

## طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد

بهروز دری\*، سید محمود حسینی\*\*، منیژه قره‌چه\*\*\*، مریم بهرامی نسب\*\*\*\*

### چکیده

هدف این پژوهش طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد در صنعت پتروشیمی است، شایستگی‌های که در هر چه بهتر انجام دادن فرآیند مدیریت راهبردی به آنان کمک نموده و منجر به تحقق اهداف راهبردی و عملکرد بهتر سازمان می‌شوند. در این پژوهش پس از بررسی ادبیات نظری و تحقیقات پیشین، چارچوب اولیه شایستگی‌ها استخراج و در ادامه مصاحبه‌های عمیق با مدیران ارشد شرکت‌های برتر در این صنعت بودند، صورت پذیرفت و از تحلیل مضمون برای تحلیل مصاحبه‌ها استفاده گردید. شایستگی‌های شناسایی شده در پنج بعد دانش، مهارت، تجربه، نگرش و ویژگی‌های فردی دسته‌بندی گردیدند و به منظور اعتباریابی یافته‌های حاصل خبرگان دانشگاه و صنعت پتروشیمی توزیع شد. در ادامه از نرم‌افزار smartPLS جهت سنجش مدل و از آزمون فریدمن جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی و فرعی در هر بعد استفاده گردید. نتایج حاصل از این تحقیق شناسایی ۵۴ مؤلفه فرعی و ۱۰ مؤلفه اصلی است که در ۵ بعد دانش، مهارت، نگرش، تجربه و ویژگی‌های فردی طبقه‌بندی شده و اولویت‌بندی گردیده‌اند.

**کلیدواژه‌ها: شایستگی؛ فرآیند مدیریت راهبردی؛ مدیران ارشد؛ صنعت پتروشیمی؛ تحلیل مضمون.**

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۲۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۲۰

\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: M\_MAHYA@YAHOO.COM

## ۱. مقدمه

در عصر حاضر که تغییر و تحولات در ابعاد مختلف سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است تجهیز شدن به امکانات، فناوری‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌ها در ابعاد و سطوح مختلف با رویکرد راهبردی می‌تواند سازمان‌ها را توانمند سازد تا در این تلاطمات مستحکم‌تر قدم بردارند. شایستگی‌های مدیران یکی از موارد بسیار مهم و ضروری است که غفلت از آن نتایج جبران‌ناپذیری را به همراه خواهد داشت. تغییرات سریع محیط خارجی کسب‌وکارها آن‌گونه است که حتی با بهترین سناریوها نیز سازمان‌ها به چالش کشیده می‌شوند [۱۴].

بنابراین، توجه و تمرکز بر روی منابع و قابلیت‌های داخلی می‌تواند به‌عنوان اساس توسعه مزیت رقابتی در نظر گرفته شود. یکی از منابع داخلی و عناصر مؤثر در پیشرفت و تعالی سازمان‌ها یا برعکس افول و انحلال آن مدیران ارشد اجرایی سازمان هستند، چراکه هرگونه تصمیم‌گیری و اقدام توسط آنان هم به لحاظ زمانی و هم قلمرو مکانی دارای اثرات متفاوت بر سازمان و حتی محیط پیرامون آن خواهد داشت. محیط غیرمطمئن و غیرقابل پیش‌بینی برای تمامی سازمان‌هاست. از این‌رو، مدیران و رهبران سازمان‌ها باید به‌صورت راهبردی فکر کنند، یاد بگیرند و اقدام نمایند [۹]. امروزه برنامه‌ریزی راهبردی برای مدیران مهم‌تر از قبل است، چراکه با چالش‌ها و مسائل زیادی روبه‌رو هستند [۶] و ما شاهد روند رو به رشد استفاده از آن در شرکت‌ها و سازمان‌ها هستیم به‌گونه‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها برای راهبرد و نقش آن در عملکردشان اهمیت بسیار قائل‌اند، اما کمتر به مدیران راهبردی، افرادی که مسئول هدایت سازمان می‌باشند و اهمیت نقش آنان در سازمان پرداخته‌اند. از نظر صاحب‌نظران یکی از علل مهم ایجاد ناکامی در کسب اهداف کلیدی عملکرد تعریف‌شده در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها، عدم حضور مدیران شایسته در فرآیند مدیریت راهبردی است. همبریک ۱۹۸۴ می‌گوید سازمان‌ها، راهبردها و اقداماتشان آینه تمام‌نمای مدیران ارشد آن‌ها می‌باشند و آنان بر مبنای تمایلات، تعصبات، تجارب و ارزش‌هایشان عمل می‌کنند و اگر می‌خواهیم بفهمیم چرا سازمانی به طریق خاصی عمل می‌نماید، باید افرادی را که در بالای سلسله‌مراتب آن هستند را بشناسیم [۱۶].

بنابراین، با توجه به موارد فوق و با الهام گرفتن از رویکرد مبتنی بر مدیریت شایستگی برای مشاغل، این سؤال پیش می‌آید که مدیرانی که در فرآیند مدیریت راهبردی شرکت دارند باید چه شایستگی‌هایی داشته باشند تا اهداف کلیدی سازمان محقق شود؟ این شایستگی‌ها دارای چه مؤلفه‌های اصلی و فرعی است؟ اولویت‌بندی آن‌ها به چه صورت است؟

در حال حاضر نقش کلیدی صنعت پتروشیمی در توسعه اقتصادی کشورهای مختلف جهان بر کسی پوشیده نیست و نیاز روزافزون جوامع بشری به محصولات تولیدی آن، توجه کشورها را به ایجاد کارخانه‌های تولیدی و جلب سرمایه به سمت پتروشیمی معطوف داشته است. با توجه به سیاست‌های کلان کشورمان ایران در خصوص کاهش وابستگی‌ها به فروش نفت خام به‌منظور توسعه هرچه بیشتر صنعت پتروشیمی و با عنایت به فناوری-محور بودن آن، مواجهه با تغییرات سریع و رقابت شدید در منطقه و دنیا و خاصیت ارزش افزایی بسیار بالای آن ضروری است که شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی با هوشمندی، درایت و چابکی بیشتر برنامه‌ریزی راهبردی صحیح و مناسب نموده و گام‌های پیش رو را محکم‌تر و هدفمندتر بردارند. از این‌رو حضور نیروهای متخصص و مدیران شایسته و لایق در عرصه‌های ملی و بین‌المللی با افق‌های دید بلندمدت می‌تواند در شکوفایی این صنعت نقش بسیار اساسی ایفا نماید. همچنین وجود جایزه تعالی در صنعت پتروشیمی و برگزاری ۵ دوره موفقیت‌آمیز آن از سال ۱۳۸۹ تاکنون خود مؤکد اهمیت راهبرد و نقش آن در این صنعت است. لذا بهره‌مندی از مدیران شایسته در این حوزه حائز اهمیت بوده و از آنجایی که با این رویکرد نسبت به شناسایی شایستگی‌ها اقدامی صورت نگرفته است، لذا شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز در میان مدیران ارشد صنعت پتروشیمی که بیشترین نقش را در فرآیند مدیریت راهبردی دارند مسئله اصلی این تحقیق بوده، شایستگی‌های که در هرچه بهتر انجام دادن فرآیند مدیریت راهبردی به آنان کمک نموده و منجر به تحقق اهداف راهبردی و عملکرد بهتر سازمان می‌شوند. در این تحقیق از این شایستگی‌ها به‌عنوان شایستگی‌های راهبردی نامبرده می‌شود.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**مفاهیم شایستگی و ابعاد آن.** با بررسی ادبیات موضوع و تعاریف مربوط به شایستگی اولین نکته قابل توجه فقدان تعریف واحد و مشخص در مورد شایستگی است. مرور برخی تعاریف که عمدتاً از صاحب‌نظران برجسته این حوزه ارائه شده است، می‌تواند تا حدی بیانگر این مدعا باشد. شایستگی‌ها از نظر آرر و همکارانش (۲۰۱۰) مهارت‌ها، رفتارها و یا ویژگی‌هایی که در موفقیت مشارکت دارند. [۲۳]، هرد و بشوم (۲۰۱۰) مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز برای عملکرد موفق در شغل است [۲۰].

مک کلند و اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۴): شایستگی را ترکیبی از انگیز، صفات، خودپنداری، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتارشناختی و هرگونه ویژگی فردی تعریف کردند

که به نحو پایایی سنجش شده و بین کارکنان متوسط و برتر، ایجاد تمایز می‌کند [۲۶]. هی گروه (۲۰۰۱): شایستگی ویژگی قابل اندازه‌گیری فرد است که با عملکرد اثربخش در شغل و فرهنگ خاص مرتبط است [۱۹].

بویاتزیس (۱۹۸۲) ویژگی‌هایی است که به‌گونه‌ای علی موجب عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل می‌شوند [۸]. بیشتر محققان معتقدند که سه مؤلفه اساسی که در شکل‌گیری شایستگی‌ها نقش دارند عبارت‌اند از؛ دانش، مهارت و نگرش. با توجه به نظریات محققان اگر فردی دانش و مهارت لازم در یک حوزه خاص را داشته باشد ولی در رفتار و عملکرد او نتوان وجه تمایز و شایستگی را دید، در این حور نمی‌توان عنوان شایسته را به وی اطلاق کرد [۴].

آنچه در اکثر تعاریف در خصوص شایستگی ملاحظه می‌گردد و می‌توان در یک جمع‌بندی به آن‌ها اشاره نمود، موارد ذیل است، شایستگی‌ها: دسته‌ای از دانش، مهارت، توانایی، انگیزش، اعتقاد، ارزش و علاقه‌مندی و... هستند، مربوط به بخش اصلی کار می‌باشند، همراه با عملکرد مؤثر یا برتر هستند، قابل مشاهده و اندازه‌گیری در برابر استانداردهای مورد قبول هستند، متصل به جهت‌گیری‌های راهبردی آینده می‌باشند و می‌توانند از طریق آموزش توسعه و بهبود پیدا نمایند [۱۰].

بر همین اساس ابعاد و طبقه‌بندی‌های متفاوتی نیز برای شایستگی‌ها ارائه شده است. ابعادی چون دانش، مهارت، توانایی، نگرش، ویژگی‌های فردی، انگیزه و قدرت و... یکی از دسته‌بندی‌های مطرح در ابعاد شایستگی‌ها چارچوب PEAKS موری وبستر و هیلسون (۲۰۰۲) است که برای تعیین شایستگی‌های مدیران پروژه ارائه گردیده است که عناصر موجود در این چارچوب عبارت‌اند از:

۱. ویژگی‌های شخصی<sup>۱</sup>، ۲. تجربه<sup>۲</sup>، ۳. نگرش<sup>۳</sup>، ۴. دانش<sup>۴</sup>، ۵. مهارت‌ها<sup>۵</sup> [۲۲]

تربیتی و آگروال (۲۰۱۴) شایستگی‌ها را در دو نوع نرم و سخت در نظر گرفته‌اند. شایستگی‌های مدیریتی یا شایستگی‌های نرم به توانایی مدیریت کار و توسعه تعاملات با دیگر افراد ارتباط دارد. درحالی که شایستگی‌های وظیفه‌ای یا شایستگی‌های سخت به ظرفیت عملکردی (وظیفه‌ای) کار بستگی دارد [۲۸]. دوبویس و همکارانش (۲۰۰۴) شایستگی‌ها را به دو دسته شایستگی‌های سازمانی و فردی تقسیم و شایستگی‌های فردی را نیز به شایستگی‌های فنی و کارکردی (وظیفه‌ای) طبقه‌بندی کرده‌اند [۱۲]. مک کلند (۱۹۷۳) دسته‌ای از شایستگی‌ها را تحت عنوان شایستگی‌های رفتاری،

- 
1. Personal characteristics
  2. Experience
  3. Attitudes
  4. Knowledge
  5. Skills

هامل و پراهالاد (۱۹۹۴) شایستگی‌های کلیدی و تیلور (۲۰۰۷) شایستگی‌های عام و بویاتزیس (۱۹۸۲) شایستگی‌های متمایزکننده و آستانه‌ای را معرفی نمودند [۱۷ و ۱۸].

در بررسی‌های انجام‌شده برای شایستگی‌های راهبردی تعریف مشخص و معینی یافت نگردید، لذا با توجه به رویکرد انتخابی تعریف ذیل برای شایستگی‌های راهبردی ارائه گردید: شایستگی‌های راهبردی، شایستگی‌هایی در حوزه دانش، مهارت، تجربه، نگرش و ویژگی‌های فردی می‌باشند که به مدیران در هر چه بهتر انجام دادن فرآیند مدیریت راهبردی کمک نموده و موجب تحقق اهداف راهبردی و عملکرد بهتر سازمان آن‌ها می‌شود.

زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) در تحقیق الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی به تبیین شایستگی‌های دانش و آگاهی، مهارت‌های ادراکی و مهارت‌های انسانی و ارتباطی پرداخته است.

**تحقیقات پیشین.** تحقیقات بسیاری در خصوص شایستگی‌های مدیران در سازمان‌ها چه در داخل و چه در خارج کشور انجام شده که با توجه به رویکردهای متفاوت به شناسایی شایستگی‌ها مبادرت نموده‌اند. جهت اطلاع بیشتر در این زمینه می‌توان به مقاله تدوین شده با عنوان "شناسایی شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد در صنعت پتروشیمی" مراجعه نمود. از این‌رو در ادامه برخی مدل‌ها در مورد شایستگی ارائه می‌شود.

**مدل‌های شایستگی.** در زمینه شایستگی‌ها مدل‌های بسیاری نیز ارائه شده است که در ادامه به معرفی تعدادی از آن‌ها می‌پردازیم.

**مدل اسکرودر:** اسکرودر، شایستگی‌های مدیران را شامل سطح اول (ویژگی‌های فردی)، دانشی (مهارت‌های پایه موردنیاز برای انجام کارهای مدیریتی) و عملکرد بالا معرفی می‌کند. شایستگی‌های عملکرد بالا شامل شناختی (جست وجوی اطلاعات، تشکیل مفهوم، انعطاف‌پذیری مفهومی)، دانشی (جست وجوی بین فردی، تبادلات، جهت‌یابی توسعه‌ای)، رهبری (اعتمادبه‌نفس، تأثیر و سخنرانی) و دستیابی (جهت‌یابی فعال و جهت‌یابی دستیابی) است. به عبارتی وی تفاوت میان محیط داخلی و محیط خارجی را نشان می‌دهد و تفاوت دو دسته شایستگی را در اینجا مشخص می‌نماید.

- شایستگی‌های سطح اولیه (که مشمول ویژگی‌های شخصی این مدل می‌شود).

- شایستگی‌های اولیه، دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام شغل‌ها و یا وظایف مدیریت.

اسکرودر بر این اعتقاد است که مهم‌ترین شایستگی‌های قابل توجه و مورد نیاز مدیر خودآگاهی از توانایی‌ها و ضعف‌های اوست [۲۵].

**مدل دالویکز:** شامل ۴۷ شایستگی در ۴ طبقه است: ۱. ذهنی (جمع‌آوری، حل مسئله، تفسیر عددی، قضاوت، توانایی انتقادی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، ادراک، آگاهی سازمانی، آگاهی بیرونی، جهت‌دهی، کارشناس فنی)، ۲. شخصی (سازگاری، استقلال، یکپارچگی، تحمل استرس، استقامت، باریک‌بینی، خود مدیریتی، جهت‌دهی، ارتباطات، خواندن، گوش دادن، بیان شفاهی و ارائه شفاهی)، ۳. بین فردی (تأثیر، ترغیب، حساسیت، انعطاف‌پذیری، غلبه یا تسلط، مذاکره، رهبری، سازمان‌دهی، توانمندسازی، تشویق، انگیزش دیگران، توسعه دیگران، رهبری)، ۴. جهت‌دهی نتایج (انجام سبک، قطعیت، شم تجاری، انرژی، تعالی‌گرایی، کشش یا جاذبه، نوآوری، جهت‌دهی) [۱۳].

**مدل گی:** بر اساس این مدل شایستگی‌های مدیران بین‌المللی عبارت‌اند از: ۱. مذاکره بین‌المللی، ۲. راهبرد بین‌المللی، ۳. دگرپذیری فرهنگی، ۴. آگاهی‌های جهانی، ۵. تشکیل گروه‌های بین‌المللی [۴۴].

**مدل چانگ<sup>۱</sup>:** رویکرد موقعیتی چانگ در نتیجه بررسی مقایسه‌ای شایستگی‌های مدیریتی، عملکرد و پیشرفت مدیران بریتانیا و مدیران بخش عمومی سنگاپور حاصل شده است. چانگ پیشرفت مدیران و شایستگی‌های آن‌ها را مورد تحلیل قرار داده است. چانگ دریافت که شایستگی‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و انگیزش دهی به دیگران، اهمیت قابل توجهی در پیشرفت مدیران تمامی کشورها و محیط‌های بخش کاری داشته است؛ بنابراین ممکن است بتوان مجموعه‌ای از شایستگی‌های مدیریتی را مشخص کرد که در میان مرزهای بین کشورها با هم مرتبط هستند [۱۱].

**مدل تامپسون، لیندسی و استوارت<sup>۲</sup>:** ایده این مدل این است که رویکرد استاندارد سنتی و همچنین رویکردهای رفتاری برای توسعه شایستگی کافی نیستند. در این مدل، شایستگی سازمانی به‌عنوان لنزی بر دنیای شایستگی مدیریتی و شایستگی‌های شراکتی آن محسوب می‌شود. این لنز به‌وسیله فرهنگ سازمانی و محیط سازمان ایجاد شده است. مدیران باید افرادی شایسته باشند چراکه آن‌ها جوانب کار را به شکلی که سازمان می‌طلبد، انجام می‌دهند [۲۷].

1. Chong's Model

2. Thompson, Lindsay and Stuart's Model

**مدل شایستگی JCS:** این مدل شایستگی‌ها را در ۶ گروه: ۱. فکری (جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل مشکل، تفسیر عددی، قضاوت، قوه ذهنی انتقادی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، دوراندیشی، آگاهی‌های سازمانی، آگاهی‌های پیرامونی و محیطی، یادگیری گرای، کارشناس فنی)، ۲. شخصی (انطباق‌پذیری، استقلال، درستی، تحمل استرس، انعطاف‌پذیری، آگاهی از جزئیات، خود‌مدیریتی، تغییر‌گرایی)، ۳. ارتباطات (خواندن، مهارت‌های نوشتاری، گوش دادن، بیان شفاهی، ارائه شفاهی)، ۴. بین فردی (نفوذ، حساسیت، انعطاف‌پذیری، تعالی، مذاکره، تشویق‌کننده)، ۵. رهبری (سازمان‌دهی، توانمندسازی، ارزیابی، انگیزه دادن به دیگران، توسعه دادن دیگران، هدایت)، ۶. نتیجه‌گرایی (ریسک‌پذیری، قاطعیت، شم تجاری، انرژی، تعالی‌گرایی و برتری‌جویی، ابتکار و مشتری‌گرایی) طبقه‌بندی کرده است [۲۴].

**شایستگی‌های مدیریتی بویاتزیس:** بویاتزیس ۲۱ ویژگی مرتبط با عملکرد مؤثر در یک شغل را شناسایی کرد. این ویژگی‌ها شامل جهت‌گیری به سمت کارایی، آینده‌نگری، قضاوت، کارساز بودن، اعتمادبه‌نفس، ارائه سخنرانی، مفهوم‌سازی، استفاده از قدرت اجتماعی، مدیریت فرایندهای گروهی، شفافیت ادراکی، خودکنترلی، داشتن تحمل و طاقت، استفاده از قدرت، خودارزیابی درست، نگرش مثبت، خودانگیزختگی، تفکر منطقی، دانش تخصصی، پرورش دیگران، توجه همراه با تأثیر و حافظه (هوش) است [۲].

بویاتزیس (۲۰۰۸) می‌گوید توسعه شایستگی‌ها برای رهبری و مدیریت اثربخش نیازمند طراحی برنامه و روش‌های آموزشی متمرکز بر یادگیری است. وی همچنین معتقد است حداکثر عملکرد زمانی رخ می‌دهد که قابلیت‌ها یا استعداد فرد با نیازهای تقاضای کار و محیط سازمان سازگار باشد [۷].

**مدل کرافورد و ناهمیاس:** شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت تغییر عبارت‌اند از: رهبری، مدیریت ذی‌نفعان، برنامه‌ریزی، انتخاب و توسعه گروه، ارتباطات، تصمیم‌گیری، حل مسئله، آگاهی و مهارت‌های فرهنگی و مهارت‌های مدیریت پروژه [۲۱].

### مدل شایستگی‌های مدیران لن کاستر:

سطح ۱: دانش و اطلاعات پایه (مقدماتی) شامل انجام وظایف اولیه

سطح ۲: مهارت‌ها و استعداد شامل حساسیت مداوم به وقایع و رویدادها، مهارت‌های تحلیل، حل مسئله، تصمیم‌گیری و قضاوت، مهارت‌های توانایی‌های اجتماعی، هوش انعطاف‌پذیری، واکنش و پاسخ سریع به رویدادها

سطح ۳: ویژگی‌های برتر شامل خلاقیت، چابکی ذهن، ایجاد توازن بین مهارت‌ها و عادات، خوی یادگیرنده. کلیه شایستگی‌های فوق بر اساس سطوح سازمانی و میزان شایستگی مورد انتظار در ۵ سطح پایه، سطح متوسط، سطح کارشناسی، سطح تخصصی و سطح استادی قابل تفکیک و اجرا هستند [۲۴].

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

هدف این تحقیق پاسخ به سؤالات زیر است:

سؤال اصلی این تحقیق بدین شرح مطرح شده است:

- شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد در صنعت پتروشیمی دارای چه مؤلفه‌هایی است و مدل آن چگونه است؟

برای پاسخ به سؤال اصلی سؤالات فرعی زیر تعریف شده است:

- مدل شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد در صنعت پتروشیمی دارای چه ابعادی است؟

- مدل شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد در صنعت پتروشیمی دارای چه مؤلفه‌های اصلی است؟

- مدل شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد در صنعت پتروشیمی دارای چه مؤلفه‌های فرعی است؟

- اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد در صنعت پتروشیمی چگونه است؟

این تحقیق بر اساس هدف، از نوع توسعه‌ای و کاربردی بوده و از نظر گردآوری داده‌ها، پژوهش کیفی و کمی است. قلمرو مکانی تحقیق صنعت پتروشیمی است. از آنجایی که امروزه شاخص‌های مالی به‌تنهایی گویای موفقیت شرکت‌ها نیست، لذا جهت جامعیت بخشیدن به موضوع و به‌منظور جلوگیری از تک‌بعدی‌نگری صرف به عملکرد مالی برای شناسایی شرکت‌های موفق صنعت از دو منبع استفاده گردید: بررسی نتایج ۴ سال جایزه تعالی صنعت پتروشیمی طی سال‌های ۸۹-۹۰-۹۱-۹۲ و شرکت‌هایی که موفق به اخذ تقدیرنامه ۴ ستاره به بالا شده‌اند و بررسی موفقیت شرکت‌های پتروشیمی در میان ۱۰۰ شرکت برتر ایرانی در گزارش‌های IMI-100 سازمان مدیریت صنعتی.

در نهایت ۱۰ شرکت که به‌صورت مشترک در هر دو بخش حضور داشتند به‌عنوان شرکت‌های موفق و دارای عملکرد برتر در صنعت پتروشیمی شناسایی و انتخاب گردیدند. پس از پیگیری‌های مکرر مصاحبه عمیق اکتشافی انفرادی با ۸ مدیرعامل انجام پذیرفت. جهت تحلیل مصاحبه‌ها از



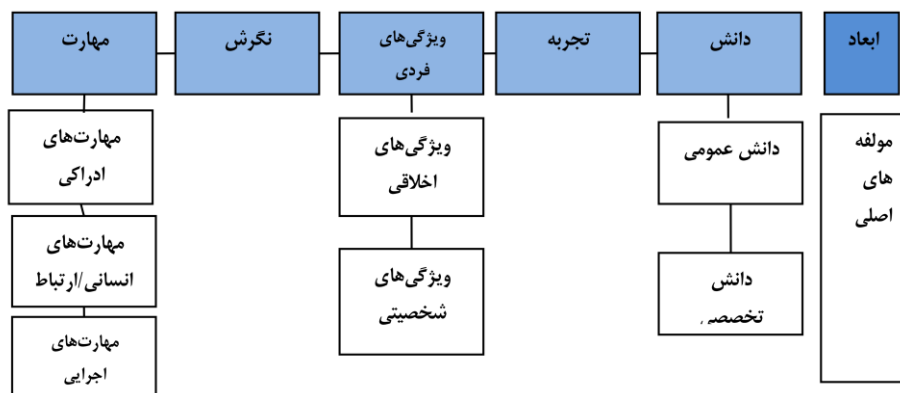
تحلیل مضمون استفاده شده است. جهت اعتباریابی و اصلاح یافته‌ها از نظریه‌های خبرگان دانشگاه و صنعت استفاده گردیده است. در آخرین مرحله پرسشنامه‌ای با ۵۴ مؤلفه فرعی تأیید شده تدوین و جهت آزمون و ارزیابی مدل در میان مدیران ارشد شرکت‌های پتروشیمی توزیع گردید. برای آزمون مدل از نرم‌افزار SMART PLS جهت تحلیل عاملی تأییدی و به‌منظور اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی و فرعی از آزمون فریدمن استفاده شده است.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

نتایج و یافته‌های پژوهش در سه مرحله به شرح زیر است:

مرحله اول: بررسی ادبیات نظری و تحقیقات پیشین به‌منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی شایستگی و همچنین استخراج نکات کلیدی برنامه‌های راهبردی شرکت‌ها به‌عنوان اسناد راهبردی جهت ارائه مدل مفهومی اولیه تحقیق

در این مرحله پس از بررسی ادبیات نظری و تحقیقات پیشین و جمع‌بندی آن‌ها ابعاد و مؤلفه‌های اصلی که دارای بیشترین فراوانی و توجه در میان تحقیقات مورد بررسی بودند، شناسایی و انتخاب گردیدند. ۵ بعد دانش، مهارت، تجربه، نگرش و ویژگی‌های فردی که در اکثر تحقیقات دیده می‌شود و همچنین با مدل PEAKS موری وبستر و هیلسون همخوانی دارد به‌عنوان ابعاد و ۹ مؤلفه دانش عمومی و تخصصی، مهارت‌های ادراکی، انسانی و اجرایی، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی شایستگی این تحقیق مدنظر واقع گردیدند. همچنین مؤلفه‌های فرعی بسیاری نیز در ابعاد گوناگون و با رویکردهای مختلف در تحقیقات شناسایی گردید، اما آنچه در این مرحله از اهمیت بیشتری برخوردار بود برنامه راهبردی و ارکان جهت ساز شرکت‌ها از جمله چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان و راهبردی آن‌ها و رقبای خارجی آنان بود که بررسی‌ها و مطالعات انجام گرفت و مؤلفه‌های فرعی آن در نظر گرفته شد و در نهایت مدل مفهومی اولیه تحقیق به شرح شکل ۱ تدوین گردید.



مؤلفه‌های فرعی	خلاقیت، هوشمندی رقابتی، کلاس جهانی، افق دید بلندمدت و دیدگاه راهبردی، شناخت صنعت و زنجیره ارزش، مهارت‌های 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، خرد جمعی، ارتباطات موثر و قوی، صداقت.
----------------	---

شکل ۱. مدل مفهومی اولیه تحقیق

مرحله دوم - بخش کیفی تحقیق: مصاحبه‌ها، تحلیل آن‌ها و استخراج شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد صنعت پتروشیمی

مصاحبه اکتشافی با ۱۰ مدیر ارشد در صنعت پتروشیمی در ارتباط با اقداماتی که در فرآیند مدیریت راهبردی صورت می‌گیرد به صورت هدفمند و با سؤالات باز ساختاریافته صورت پذیرفت. برای تحلیل مصاحبه‌ها از تحلیل مضمون استفاده گردید. تحلیل مضمون، یکی از فنون تحلیلی مناسب در تحقیقات کیفی است که به طور گسترده‌ای استفاده می‌شود، اما به ندرت معرفی شده است به طور کلی تحلیل مضمون، روشی است برای: الف - دیدن متن؛ ب - برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتب؛ ج - تحلیل اطلاعات کیفی؛ د - مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ؛ ه - تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی [۱]. فرآیند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان تقسیم نمود الف - تجزیه و توصیف متن، ب - تشریح و تفسیر متن، ج - ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن [۵].

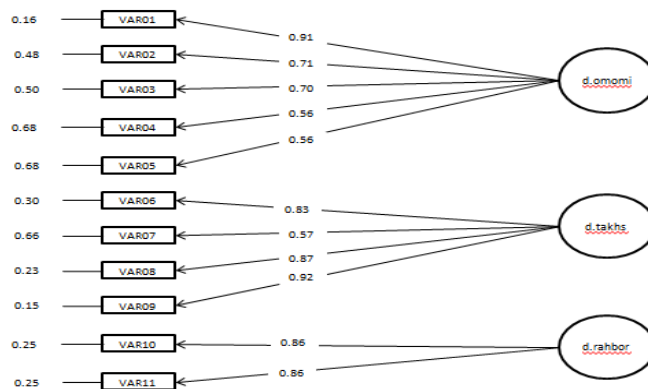
از این رو پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و استخراج مؤلفه‌ها و انجام اقدامات اصلاحی و تحلیل‌ها و دسته‌بندی‌ها در ابعاد و مؤلفه‌های اصلی، ۵۶ مؤلفه فرعی شناسایی گردید.

نتایج مصاحبه‌ها با نتایج بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق و اسناد بالادستی مورد بازبینی قرار گرفت و در مؤلفه‌های اصلی یک مؤلفه به‌عنوان دانش راهبردی و در مؤلفه‌های فرعی ۶ مؤلفه درک زمان حال، اطلاع و اشراف بر گذشته، توانایی کسب موقعیت و جایگاه جهانی، هوشمندی، خلاقیت و نوآوری و متعهد به انجام مسئولیت‌ها اضافه شد و مدل عملیاتی تحقیق با ۶۳ مؤلفه فرعی، ۱۰ مؤلفه اصلی و ۵ بعد آماده اعتبارسنجی از سوی خبرگان گردید. از این رو پرسشنامه‌ای تدوین و بین خبرگان صنعت و دانشگاه ارسال شد. به‌منظور ارزیابی نتایج نظرات خبرگان از مقیاس اتفاق نظر کنдал و آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، در سطح معنادار ۰/۰۵ در مورد سنجش همه متغیرها از نظر متخصصان مورد توافق قرار گرفته‌اند و از بین گویه‌ها ۸ گویه که کمترین میانگین توافق را به خود اختصاص داده بودند از نتایج حذف شدند و در پایان ۵۴ مؤلفه فرعی به‌عنوان شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد نهایی گردید (شکل ۲).

مرحله سوم: آزمون مدل و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها

الف- روایی سازه متغیر (روایی همگرا یا درونی)

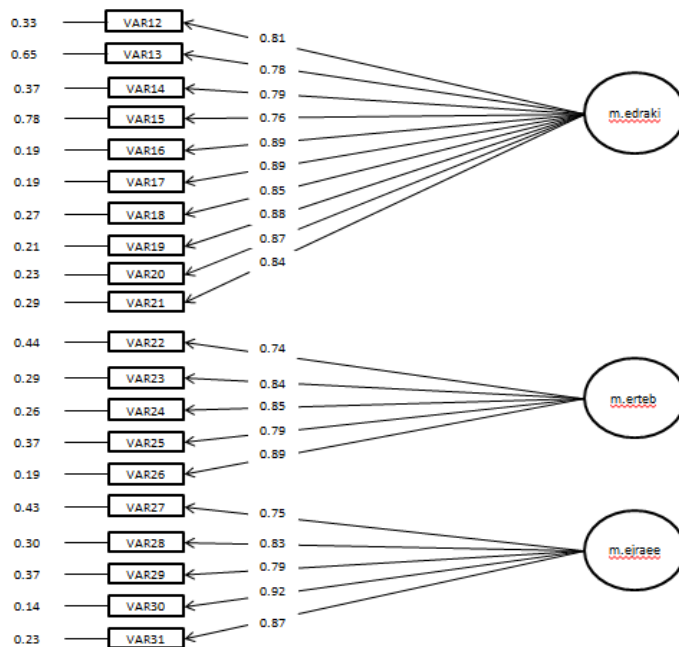
به‌منظور سنجش مدل و بررسی روایی سازه متغیرها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید و روایی همگرا (روایی درونی) متغیرها بررسی شد. نتایج حاصل در ادامه در نمودارها و جداول زیر نشان داده شده است.



نمودار ۱. دانش: مدل در حالت استاندارد

جدول ۱. شاخص‌های روانی درونی مؤلفه‌های دانش

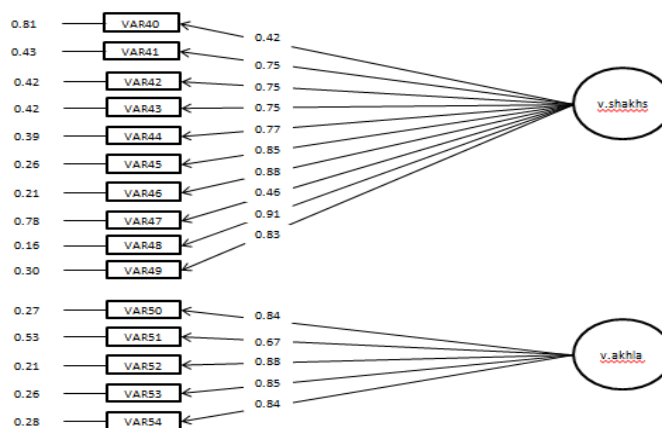
نتیجه	میزان مشاهده شده	میزان استاندارد	شاخص برازش
برازش مناسب	دانش عمومی: ۰/۵۹	بزرگ‌تر از ۰/۵۰	AVE
	دانش تخصصی: ۰/۶۶		
	دانش راهبردی: ۰/۷۴		
برازش مناسب	دانش عمومی: ۰/۷۱	بزرگ‌تر از ۰/۷۰	Composite Reliability (CR)
	دانش تخصصی: ۰/۷۹		
	دانش راهبردی: ۰/۸۸		



نمودار ۲. مهارت: مدل در حالت استاندارد

جدول ۲. شاخص های روایی درونی مؤلفه های مهارت

نتیجه	میزان مشاهده شده	میزان استاندارد	شاخص برازش
برازش مناسب	مهارت ادراکی: ۰/۶۶	بزرگتر از ۰/۵۰	AVE
	مهارت ارتباطی: ۰/۷۱		
	مهارت اجرایی: ۰/۸۱		
برازش مناسب	مهارت ادراکی: ۰/۸۴	بزرگتر از ۰/۷۰	Composite Reliability (CR)
	مهارت ارتباطی: ۰/۷۹		
	مهارت اجرایی: ۰/۸۷		



نمودار ۳. ویژگی های فردی: مدل در حالت استاندارد

جدول ۳. شاخص های روایی درونی مؤلفه های ویژگی های فردی

نتیجه	میزان مشاهده شده	میزان استاندارد	شاخص برازش
برازش مناسب	ویژگی های اخلاقی: ۰/۵۷	بزرگتر از ۰/۵۰	AVE
	ویژگی های شخصیتی: ۰/۵۲		
برازش مناسب	ویژگی های اخلاقی: ۰/۸۹	بزرگتر از ۰/۷۰	Composite Reliability (CR)
	ویژگی های شخصیتی: ۰/۷۶		

مدل استاندارد نشان می دهد با توجه به شاخص های روایی همگرا از جمله AVE برای همه مؤلفه های اصلی در بعد دانش، مهارت و ویژگی های فردی که بزرگتر از ۰/۵۰ و بار عاملی گویه ها

بزرگ‌تر از ۰/۳ است، مدل اندازه‌گیری دارای همگرایی درونی بوده و همه گویه‌های آن دارای بار عاملی مناسبی می‌باشند. لذا دانش، مهارت، نگرش، تجربه و ویژگی‌های فردی از ابعاد شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد صنعت پتروشیمی مدل مناسبی است.

ب- بررسی معنادار بودن مؤلفه‌ها

با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها که بر اساس آزمون کولمرگروف اسمیرنوف سنجیده شده است، جهت بررسی معنادار بودن شاخص‌ها از آزمون t استفاده گردید؛ که نتایج حاصل در جدول ۵ آمده است.

جدول ۴. معنادار بودن شاخص‌ها

بعد	گویه	میانگین	t آماره	Sig. (2-tailed)
دانش	دانش اقتصادی (اقتصاد خردوکلان)	۴/۳۲۰۰	۲۴/۳۴۲	۰/۰۰۰
	دانش مدیریت منابع انسانی	۴/۳۰۶۷	۱۵/۴۰۲	۰/۰۰۰
	دانش مدیریت مالی	۳/۹۲۰۰	۹/۹۴۳	۰/۰۰۰
	شناخت دستگاه‌های اطلاعاتی و ارتباطی	۳/۵۷۳۳	۸/۶۵۶	۰/۰۰۰
	دانش مدیریت بازار و بازاریابی	۳/۸۰۰۰	۱۱/۲۶۳	۰/۰۰۰
	دانش فنی و عملیاتی	۳/۲۲۶۷	۱/۸۷۵	۰/۰۰۰
	شناخت کامل صنعت در داخل کشور	۴/۲۱۳۳	۱۸/۲۳۰	۰/۰۰۰
	شناخت کامل صنعت در خارج کشور	۳/۷۳۳۳	۱۲/۰۱۷	۰/۰۰۰
	شناخت رقبای خارجی	۳/۹۴۶۷	۹/۹۹۵	۰/۰۰۰
	دانش راهبردی	۴/۹۶۰۰	۸۶/۰۴۱	۰/۰۰۰
تفکر	فرا آگاهی از محیط‌های پیرامون	۴/۸۵۳۳	۴۵/۰۶۶	۰/۰۰۰
	وسعت و افق دید داشتن (آینده‌نگر بودن)	۴/۷۳۳۳	۳۳/۷۱۸	۰/۰۰۰
	حضور ذهن و آمادگی فکری	۴/۱۴۶۷	۱۹/۴۰۱	۰/۰۰۰
	درک زمان حال	۴/۲۱۳۳	۱۴/۱۸۸	۰/۰۰۰
	اطلاع و اشراف بر گذشته	۳/۳۷۳۳	۴/۹۵۲	۰/۰۰۰
	تفکر راهبردی	۳/۸۹۳۳	۳۸/۹۰۱	۰/۰۰۰
	تفکر سیستمی	۴/۹۲۰۰	۶۰/۸۸۰	۰/۰۰۰
	تفکر تحلیلی	۴/۷۳۳۳	۳۳/۷۱۸	۰/۰۰۰
	تفکر خلاق	۴/۵۳۳۳	۱۹/۴۰۱	۰/۰۰۰
	تفکر فرآیندی	۴/۲۶۶۷	۱۵/۱۷۵	۰/۰۰۰
ارتباطات قوی و مؤثر درون سازمانی	قدرت تجزیه و تحلیل	۴/۶۶۶۷	۳۰/۴۱۴	۰/۰۰۰
	ارتباطات قوی و مؤثر درون سازمانی	۴/۱۸۶۷	۱۴/۴۵۸	۰/۰۰۰

۰/۰۰۰	۴۳/۱۷۵	۴/۸۴۰۰	ارتباطات قوی و مؤثر برون‌سازمانی	
۰/۰۰۰	۲۶/۳۰۹	۴/۵۸۶۷	شناخت تعاملات بین فردی و محیطی	
۰/۰۰۰	۳۰/۹۸۱	۴/۶۸۰۰	اعتمادسازی دوسویه	
۰/۰۰۰	۱۹/۱۲۸	۴/۵۸۶۷	بهره‌مندی از خرد جمعی و کارگروهی	
۰/۰۰۰	۹/۵۱۹	۴/۶۸۰۰	توانایی کار با فناوری‌های روز	
۰/۰۰۰	۱۳/۶۰۱	۴/۰۰۰۰	تخصیص منابع	
۰/۰۰۰	۱۲/۶۰۱	۵/۰۰۰۰	تصمیم‌گیری به موقع	
۰/۰۰۰	۱۵/۸۷۳	۴/۳۷۳۳	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	
۰/۰۰۰	۱۹/۰۰۰	۴/۲۶۶۷	توانایی کسب موقعیت و جایگاه مناسب برای سازمان	
۰/۰۰۰	۱۲/۱۶۰	۳/۷۶۰۰	رشد سلسله مراتبی در صنعت (طی مسیر شغلی)	رشد
۰/۰۰۰	۱۴/۷۷۵	۳/۹۲۰۰	کسب تجربه در حین کار	
۰/۰۰۰	۲۴/۳۷۷	۴/۳۰۶۷	شناخت عوامل و ابعاد سازمانی و ساختاری	
۰/۰۰۰	۶۰/۸۸۰	۴/۹۲۰۰	بصیرت مدیریتی	رشد
۰/۰۰۰	۲۵/۸۰۷	۴/۲۰۰۰	مثبت‌اندیشی	
۰/۰۰۰	۹/۲۷۷	۴/۹۴۶۷	نگرش اقتضایی	
۰/۰۰۰	۲۹/۷۶۷	۴/۸۸۰۰	نگرش راهبردی	ویژگی‌های فردی
۰/۰۰۰	۱۴/۹۴۴	۴/۲۱۳۳	نگرش متوازن	
۰/۰۰۰	۳۷/۵۱۸	۴/۷۸۶۷	توانایی تأثیرگذاری بر افکار و احساسات افراد	
۰/۰۰۰	۲۸/۴۹۹	۴/۶۱۳۳	ایجاد انگیزه	
۰/۰۰۰	۸/۲۷۱	۳/۹۳۳۳	مقتدر و قاطع در تصمیم‌گیری	
۰/۰۰۰	۲۷/۰۳۵	۴/۵۶۰۰	شجاع و جسور	
۰/۰۰۰	۲۱/۵۴۰	۴/۴۲۶۷	اعتماد به نفس	
۰/۰۰۰	۲۳/۰۲۴	۴/۳۴۶۷	تعالی نگر	
۰/۰۰۰	۲۴/۴۲۴	۴/۳۷۳۳	ریسک‌پذیر	
۰/۰۰۰	۱۴/۷۳۵	۴/۳۶۰۰	شکار و استفاده از فرصت‌ها (شکارچی فرصت‌ها)	
۰/۰۰۰	۲۴/۴۹۵	۴/۳۸۶۷	هوشمند	
۰/۰۰۰	۱۰/۱۵۴	۴/۰۹۳۳	خلاق و نوآور	
۰/۰۰۰	۳۳/۹۴۵	۴/۷۷۳۳	صداقت و راست‌گویی	
۰/۰۰۰	۲۶/۴۳۹	۴/۵۳۳۳	حفظ کرامت و ارزش انسان‌ها	
۰/۰۰۰	۲۶/۳۰۹	۴/۵۸۶۷	عدالت و انصاف	
۰/۰۰۰	۶۰/۳۰۴	۵/۰۰۰۰	توکل بر خدا	
۰/۰۰۰	۴۳/۱۷۵	۴/۸۴۰۰	متعهد به انجام مسئولیت‌ها	

این نتایج نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد تمامی گویه‌ها از دیدگاه مدیران ارشد صنعت پتروشیمی دارای تأثیر قابل توجهی بر فرآیند مدیریت راهبردی و در نهایت تحقق اهداف راهبردی و عملکرد برتر سازمان دارد.

ج- اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی و فرعی

به‌منظور رتبه‌بندی گویه‌ها (مؤلفه‌ها) از آزمون فریدمن با توجه به میانگین نمره‌ها استفاده شده است که در ادامه در بخش اولویت‌بندی مؤلفه‌ها به‌طور کامل بیان شده است.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در ادامه نتایج بررسی‌های انجام‌شده و پاسخ به سؤالات فوق آمده است:

از آنجایی که تعاریف مختلفی برای شایستگی ارائه شده، ابعاد گوناگونی نیز در شناسایی آن مدنظر واقع گردیده است. از این‌رو برای تعیین رویکرد این تحقیق و شناسایی ابعاد مورد نظر بر اساس بررسی‌ها و مطالعات انجام شده، سعی گردید ابعاد به‌صورت جامع در نظر گرفته شده و با تحقیقات پژوهشگران قبلی همخوانی داشته و از سوی آنان مورد تأیید باشد. لذا پایه اصلی ابعاد در نظر گرفته شده در این تحقیق بر اساس مدل موری وبسترو هلیسون (۲۰۰۴) قرار گرفته و ۵ بعد دانش، نگرش، مهارت، تجربه و ویژگی‌های فردی را شامل می‌شود که ابعاد ارائه شده در آن با بسیاری از پژوهش‌های مورد بررسی از: رضایت (۱۳۸۹)، شیخ (۱۳۸۹)، توحیدی (۱۳۹۱)، شیرازی (۱۳۹۰)، خشوعی (۱۳۹۲)، محمودی (۱۳۹۱)، اسدی‌فرد (۱۳۹۰)، اکرمی (۱۳۹۰)، نیرومند (۱۳۹۰)، هوشیار (۱۳۹۰)، اسماعیلی (۱۳۹۱)، مرکز توسعه نفت (۱۳۸۹)، صنعت پتروشیمی (۱۳۸۹)، مقدم (۱۳۹۲)، زحمانی (۱۳۹۲)، فرجی (۱۳۹۱)، فانگ (۲۰۱۰)، بویاتریس (۱۹۸۹)، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)، شیان و همکاران (۲۰۱۴)، تریولاس و دریموسیسی (۲۰۱۴)، چانگ (۲۰۰۸)، ویک (۲۰۱۱)، برتال و همکاران (۲۰۰۴) و دوبویس و همکاران (۲۰۰۴) همخوانی دارد و مورد تأیید است؛ و فقط مؤلفه اصلی دانش راهبردی به مؤلفه‌های اصلی دیگر اضافه گردید که در تحقیقات دیگر به آن اشاره نشده بود.

مؤلفه‌های فرعی که در تحقیقات مورد بررسی به آن‌ها اشاره نشده بود و طی این تحقیق شناسایی گردیدند نیز عبارت‌اند از:

شناخت کامل صنعت پتروشیمی در داخل کشور، شناخت کامل صنعت پتروشیمی در خارج کشور، شناخت عوامل و ابعاد سازمانی و ساختار صنعت پتروشیمی، توکل بر خدا، حفظ کرامت و ارزش‌های انسانی، شکارچی فرصت‌ها، نگرش متوازن، اعتمادسازی دوسویه، خرد جمعی و تصمیم‌گروهی،



اطلاع و اشراف از گذشته، درک زمان حال و توانایی کسب موقعیت و جایگاه مناسب برای سازمان این موارد در شکل با ستاره مشخص شده‌اند.

بنابراین مدل نهایی شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد صنعت پتروشیمی با ۵۴ مؤلفه فرعی نهایی شناسایی شده به شرح شکل ۲ طراحی و ارائه گردیده است.



شکل ۲. مدل نهایی شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد

**اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی در بعد دانش:** دانش راهبردی با میانگین رتبه‌ای ۲/۹۴ به‌عنوان اولویت اول، دانش عمومی با میانگین رتبه‌ای ۱/۷۳ به‌عنوان اولویت دوم و دانش تخصصی با میانگین رتبه‌ای ۱/۳۳ به‌عنوان اولویت سوم تعیین شده‌اند.

**اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرعی در بعد دانش:** دانش راهبردی با میانگین رتبه‌ای ۹/۳۷ به‌عنوان اولویت اول، فرا آگاهی از محیط پیرامون با میانگین رتبه‌ای ۸/۹۸ به‌عنوان اولویت دوم، دانش مدیریت منابع انسانی با میانگین رتبه‌ای ۷/۰۱ به‌عنوان اولویت سوم، دانش اقتصادی (خرد و کلان) با میانگین رتبه‌ای ۶/۹۱ به‌عنوان اولویت چهارم، شناخت کامل صنعت پتروشیمی در داخل با میانگین رتبه‌ای ۶/۴۹ به‌عنوان اولویت پنجم، شناخت رقبای خارجی صنعت پتروشیمی با میانگین رتبه‌ای ۵/۴ به‌عنوان اولویت ششم، دانش مدیریت مالی با میانگین رتبه‌ای ۵/۳۴ به‌عنوان اولویت هفتم، دانش مدیریت بازار و بازاریابی با میانگین رتبه‌ای ۴/۷۶ به‌عنوان اولویت هشتم، شناخت کامل صنعت پتروشیمی در خارج کشور با میانگین رتبه‌ای ۴/۴۶ به‌عنوان اولویت نهم، شناخت دستگاه‌های اطلاعاتی و ارتباطی با میانگین رتبه‌ای ۴/۰۵ به‌عنوان اولویت دهم و دانش فنی و عملیاتی با میانگین رتبه‌ای ۳/۲۳ به‌عنوان اولویت یازدهم تعیین گردیدند.

**اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی در بعد مهارت‌ها:** مهارت‌های انسانی/ارتباطی با میانگین رتبه‌ای ۲/۵۳ به‌عنوان اولویت اول، مهارت‌های ادراکی با میانگین رتبه‌ای ۲/۱۰ به‌عنوان اولویت دوم و مهارت‌های اجرایی با میانگین رتبه‌ای ۱/۵۵ به‌عنوان اولویت سوم تعیین گردیدند.

**اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرعی در بعد مهارت‌ها:** تصمیم‌گیری به‌موقع با میانگین رتبه‌ای ۱۴/۹۹ به‌عنوان اولویت اول، تفکر راهبردی با میانگین رتبه‌ای ۱۴/۳۲ به‌عنوان اولویت دوم، تفکر سیستمی با میانگین رتبه‌ای ۱۴/۲۲ به‌عنوان اولویت سوم، ارتباطات قوی و مؤثر برون‌سازمانی با میانگین رتبه‌ای ۱۳/۴۷ به‌عنوان اولویت چهارم، وسعت و افق دید داشتن با میانگین رتبه‌ای ۱۲/۶۱ به‌عنوان اولویت پنجم، تفکر تحلیلی با میانگین رتبه‌ای ۱۲/۵۳ به‌عنوان اولویت ششم، اعتمادسازی دوسویه با میانگین رتبه‌ای ۱۲/۳۵ به‌عنوان اولویت هفتم، بهره‌مندی از خرد جمعی و کارگروهی با میانگین رتبه‌ای ۱۱/۹۸ به‌عنوان اولویت هشتم، قدرت تجزیه‌وتحلیل با میانگین رتبه‌ای ۱۱/۸۵ به‌عنوان اولویت نهم، شناخت تعاملات بین فردی و محیطی با میانگین رتبه‌ای ۱۱/۵۵ به‌عنوان اولویت دهم، تفکر خلاق با میانگین رتبه‌ای ۱۱/۵۳ به‌عنوان اولویت یازدهم، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی با میانگین

رتبه‌ای ۹/۸۶ به‌عنوان اولویت یازدهم، تفکر فرآیندی با میانگین رتبه‌ای ۱/۸۱ به‌عنوان اولویت دوازدهم، درک زمان حال با میانگین رتبه‌ای ۸/۷۵ به‌عنوان اولویت سیزدهم، ارتباطات قوی و مؤثر درون‌سازمانی با میانگین رتبه‌ای ۸/۶۲ به‌عنوان اولویت پانزدهم، توانایی کسب موقعیت و جایگاه مناسب برای سازمان با میانگین رتبه‌ای ۸/۱۵ به‌عنوان اولویت شانزدهم، تخصیص منابع با میانگین رتبه‌ای ۷/۸۱ به‌عنوان اولویت هفدهم، حضور ذهن و آمادگی فکری با میانگین رتبه‌ای ۷/۳۹ به‌عنوان اولویت هجدهم، توانایی کار با فناوری‌های روز با میانگین رتبه‌ای ۵/۷ به‌عنوان اولویت نوزدهم و اطلاع و اشراف بر گذشته با میانگین رتبه‌ای ۳/۴۹ به‌عنوان اولویت بیستم تعیین گردیدند.

**اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرعی در بعد تجربه:** شناخت عوامل و ابعاد سازمانی و ساختاری با میانگین رتبه‌ای ۲/۳۷ به‌عنوان اولویت اول، کسب تجربه در حین کار با میانگین رتبه‌ای ۱/۹۱ به‌عنوان اولویت دوم و رشد سلسله‌مراتبی در صنعت با میانگین رتبه‌ای ۱/۷۲ به‌عنوان اولویت سوم تعیین گردیدند.

**اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرعی در بعد نگرش:** بصیرت مدیریتی با میانگین رتبه‌ای ۴/۰۱ به‌عنوان اولویت اول، نگرش راهبردی با میانگین رتبه‌ای ۳/۸۹ به‌عنوان اولویت دوم، نگرش متوازن با میانگین رتبه‌ای ۲/۴۹ به‌عنوان اولویت سوم، مثبت‌اندیشی و نگرش اقتضایی با میانگین رتبه‌ای ۲/۳۱ به‌عنوان اولویت چهارم تعیین گردیدند.

**اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی در بعد ویژگی‌های فردی:** ویژگی‌های اخلاقی با میانگین رتبه‌ای ۱/۸۳ به‌عنوان اولویت اول و ویژگی‌های شخصیتی با میانگین رتبه‌ای ۱/۱۷ به‌عنوان اولویت دوم تعیین شده‌اند.

**اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرعی در بعد ویژگی‌های فردی:** توکل بر خدا با میانگین رتبه‌ای ۱۱/۱۷ به‌عنوان اولویت اول، متعهد به انجام مسئولیت با میانگین رتبه‌ای ۱۰/۰۵ به‌عنوان اولویت دوم، توانایی تأثیرگذاری بر افکار و احساسات افراد با میانگین رتبه‌ای ۹/۶۹ به‌عنوان اولویت سوم، صداقت و راست‌گویی با میانگین رتبه‌ای ۹/۶۳ به‌عنوان اولویت چهارم، ایجاد انگیزه با میانگین رتبه‌ای ۸/۵۶ به‌عنوان اولویت پنجم، عدالت و انصاف با میانگین رتبه‌ای ۸/۴۲ به‌عنوان اولویت ششم، حفظ کرامت و ارزش انسان‌ها با میانگین رتبه‌ای ۸/۱۸ به‌عنوان اولویت هفتم، شجاع و جسور با میانگین رتبه‌ای ۸

به‌عنوان اولویت هشتم، اعتماد به نفس با میانگین رتبه‌ای ۷/۵۵ به عنوان اولویت نهم، هوشمند با میانگین رتبه‌ای ۷/۳۷ به‌عنوان اولویت دهم، شکارچی فرصت‌ها با میانگین رتبه‌ای ۷/۱ به‌عنوان اولویت یازدهم، ریسک‌پذیر با میانگین رتبه‌ای ۶/۹۱ به‌عنوان اولویت دوازدهم، تعالی نگر با میانگین رتبه‌ای ۶/۷۵ به‌عنوان اولویت سیزدهم، خلاق و نوآور با میانگین رتبه‌ای ۵/۴۳ به‌عنوان اولویت چهاردهم و مقتدر و قاطع در تصمیم‌گیری با میانگین رتبه‌ای ۵/۲۸ به‌عنوان اولویت پانزدهم تعیین گردیدند.

در این تحقیق عناوین جدیدی نیز برای برخی مؤلفه‌ها پیشنهاد گردیده که عبارت‌اند از:

- دانش ترکیبی و چند سطحی برای دانش راهبردی، عمومی و تخصصی
- دید ۳۶۰ درجه برای اطلاع و اشراف از گذشته، وسعت و افق دید داشتن (آینده‌نگر بودن) و درک زمان حال
- تفکرات ترکیبی و تحلیلی برای تفکر سیستمی، تحلیلی، خلاق، فرآیندی، راهبردی و قدرت تجزیه و تحلیل
- فرا ارتباطات برای ارتباطات قوی و مؤثر درون‌سازمانی، ارتباطات قوی و مؤثر برون‌سازمانی، شناخت تعاملات بین فردی و محیطی
- نگرش چندوجهی برای بصیرت مدیریتی، نگرش متوازن، مثبت‌اندیشی، نگرش اقتضایی، نگرش راهبردی
- تجربه پلکانی برای شناخت عوامل و ابعاد سازمانی و ساختار، رشد سلسله مراتبی در صنعت و تجربیات عملی در حین کار

**پیشنهادها.** در خاتمه پیشنهادهایی جهت سازمان‌ها و پژوهشگران ارائه می‌گردد:

- اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی و فرعی جهت برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی که از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشند.
- بررسی و مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب جهت شناسایی وضعیت فعلی شایستگی‌های راهبردی مدیران در صنعت پتروشیمی و طرح‌ریزی و تدوین برنامه‌های جامع آموزشی
- 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 می‌رسد بررسی هر دو بخش به تفکیک و مقایسه آن‌ها به‌منظور بهره‌مندی از مزایا و توانمندی‌های هر بخش می‌تواند بسیار مهم و اثربخش باشد.

- با توجه به تغییرات بسیار سریع زمانی در تدوین و ادبیات برنامه‌ریزی راهبردی به نظر می‌رسد بازنگری آن در میان فاصله زمانی ۲ سال لازم است.
- به‌کارگیری این شایستگی‌ها 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 سازمان‌هایی که فرآیند مدیریت راهبردی در آن‌ها استقرار دارد.
- بررسی عوامل تأثیرگذار بر شایستگی‌ها در هر بعد
- اولویت‌بندی ابعاد شایستگی و شناسایی بعد مهم و تأثیرگذار

Archive of SID

## منابع

۱. جعفری عابدی، حسن و همکاران (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین، اندیشه مدیریت استراتژیک، سال پنجم، شماره دوم، شماره پیاپی ۱۰، ۱۵۱.
۲. رحیم‌نیا، فریبرز و هوشیار، وجیهه (۱۳۹۲). ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۵۵-۶۸.
۳. زاهدی و شیخ (۱۳۸۹). الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱(۱)، ۹۵-۱۴۰.
۴. صائمان، صدیقه و همکاران (۱۳۹۳). تبیین الگوی توسعه شایستگی‌های برند شخصی، فصلنامه مطالعات مدیریت استراتژیک، شماره ۱۷، ۱۱۲-۹۳.
۵. یآوری، وحید؛ زاهدی، شمس سادات (۱۳۹۲). طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، اندیشه مدیریت استراتژیک، سال هفتم، شماره اول، شماره پیاپی ۱۳، ۷۹.
6. Becker, C. B. (2007). Strategic leader competencies for 21 century. USAWC STRATEGY RESEARCH PROJECT, 22.
7. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Management Development*, 27, 5-12.
8. Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective. *John Wiley & Sons*.
9. Bryson, j. (2004). Strategic Planning for Public and Non-profit Organisations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievemen
10. Chan, D. C. (2006). Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library management* 27(3): 144-153.
11. Chong E. (2008). Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers, *Journal of Business Research*, 61, 191-200
12. Dubois, D. D. Rothwell, W. J. Stern, D. J. & Kemp, L. K. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing
13. Dulewicz, V. Herbert, P. (1999). Predicting Advancement to Senior Management from Competence and Personality Data: A 7- year Follow up Study, *British Journal of anagement*, 10, 13-22.
14. Eric, C. (2011). Managerial competencies and career advancement: A comparative study. *Journal of Business Research*
15. Gay, K. (1995). Competences for International Management, unpublished Mphil Thesis, Henley Management College, Henley-ON-Thames, Brunel University, London
16. Hambrick donald c. (1984). Upper echelonds theory, Great mindes in management, Oxford, ken g smith & michael a hitt, 2005.
17. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122-128.
18. Hamel, G & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

19. Hay Group. (2003). *Using competencies to identify high performers: An overview of the basics [Report]*. Available from
20. Hurd, A. R. & Buschbom, T. (2010). Competency development for chief executive officers in YMCAs. *Managing Leisure, 15(1-2)*, 96-110.
21. Lynn Crawford and Anat H. Nahmias. (2010). Competencies for managing change. *International journal of project management, 28 (4)*, 405-412.
22. Murray-Webster, R. & Hillson, D. (2002). Scaling the PEAKS of Project Management Competency, PMI Europe, *The Project Management Festival*, Noga Hilton, Cannes. Hosted by PMI France-Sud practice, *Journal of European Industrial Training, 33*, 371 – 38
23. Orr, J. E. Sneltjes, C. & Dai, G. (2010). Best practices in developing and implementing competency models
24. sanghi,seema, 2nd ed, (2007). *Handbook of competency mapping, understanding, designing and implementing competency models in organizations*, sage publication india
25. Schroder, H. M. (1989). *Managerial Competence, The Key to Excellence*, Kendall and Hunt.
26. Spencer, L. M. (1993). *Competence at work*, New York, Wileyjournal os strategy and management World, 2004.
27. Thompson, James E. (1986). The competence of top team members: A framework for successful performance *Journal of Managerial Psychology*
28. Tripathi, Kaushiki, Agrawal, Manisha (2014). Competency Based Management in Organizational Context: A Literature Review. *Global Joournal of Finance and management, 6(4)*, 349-356

Archive