صنایع	٪۲۶/۷	٪۵/۷	٪۶/۷	٪۱۰	٪۸	٪۶/۷	٪۳/۳	٪۲۸	٪۱۳/۳	۰	٪۶/۷
یاددهی	٪۶/۷	٪۸/۶	٪۱۳/۳	٪۱۰	٪۱۶	٪۶/۷	٪۱۰	٪۸	۰	٪۶/۷	۰
ارائه کپسول‌های مدیریتی	٪۲۳/۳	٪۱۷/۱	٪۲۰	۰	۰	۰	٪۱۳/۳	۰	۰	٪۶/۷	۰
ارائه خلاصه کتب و مقالات مدیریتی مرتبط با شایستگی	۰	۰	٪۶/۷	٪۱۰	٪۸	۰	۰	۰	۰	٪۶/۷	۰

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

شایستگی‌ها / روش‌های توسعه	شایستگی‌های ذهنی	ویژگی‌های شخصیتی	اخلاق حرفه‌ای	دانش حرفه‌ای	رهبری فردی	رهبری گروهی	شایستگی‌های ارتباطی	مدیریت تغییر	مدیریت پروژه	مدیریت استراتژیک	مدیریت عملکرد
آموزش مفاهیم از طریق نمایش فیلم و تحلیل آن	٪۱۳/۳	٪۵/۷	۰	٪۲۰	٪۲۰	٪۱۳/۳	٪۱۰	٪۱۶	٪۶/۷	٪۱۳/۳	٪۲۰
گردش شغلی	٪۱۶/۷	٪۱۷/۱	٪۲۰	٪۳۰	٪۱۲	٪۶/۷	٪۳/۳	٪۱۲	٪۶/۷	٪۶/۷	۰
تشکیل جلسات حل مسئله گروهی و آموزش حین آن	٪۳۰	٪۱۷/۱	٪۶/۷	٪۳۰	٪۸	٪۲۶/۷	٪۱۰	٪۱۶	٪۲۰	٪۱۳/۳	۰
کارتابل یا کازیه	٪۶/۷	٪۸/۶	٪۶/۷	٪۱۰	۰	۰	۰	٪۴	٪۶/۷	۰	۰
آموزش حساسیت	٪۳۰	٪۲۸/۶	٪۲۰	۰	٪۱۶	٪۴۰	٪۲۶/۷	٪۸	۰	٪۶/۷	۰

بر اساس داده‌های جدول (۵) بهترین روش برای توسعه مؤلفه شایستگی‌های ذهنی مدیران، روش برگزاری کارگاه با میانگین ۵۳/۳ درصد است که از روش‌های توسعه سازمانی در الگوی توسعه حاصل از پژوهش می‌باشد. به منظور توسعه مؤلفه شایستگی، ویژگی‌های شخصیتی بهترین روش تأمل بر خود با میانگین ۶۲/۸ درصد است که از روش‌های خود توسعه‌ای در الگوی توسعه حاصل از پژوهش می‌باشد. بهترین روش برای توسعه مؤلفه شایستگی اخلاق حرفه‌ای، تأمل بر خود با میانگین ۶۰ درصد می‌باشد که از روش‌های خود توسعه‌ای در الگوی توسعه حاصل از پژوهش است. به منظور توسعه مؤلفه شایستگی دانش حرفه‌ای بهترین روش، مرشدیت با میانگین ۵۰ درصد است که از روش‌های توسعه سازمانی در الگوی توسعه حاصل از پژوهش می‌باشد.

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

بر اساس داده‌های جدول (۵) بهترین روش برای توسعه مؤلفه شایستگی رهبری فردی، روش مرشدیت با میانگین ۴۴ درصد می‌باشد که از روش‌های توسعه سازمانی در الگوی توسعه حاصل از پژوهش است. برای توسعه مؤلفه شایستگی رهبری گروهی روش‌های مربی‌گری، ایفای نقش و آموزش حساسیت با میانگین ۴۰ درصد بهترین روش‌های توسعه هستند که مربوط به روش توسعه سازمانی می‌باشند. به منظور توسعه مؤلفه شایستگی‌های ارتباطی بهترین روش ایفای نقش با میانگین ۴۶/۷ درصد است که از روش‌های توسعه سازمانی در الگوی توسعه حاصل از پژوهش می‌باشد.

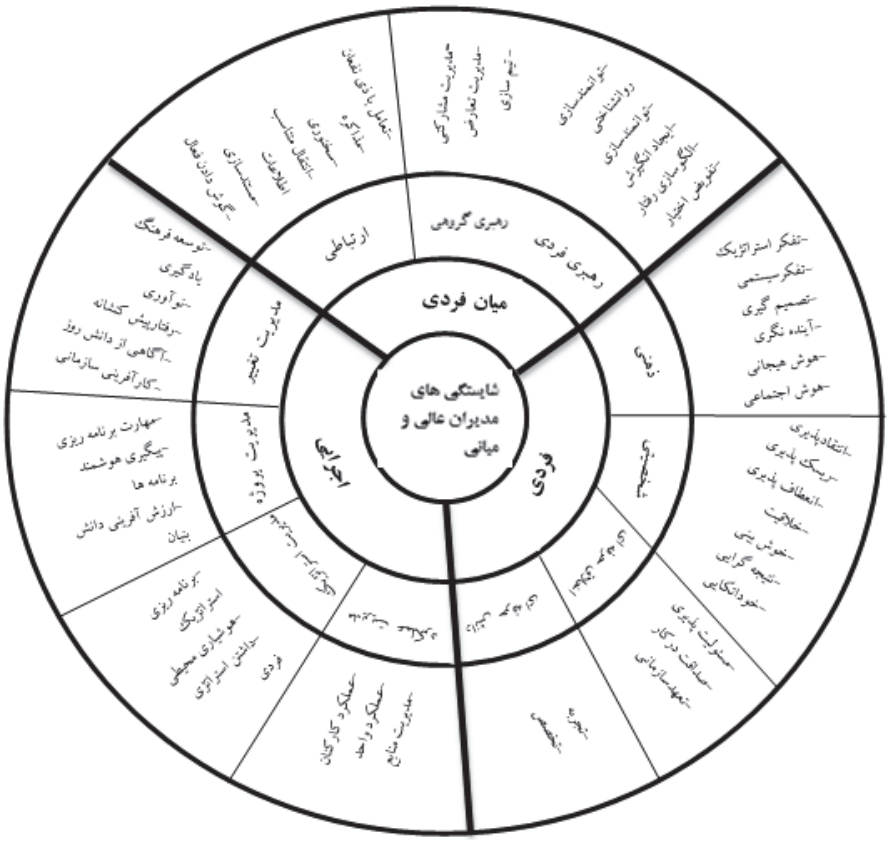
بر اساس داده‌های جدول (۵) به منظور توسعه مؤلفه شایستگی مدیریت تغییر بهترین روش ایجاد و توسعه وب سایت‌هایی جهت تسهیم دانش و تجربیات سازمانی با میانگین ۴۰ درصد است که از روش‌های توسعه سازمانی در الگوی توسعه حاصل از پژوهش می‌باشد. جهت توسعه مؤلفه شایستگی مدیریت پروژه بهترین روش آموزش تئوریک با میانگین ۳۳/۳ درصد است که بر اساس الگوی توسعه پژوهش از روش‌های توسعه سازمانی می‌باشد. به منظور توسعه مؤلفه شایستگی مدیریت استراتژیک بهترین روش تأمل بر خود با میانگین ۵۳/۳ درصد است که بر اساس الگوی توسعه پژوهش از روش‌های خود توسعه‌ای می‌باشد. بهترین روش برای توسعه مؤلفه شایستگی مدیریت عملکرد روش شبیه‌سازی با میانگین ۴۶/۷ درصد است که بر اساس الگوی توسعه پژوهش از روش‌های توسعه سازمانی می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران انجام شد. لازمه ارائه الگوی توسعه مدیران عالی و میانی، شناسایی شایستگی‌های لازم برای مدیران می‌باشد. از این رو برای رسیدن به هدف پژوهش ابتدا مدل شایستگی مدیران عالی و میانی در ۳ بعد فردی، میان فردی و اجرایی، ۱۰ مؤلفه و ۴۶ شاخص طراحی شد. سپس الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی در دو روش کلی توسعه سازمانی و خود توسعه‌ای طراحی گردید. به منظور طراحی مدل شایستگی و الگوی توسعه، از روش کیفی و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد.

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

داده‌های حاصل از مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته به روش تحلیل تماتیک، مورد تحلیل قرار گرفته و مدل اولیه پژوهش مشخص شد. در ادامه با مطالعه اسناد بالادستی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران و مبانی نظری و پیشینه پژوهش مدل نهایی شایستگی مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران طراحی شد که با استفاده از روش دلفی مورد آزمون روایی قرار گرفت. مدل شایستگی طراحی شده شامل ۳ بعد، ۱۰ مؤلفه و ۴۶ شاخص می‌باشد که در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱- مدل شایستگی مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران (منبع: یافته‌های پژوهش)

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

ابعاد موجود در مدل طراحی شده با بسیاری از مدل‌های ارائه شده توسط پژوهشگران داخلی و خارجی مطابقت دارد. شایستگی‌های فردی و میان فردی مدل با شایستگی‌های مدل بابایی و شیخ (۱۳۹۰)، مینتزبرگ (۲۰۰۹) و سیمیلر (۲۰۱۸) مطابقت دارد. بعد شایستگی اجرایی در مدل مینتزبرگ (۲۰۰۹) نیز به عنوان یک بعد اصلی در مدل شایستگی در نظر گرفته شده است. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، مدل شایستگی برای مدیران عالی و میانی یکسان است و تنها در اهمیت شایستگی‌های لازم برای این دو سطح مدیریتی تفاوت دیده شده است. با توجه به نتایج جدول (۲) شایستگی ذهنی، ویژگی‌های شخصیتی، رهبری فردی، شایستگی ارتباطی، مدیریت تغییر، مدیریت پروژه و مدیریت استراتژیک در بین مدیران میانی و عالی از تفاوت معناداری برخوردار است و شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای، دانش حرفه‌ای، رهبری گروهی و مدیریت عملکرد در بین مدیران عالی و میانی از تفاوت معناداری برخوردار نیست. به منظور طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مشخص شده در مدل، تحلیل تماتیک مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته و مطالعه پیشینه پژوهش و روش‌های توسعه به کار گرفته شده در صنایع داخلی و خارجی صورت گرفت که نتیجه آن ارائه الگوی توسعه با دو روش کلی توسعه سازمانی و خود توسعه‌ای می‌باشد. روش توسعه سازمانی شامل ۲۰ روش و روش خود توسعه‌ای شامل ۴ روش است که در شکل (۲) این الگو به تصویر کشیده شده است.

در ادامه به منظور مشخص کردن این موضوع که شایستگی‌های مدیران عالی و میانی موجود در مدل طراحی شده در این پژوهش با کدام یک از روش‌های موجود در الگوی توسعه ارائه شده در این پژوهش قابل توسعه است، ماتریسی از مدل شایستگی و الگوی توسعه تهیه شد و در اختیار خبرگان و متخصصان صنعت و دانشگاه قرار گرفت. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل این ماتریس که در جدول (۵) نشان داده شده است، بهترین روش برای توسعه مؤلفه شایستگی‌های ذهنی، روش برگزاری کارگاه، مؤلفه شایستگی ویژگی‌های شخصیتی، تأمل بر خود، مؤلفه شایستگی اخلاق حرفه‌ای، تأمل بر خود، مؤلفه شایستگی دانش حرفه‌ای، روش مرشدیت، مؤلفه شایستگی رهبری فردی، روش مرشدیت، مؤلفه شایستگی رهبری گروهی، روش‌های مربی‌گری، ایفای نقش و آموزش حساسیت، مؤلفه

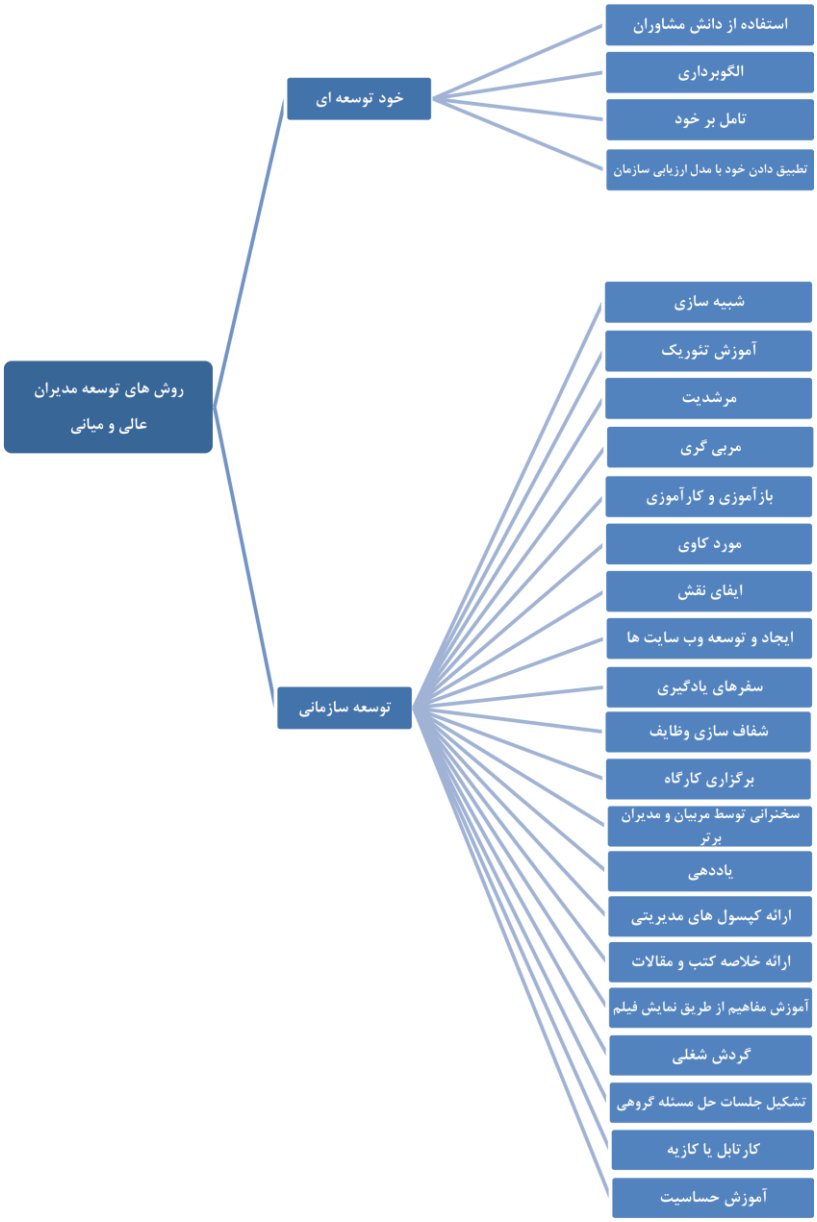
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

شایستگی‌های ارتباطی، روش ایفای نقش، مؤلفه شایستگی مدیریت، تغییر روش ایجاد و توسعه وب سایت‌هایی جهت تسهیم دانش و تجربیات سازمانی، مؤلفه مدیریت پروژه، روش آموزش تئوریک، مؤلفه شایستگی مدیریت استراتژیک، روش تأمل بر خود و مؤلفه شایستگی مدیریت عملکرد، روش شبیه‌سازی می‌باشد. روش‌های توسعه مربوط به الگوی توسعه طراحی شده در این پژوهش مشابه بسیاری از روش‌های معرفی شده در پیشینه پژوهش می‌باشد؛ به عنوان مثال روش مربی‌گری در مطالعات ترنر و همکاران (۲۰۱۸) به عنوان روش توسعه معرفی شده است.

روش ایفای نقش و مورد کاوی توسط سابلا و آنالویی (۲۰۱۵) به عنوان روش توسعه معرفی شده است. ریکالد و همکاران (۲۰۱۷) به روش‌های مربی‌گری، گردش شغلی و مرشدیت اشاره داشته‌اند. روش الگوبرداری و ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی توسط خشوعی و همکاران (۱۳۹۴) به عنوان روش‌های توسعه که سازمان می‌تواند اجرا کند، معرفی شده‌اند.

پژوهش حاضر از معدود پژوهش‌هایی است که به طراحی الگوی توسعه بر مبنای شایستگی‌های موجود در مدل شایستگی پژوهش پرداخته و علاوه بر طراحی مدل شایستگی، روش‌های لازم برای توسعه هر شایستگی را نیز ارائه داده است. پیشنهاد می‌شود در این سازمان و در سازمان‌های مختلف ابتدا شایستگی‌های مدل شایستگی طراحی شده مورد سنجش قرار گیرد تا شکاف بین شایستگی‌های فعلی و شایستگی‌های مطلوب سازمان مشخص و برنامه‌های توسعه در این راستا طراحی شود. هم‌چنین استفاده از شایستگی‌های مدل در اجرای سیستم‌های مختلف منابع انسانی از جمله جذب، استخدام، ارزیابی، پاداش و حقوق و دستمزد، جانشین پروری و ارتقای سازمان نیز پیشنهاد می‌گردد. از روش‌های توسعه ارائه شده نیز می‌توان در بحث‌های جانشین پروری و پرورش استعدادهای سازمان استفاده نمود. پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آینده تاثیری که شایستگی‌های مدل و روش‌های توسعه شایستگی‌ها بر بهبود عملکرد افراد در سازمان دارد، مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود بعد از به کارگیری روش‌های توسعه، میزان توسعه افراد نیز مورد سنجش قرار گرفته و میزان پیشرفت افراد در شایستگی‌های موجود در مدل مشخص شود.

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



شکل ۲- روش‌های توسعه مورد نیاز برای توسعه شایستگی‌های مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

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

منابع

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.

بابایی‌زکلیلی، محمدعلی و شیخ، ابراهیم (۱۳۹۰). *دستنامه توسعه مدیران*، چاپ اول، تهران: انتشارات سرآمد.

بیگی، وحید و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵).توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه‌محور، *مدیریت دولتی*، دوره۸، شماره۱، صص ۳۲-۱۵.

توکلی، غلامرضا، فیض‌عارفی، مجید و حیدری، امید (۱۳۹۴). طراحی الگوی شایستگی مدیران هسته‌های نوآوری در سازمان‌های با محصولات پیچیده و فناوری پیشرفته، *بهبود مدیریت*، سال ۹، شماره ۳، صص ۵۲-۲۵.

خشوعی، مهدیه‌سادات، عریضی، حمیدرضا و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۴). شایستگی‌های مدیریتی بر اساس نظریه داده‌بنیاد (مطالعه موردی: شرکت گاز استان اصفهان)، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۷، شماره ۲۶، صص ۶۱-۲۷.

دیانت، محمد، سیدجوادین، سیدرضا، و شاه‌حسینی، محمدعلی (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۹، شماره ۳۶، صص ۳-۴۰.

عاشقی، حسن، قهرمانی، محمد و قورچیان، نادرقلی (۱۳۹۶).شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری، *آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال ۴، شماره۱۴، صص ۷۶-۵۰.

قلی‌پور، آرین و آغاز، عسل (۱۳۹۰). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۱) طراحی، تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل*، چاپ اول، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

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

موسوی، سیدمحمد (۱۳۹۱). الگوی توسعه سرمایه انسانی در سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، *پایان‌نامه دکترای مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی*، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

میرسپاسی، ناصر و غلام‌زاده، داریوش (۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران، *فصل‌نامه آینده پژوهشی مدیریت*، دوره ۲۰، شماره ۴ (پیاپی ۸۳)، صص ۱۶-۱.

هوشیار، وجیهه (۱۳۹۱). تبیین و ارائه مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی، *پایان‌نامه دکترای مدیریت، گرایش منابع انسانی*، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed., Kogan Page, London.

Basterritxea, I. & Albizu, E. (2010). Management training as a source of perceived competitive advantage: the mondragon cooperative group case. *Economic and Industrial Democracy*, 32 (2), 199-222.

Becker, K. & Bish, A. (2017). Management development experiences and expectations: informal vs formal learning. *Education and Training*, 59(6), 565-578,

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

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.

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

Dalakoura, A. (2010). Differentiating Leader and Leadership Development. *Journal of Management Development*, 29 (5), 432 – 441.

Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. 10th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14 (1), 51-64.

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

Ebrahimi Mehrabani, S. & Azmi Mohammad, N. (2015). New Approach to Leadership Skills Development (Developing a Model and Measure). *Journal of Management Development*, 34, 821 – 853.

Espedal, B. (2005). Management Development: Using Internal and External Resources in Developing Core Competence, *Human Resource Development Review*, 4(2), 136-158.

Frost, D.E. & Wallingford, V. (2013). Experiential Learning for Developing Managers: A Practical Model. *Journal of Management Development*, 32, 756 – 767.

Garavan, T.N., McGuire, D., & Lee, M. (2015). Reclaiming the 'D' in HRD, A Typology of Development Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. Human Resource Development Review, 14(4), 359-388, doi: 10.1177/1534484315607053.

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

Gruicic, D. & Benton, S. (2015). Development of Managers' Emotional Competencies: Mind body Training Implication. *European Journal of Training and Development*. 39, 798 – 814.

Hooi, L.W. & Ngui, K.S. (2014). Enhancing organizational performance of Malaysian SMEs. *International Journal of Manpower*, 35 (7), 973-995.

Jansen, P., van der Velde, M., & Mul, W. (2001). A Typology of Management Development. *Journal of Management Development*, 20(2), 106 – 120.

Jennings, J.D., Cyre, D., & Moor, L.F. (1995). *Human resource management on the pacific rim: an integration*. in Moore, L.F. and Jennings, P.D. (Eds), Human Resource Management on the Pacific Rim: Institutions, Practices, and Attitudes, De Gruyter, Berlin.

Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of The Most Important Competencies. *6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliated Conferences*.

Lucia, A.D. & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

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

Mintzberg, H. (2009). *Managing*, Berrett-Koehler publisher, Sun Francisco, California.

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

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

Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E., & Fernandez-Ferrin, P. (2017). Is executive coaching more effective than other management training and development methods?. *Management Decision*, https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0688

Rothwell, W.J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. (4th ed.). American Management Association, United States of America.

Sabella, A. R. & Analoui, F. (2015). Managerial training and development in telecommunication organizations in Palestine. *Journal of Management Development*, 34(6), 685 – 703.

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

Seemiller, C. (2018). A Competency-Based Model for Youth Leadership Development. *Journal of Leadership Education,* 17(1), 56-72.

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

Suhairoma, N., Hatib Musta'amalb, A., Fadila Mohd Aminc,N., & Khairul Anuar Joharid, N. (2014). The Development of Competency Model and Instrument For Competency Measurement: The Research Methods. *Social and Behavioral Sciences*, 152, 1300 – 1308.

Turner, J. R., Baker, R., Schroeder, J., Johnson, K., & Chung, C. (2018). Leadership development techniques: Mapping leadership development techniques with leadership capacities using a typology of development. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 538-557.

Viitala, R. (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to An Integrated Management Competency Model. *Journal of Workplace Learning*, 17, 436 – 451.

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