

عنوان مقاله: شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود شایستگی مدیران

فخرالسادات هاشمیان^۱، عباس عباس‌پور^۲، حمید رحیمیان^۳، علی دلاور^۴، سعید غیاثی^۵

دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۱۳

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۳۱

چکیده:

به منظور تدوین الگوی توسعه شایستگی در میان مدیران بخش ستادی شرکت ملی گاز ایران، این پژوهش به روش ترکیبی اکتشافی انجام شد. در مرحله کیفی، ابتدا خیرگان موضوع، به روش هدفمند انتخاب و مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت پذیرفت و طی دو مرحله، تحلیل داده‌های کیفی شناسایی و سپس در گروه کانونی، یافته‌ها تعدیل و مؤلفه‌ها در قالب الگوی مفهومی منعکس گردید. روایی پرسش‌نامه (۷۴٪) و پایایی آن (۸۹٪) محاسبه و در نمونه آماری ۱۶۰ نفر از مدیران شرکت ملی گاز ایران که به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده بودند، اجرا و داده‌های کمی پژوهش گردآوری گردید. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کمی نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران، وضعیت کلی شایستگی مدیران در شرکت ملی گاز ایران، بالاتر از میانگین و کم‌وبیش مطلوب بوده و همچنین، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان می‌دهد که مؤلفه‌های هفت‌گانه شناسایی شده دارای بار عاملی کافی برای پیش‌بینی شایستگی است. بر این اساس، با ارزیابی عملکرد مدیران مبتنی بر الگوی شایستگی متناسب با بافت شرکت، به صورت مستمر و اجرای بهینه طرح توسعه و پرورش مدیران، موجب رشد و بهره‌وری هرچه بیشتر و مزیت رقابتی بالاتری برای سازمان می‌گردد.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی شایستگی، تدوین الگو، توسعه شایستگی، مدیران بخش ستادی، شرکت ملی گاز ایران.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی
دانشگاه علامه طباطبائی.

fa_hashemian@yahoo.com

۲. عضو هیأت علمی دانشگاه علامه
طباطبائی (نویسنده مسئول).

abbaspour1386@gmail.com

۳. عضو هیأت علمی دانشگاه علامه
طباطبائی.

hamrahimian@yahoo.com

۴. عضو هیأت علمی دانشگاه علامه
طباطبائی.

delavarali@yahoo.com

۵. عضو هیأت علمی دانشگاه علامه
طباطبائی.

ghiasi.saeed@gmail.com

در عصر پیش‌رو که اهمیت جایگاه و نقش مدیران به‌عنوان برنامه‌ریزان، اداره‌کنندگان و هدایتگران سازمان نمایانگر است، مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که با به‌کارگیری مؤثر، انتخاب، انتصاب، پرورش و توسعه مدیران، بهره‌وری و تعالی سازمان را تضمین نمایند (عباس‌پور، ۱۳۸۸). سازمان‌های امروزی با چالش‌هایی نظیر جهانی شدن، تنوع فرهنگی، تغییر در ارزش‌ها و نیازهای کارکنان و مشتریان، بهبود مستمر کارایی و اثربخشی و بحران‌های مالی بین‌المللی روبه‌رو هستند (Rodríguez-Carvajal, 2010, 68). تأثیر یادگیری تجربی در توسعه شایستگی‌های راهبردی و سبک تصمیم‌گیری به‌عنوان یک ارزش مثبت به برنامه‌های مدیریت بر مبنای هدف کمک نموده و تأثیر مهارت‌ها و عملکرد بر مبنای درک نظری در ایجاد تغییرات را آشکار می‌سازد (Pedro & Mario, 2017, 12). بنابراین، مدیریت و رهبری اثربخشی ایجاب می‌کند رویکردهایی را انتخاب نمایند که موجب خلق مزیت رقابتی شود (تور^۱، ۲۰۱۰ به نقل از نیرومند، ۱۳۹۱، ۳۰). به اعتقاد کوپین^۲ (۱۹۹۴)، قدرت اقتصادی و توان تولیدی سازمان‌های مدرن به‌جای دارایی‌های فیزیکی، مرهون توانمندی فکری و خدماتی آن‌هاست. در این میان شایستگی‌های مدیران سازمان، به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی از اهمیتی بیش‌تر برخوردار است. اتصال شایستگی‌ها به وظایف اصلی باعث می‌شود این شایستگی معنی‌دارتر شده و فرصت بهره‌مندی از آن‌ها فراهم گردد. بر این اساس، زمینه آموزشی (توسعه و ارزیابی) و زمینه‌های مدیریت (به‌ویژه توسعه) در مدار یادگیری (برای نمونه، یادگیری خدمات، بازخورد همکار) قرار می‌گیرد (Wesselink, 2016, 502). بنابراین، کشف چگونگی و شناسایی روش‌های مناسب برای تربیت افراد مستعد به‌منظور تصدی مشاغل مدیریتی بسیار مهم می‌شود و از اثربخش‌ترین راه‌کارهای ممکن برای استفاده هرچه بیش‌تر از تجارب و توانمندی‌های بالقوه منابع انسانی در حساس‌ترین پست‌های اجرایی هر سازمانی به‌شمار می‌رود (بابایی زکلیکی، ۱۳۹۰، ۱۲۹). از نظر لیکاما^۳ (۲۰۱۵) شایستگی، خوشه‌ای از دانش، مهارت، نگرش و توانایی‌هایی است که تحت‌تأثیر شغل فرد قرار داشته و در ارتباط با عملکرد شغلی، با استانداردهای پذیرفته‌شده، مقایسه و اندازه‌گیری

1. Toor
2. Quinn
3. Liikamaa

و از طریق آموزش و تجربه، بهبود و توسعه می‌یابد و به تعالی خدمت‌دهی منجر شده و فرد را برای انجام موفق شغل و دستیابی به نتایج سازمانی مطلوب کمک می‌نماید (شیخ و زاهدی، ۱۳۸۹، ۱۲۰). بر این اساس، هانگ‌هو و یان‌هو^۱ (۲۰۰۹) عقیده دارند شایستگی مدیران، ارتباطی مستقیم با آینده و توسعه شرکت دارد. به‌گونه‌ای که در قرن ۲۱، توسعه مدل شایستگی مدیریت منابع انسانی، سبب تقویت فرایند استخدام، تقویت مدیریت عملکرد، شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه کارمندان، یکپارچه‌سازی فرهنگ و واحدهای تجاری، ایجاد ارتباط از طریق ادغام فرایندهای منابع انسانی و ایجاد انتظارات روشن برای موفقیت فرد و سازمان می‌گردد (Raja, 2012, 10398). شایستگی‌ها می‌توانند با ارزش‌های راهبردی یک شرکت ارتباط داده شده و آن‌ها را ارتقا دهند. ارتباط شایستگی‌های مربوط به شغل و اهداف سازمانی، خطی روشن را میان فرد و عملکرد تیم و موفقیت سازمانی فراهم می‌سازد (Nitin, 2010, 128).

از این‌رو، صاحب‌نظران و متخصصان، شایستگی‌ها را به روش‌هایی گوناگون طبقه‌بندی می‌نمایند. در همین زمینه، بویاتزیس^۲ (۲۰۰۸) شایستگی‌ها را به شایستگی‌های فردی، سازمانی و شایستگی‌های مربوط به شغل / نقش طبقه‌بندی و در الگوی کرافورد و تاهمیس^۳، شایستگی‌های موردنیاز برای مدیریت تغییر عبارت است از رهبری، مدیریت ذینفعان، برنامه‌ریزی، انتخاب و توسعه تیم، ارتباطات، تصمیم‌گیری و حل مسأله، دانش و مهارت‌های فرهنگی و مهارت‌های مدیریت پروژه (Crawford & Nahmias, 2010, 409) و نیز در الگوی شایستگی مدیران ارشد (Porter, 2005, 55)، بر اساس الگوی ارائه‌شده از سوی ساندویت و کاتز^۴، مهارت‌های فنی، اداری، ارتباطی، ادراکی و مهارت‌های رهبری در نظر گرفته شده است. همچنین، الگوی شایستگی‌های هاریسون و بوسترا^۵ که با نام تغییر فناوری نام گرفته است، شایستگی مدیران فناوری را شامل این موارد می‌داند: اطلاعات و فناوری اطلاعات، تغییر سازمانی، تغییر فناوری، ریسک‌ها و عوامل موفقیت، ارتباطات، مدیریت فرایند، رهبری و نتیجه‌گرایی (هاریسون و بوسترا، ۲۰۰۹ به نقل از نیرومند، ۱۳۹۱، ۶۷).

1. Hong-hua & Yan-hua
2. Boyatzis
3. Job or Role-related Competencies
4. Crawford & Nahmial
5. Sandwith & Katz
6. Harison & Boonstra

جدول ۱: رویکرد نظری پژوهش

صاحب نظر	سال	مؤلفه‌های شایستگی
سندویت	۱۹۹۳	مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت اداری، مهارت بین‌فردی، مهارت رهبری
کویین	۲۰۰۳	رهبر، مدیر، ناظر، تحلیل‌گر، تسهیل‌کننده، مربی و مرشد، نوآور و کارآفرین، مجری پروژه، نقش سیاسی، مجری پروژه
پورتر ^۱	۲۰۰۵	مهارت فنی، اداری، ارتباطی، ادراکی، رهبری
بویاتزیس	۲۰۰۸	فردی (دانش، توانایی، مهارت، نگرش)، سازمانی (جو و فرهنگ، ساختار، راهبرد، محیط)، شغلی (کارکرد، وظایف و نقش)
هاریسون	۲۰۰۹	فناوری اطلاعات، تغییر سازمانی، ریسک و عوامل موفقیت، ارتباطات، مدیریت فرایند، رهبری و نتیجه‌گرایی
کرافورد	۲۰۱۰	رهبری، مدیریت ذینفعان، برنامه‌ریزی، انتخاب و توسعه تیم، ارتباطات، تصمیم‌گیری و حل مسأله، دانش و مهارت
راجا ^۲	۲۰۱۱	سازمانی (راهبردمحوری، مشتری‌مداری)، شغلی (یادگیری، مدیریت استعداد)، رفتاری (رهبری، روابط کاری، شکوفایی)
لیکاما	۲۰۱۵	خودسنجی، انعطاف‌پذیری، مدیریت استرس، تفکر تحلیلی، مدیریت اختلاف، تعهد، ارتباطات، نوآوری

فرهنگ مدیریت باور

دوره ۳۰ - پاییز ۹۶ - شماره ۳ - پیاپی ۱۰۱

- Porter
- Raja

جدول ۲: رویکرد تجربی پژوهش

پژوهشگر	هدف	یافته‌ها و نتایج
هانگ - هوا و یان طرح سیستم آموزشی مدیران سطح میانی - هوا (۲۰۰۹)	شرکت‌های زغال‌سنگ بر اساس شایستگی	شایستگی مدیران سطح میانی ارتباطی - مستقیم با آینده و توسعه شرکت دارد.
ردیک ^۱ (۲۰۱۴)	مدل شایستگی رهبری مؤثر پروژه	عوامل شایستگی رهبری شامل خود رهبری، مدیریت دیگران، عوامل روانی، و عوامل محیطی در رهبری پروژه موفق، توجه به موقعیت رقابتی
لیکاما (۲۰۱۵)	خودسنجی‌های مرتبط با شایستگی‌های شخصی و اجتماعی مدیران پروژه	مهارت‌های موردنیاز زندگی کاری مدیران پروژه و نظریه‌های شایستگی، دست‌کم در دراز مدت، بر شایستگی و توانمندی آنان تأثیر می‌گذارند.
ویست لینک ^۲ (۲۰۱۶)	شایستگی‌های فردی مدیران درگیر شیوه‌های مدیریت پایدار شرکت‌های بزرگ	اتصال شایستگی‌ها به وظایف اصلی، باعث معنی‌دارتر شدن شایستگی‌ها و بهره‌مندی از آن‌ها گردیده و زمینه آموزشی (توسعه و ارزیابی) و زمینه‌های مدیریت (به‌ویژه توسعه) در مدار یادگیری قرار می‌گیرد.
پدرو و ماریو ^۳ (۲۰۱۷)	تأثیر یادگیری تجربی در شایستگی‌های راهبردی و سبک تصمیم‌گیری مدیران	بهبود شایستگی‌های راهبردی، به‌عنوان یک ارزش مثبت به برنامه‌های مدیریت بر مبنای هدف و توسعه دانش مدیران کمک می‌کند.

در این راستا با توجه به اهداف شرکت ملی گاز ایران در چشم‌انداز بیست ساله؛ از جمله داشتن موقعیت بین‌المللی از بُعد تجارت جهانی و منطقه‌ای و جذب منافع مالی، تجهیز به فناوری اطلاعات و ارتباطات روز و بهره‌مندی از منابع انسانی توسعه‌یافته می‌باشد که بر همین اساس عملکرد شرکت مذکور از طریق کارت امتیازی متوازن و نظام آموزشی شرکت از طریق ماتریس SWOT^۴ بررسی گردید و با توجه به یافته‌های این پژوهش مشاهده گردید که در شرکت مذکور ابعاد رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی به‌عنوان دارایی نامشهود سازمان از اهمیتی خاص در ارتقای بُعد مالی برخوردار است به‌لحاظ نظام آموزشی دارای حالتی تدافعی است که جهت توسعه ملی و دستیابی به اهداف راهبردی سازمان مطلوب نمی‌باشد و باید به راهبردهای رقابتی و محافظه‌کارانه توجهی بیش‌تر نماید. بنابراین وجوب مدیرانی

1. Redick
2. Wesselink
3. Pedro & Mario
4. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

شایسته و توانمند جهت هدایت عملکرد بهینه سازمان در راستای اهداف مذکور محرز می‌گردد. بر این اساس، اهمیت و ضرورت طراحی الگوی توسعه شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران را می‌توان در نقش راهبردی شرکت در توسعه و رشد اقتصادی مورد نیاز در برآورده‌سازی سند چشم‌انداز کشور، نقش راهبردی مدیران شرکت ملی گاز ایران در موفقیت سازمان، نبود تعریفی مشخص از شایستگی مدیران در ادبیات شرکت ملی گاز ایران و نیاز به انجام مطالعات تجربی جامع درباره تدوین چارچوب مفهومی و نظری در زمینه الگوی توسعه شایستگی مدیران دانست. به این منظور، در این پژوهش با فرآیندی پژوهشی، از طریق چینش و گزینش علمی شاخص‌های شایستگی، مدلی عملیاتی در حوزه توسعه شایستگی ارائه می‌شود. این مدل، امکان ارزیابی، آسیب‌شناسی و حتی اولویت‌بندی عوامل، موانع و چالش‌های درون و برون‌سازمانی مؤثر بر نظام شایستگی را برای شرکت ملی گاز ایران، فراهم خواهد نمود و الگوی اجرایی مناسب را برای آموزش و توسعه شایستگی‌های سطوح مدیریتی و کارکنان شرکت ملی گاز ایران ارائه می‌نماید. از این رو، هدف اصلی از انجام این پژوهش ترکیبی اکتشافی، تدوین الگوی توسعه شایستگی مدیران بخش ستادی شرکت ملی گاز ایران و اهداف فرعی، مشخص کردن ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی، بررسی وضعیت موجود و اعتباریابی الگو است.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به این که هدف اصلی پژوهش، مطالعه موضوع شایستگی مدیران شرکت ملی گاز (سطح ارشد و میانی) به منظور ارائه الگویی متناسب با بافت و زمینه شرکت گاز بوده است از این رو، برای برآورده‌سازی این هدف پس از مرور پیشینه و تهیه چارچوب نظری پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از روش پژوهش آمیخته اکتشافی استفاده و داده‌ها در دو مرحله گردآوری گردید: در مرحله نخست، فنون کیفی و در مرحله دوم، فنون و داده‌های کمی گردآوری و مورد تحلیل قرار گرفته است. واحد تحلیل در این پژوهش، مدیران ارشد و میانی بخش ستادی شرکت ملی گاز ایران است. بر این اساس، اجرای گام کیفی پژوهش، در دو مرحله انجام پذیرفت. در مرحله نخست، برای شناسایی مفاهیم و مؤلفه‌های شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با دوازده نفر از خبرگان موضوع که به روش نمونه‌گیری نظری (غیراحتمالی) و هدفمند و زنجیره‌ای انتخاب شدند استفاده گردید (بازرگان، ۱۳۸۷، ۵۵) و در مرحله دوم بخش کیفی به منظور تعدیل نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انفرادی و اعتباریابی الگوی مفهومی ارائه شده از روش بحث گروه کانونی^۱ بهره‌گیری و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش کدگذاری باز و محوری مورد استفاده

قرار گرفت (دلاور، ۱۳۸۳، ۱۵۸-۱۵۷). در مرحله دوم پژوهش و پس از انجام پژوهش کیفی و تهیه گزارش آن، از روش کمی به منظور آزمودن الگوی نظری شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران و اعتباریابی آن استفاده گردید که به منظور برآورد حجم نمونه مناسب با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه (سرای، ۱۳۷۲، ۱۴۰) تعداد ۱۶۰ نفر برآورد گردید و برای اطمینان از روایی^۱ پرسش‌نامه برگرفته از الگوی احصاء شده، از اعتبار محتوا^۲ استفاده و سرانجام ضریب توافق داوران به‌عنوان شاخصی از روایی محتوایی محاسبه گردید که برابر با $0/74$ به‌دست آمد. همچنین، پایایی^۳ (قابلیت اعتماد) پرسش‌نامه نیز از روش آلفای کراباخ $0/95$ تعیین گردید. در بخش کمی برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های توصیفی میانگین و انحراف معیار و آزمون‌های استنباطی، آزمون T تک‌نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران مورد استفاده قرار گرفت و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده و تبدیل پاسخ‌های کیفی به مقادیر کمی از روش وزن‌دهی (ارزش‌گذاری) و برای سنجش نظر پاسخ‌گویان از مقیاس لیکرت استفاده شد. همچنین، به‌منظور اعتباریابی الگوی ارائه‌شده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه نخست و مرتبه دوم در چارچوب مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. مدل معادلات ساختاری رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط میان متغیرهای مشاهده شده^۴ و متغیرهای مکنون^۵ است؛ به‌گونه‌ای که بعد از مشخص کردن عامل‌های پیش‌تجربی (منظور شناسایی عامل‌ها در تحلیل عاملی اکتشافی) از طریق تعیین برازندگی مدل عاملی از پیش تعیین‌شده، تطابق بهینه ساختارهای عاملی مشاهده شده و نظری را برای مجموعه داده‌ها آزمون می‌کند (هومن، ۱۳۸۷). جدول (۳)، خلاصه روش پژوهش را بر اساس اهداف این پژوهش نشان می‌دهد.

1. Validity
2. Content Validity
3. Reliability
4. Observed Variables
5. Latent Variables

جدول ۳: خلاصه روش پژوهش بر اساس اهداف پژوهش

اهداف پژوهش	روش پژوهش	ابزار گردآوری داده‌ها	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها
شناسایی مؤلفه‌های تشکیل دهنده شایستگی	روش کیفی (مصاحبه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته فردی و گروه‌های کانونی)	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و بحث گروه‌های کانونی	طبقه‌بندی، کدگذاری باز و محوری و تفسیر داده‌ها
بررسی وضعیت موجود شایستگی مدیران	روش پژوهش کمی (روش توصیفی)	پرسشنامه پژوهشگر ساخته	شاخص‌های آمار توصیفی (مرکزی و پراکندگی) و آمار استنباطی
اعتباریابی الگوی ارائه شده	روش پژوهش کمی (روش توصیفی - تحلیلی)	پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته	تحلیل مدل معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه یکم و دوم)

یافته‌ها

پس از مرور پیشینه پژوهش و استخراج ساختار مفهومی اولیه پژوهش، مرحله کیفی آن به‌منظور شناسایی مؤلفه‌های مهم شایستگی مدیران در دو بخش طرح‌ریزی شد. در گام نخست، پژوهشگر با مراجعه حضوری به صاحب‌نظران حوزه شایستگی مدیران، در قالب مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، به شناسایی مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران پرداخت؛ سپس مصاحبه‌های انجام‌شده با استفاده از روش تحلیل کدگذاری نظام‌مند مورد تحلیل قرار گرفت. در مرحله بعد، پژوهشگر به‌منظور حصول توافق صاحب‌نظران در ارتباط با مؤلفه‌های شناسایی شده و همچنین افزایش دقت نتایج به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های فردی، به اجرای بحث گروه‌های کانونی پرداخت که با مشارکت آگاهان کلیدی حوزه شایستگی مدیران (همان افرادی که در مصاحبه انفرادی حضور داشتند) برگزار شده است. در جلسه گروه کانونی، مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های (شاخص‌های) شایستگی مدیران که در مرحله پیشین شناسایی شده بود و نیز الگوی مفهومی ارائه شده مورد بحث قرار گرفت. در نتیجه، به دسته‌بندی‌های صورت گرفته و توجه به نظرات اعضای گروه کانونی، الگوی مفهومی ارائه شده اصلاح و تعدیل شد. همچنین، برای ساخت این پرسش‌نامه، مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله کیفی پژوهش که در الگوی مفهومی ارائه شد، مبنای طراحی گویه‌های پرسش‌نامه قرار گرفت. از این‌رو، گویه‌ها بر مبنای هفت مؤلفه اصلی الگوی مفهومی پژوهش انتخاب شدند. به‌منظور اطمینان روایی سازه پرسش‌نامه پژوهش، آزمون تحلیل عاملی انجام شد. جدول (۶) نتایج تحلیل عاملی تأییدی انجام شده برای پرسش‌نامه پژوهش را با توجه به میانگین‌ها و مقدار T محاسبه شده نشان می‌دهد که مؤلفه‌های هفتگانه به‌خوبی قابلیت اندازه‌گیری

متغیر اصلی (شایستگی مدیران) را دارند. در این میان، شایستگی فردی و اجرایی، دارای بیشترین مقدار و شایستگی ادراکی و تحلیل‌گری، دارای کمترین مقدار ارتباط هستند. نتایج پژوهش کیفی ناظر بر کدگذاری باز و محوری در قالب جدول (۴) و (۵) در پژوهش منعکس شده است.

جدول ۴: کدها (مفاهیم) شناسایی شده از مصاحبه با صاحب‌نظران در مورد مؤلفه‌های شایستگی

کدها (مفاهیم) شناسایی شده
مهارت‌های فنی و تخصصی، فردی، مدیریتی، قدرت تصمیم‌گیری، مدیریت عملکرد دانش و تخصص، تفکر راهبردی، مدیریت تغییر، مدیریت منابع، رهبری، شم تجاری، تفکر و عمل به روش بدیع
فردی، سازمانی، تخصصی، قدرت اجرایی، تفکر راهبردی، شناخت محیط مهارت تفکر تحلیلی و خلاقیت، قاطعیت در تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و ریسک‌پذیری، قدرت حل مسأله شایستگی ادراک و تخصص، نگرش و ارزش‌های شخصیتی، کارکرد و وظایف
سطوح فنی، محیطی، مدیریتی و فردی؛ دانش تخصصی، دانش عملیاتی
مهارت‌های فنی و تخصصی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی حوزه‌های فردی، مدیریتی، مشتری‌مداری، مدیریت راهبردی، تحلیل محیط کلان و صنعتی سازمان رهبری، تعهد به ارزش‌های سازمان، صداقت، اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، شایستگی‌های ارتباطی، تخصصی، ادراک و تصمیم‌گیری، شناخت محیط خارجی
مهارت‌های تخصصی و وظیفه‌ای، درک منطقی، مدیریتی و فنی، ارتباط و همکاری، آشنایی با شرایط محیطی و مدیریت بحران
مبانی اعتقادی، دانش ادراکی، توسعه فناوری، ارزیابی و برنامه‌ریزی مالی، تعامل، مدیریت عملکرد، رهبری، انجام کار گروهی، کمال‌جویی
دانش و نگرش مطلوب به کار و اهداف، مهارت تعامل با منابع انسانی، مدیریت دانش، سیستم‌های جان‌شین‌پروری، ارزیابی مستمر و آموزش کاربردی و اخلاق حرفه‌ای
مهارت‌های ارتباطی، رهبری، برنامه‌ریزی، مدیریت عملکرد (ارزیابی، ارتقاء، انتصاب و آموزش) بر اساس شایستگی، پرورش و توسعه، دانش عمومی و تخصصی، ارزیابی زمینه‌های فرهنگی، کمال‌جویی مدیریت منابع، دانش عمومی و تخصصی، مهارت رهبری، برنامه‌ریزی، هوشیاری سازمانی و تحلیل روند محیطی، مدیریت راهبردی
ارتباط مؤثر با محیط بیرونی، توان ایجاد جو مطلوب و ایجاد انگیزه، تجربه و تخصص، توان تحلیل مسائل، خلاقیت، تحول‌گرایی، نتیجه‌گرایی، کار تیمی و مشارکت، مهارت‌های مدیریتی، مدیریت عملکرد، بازاریابی و شم تجاری

جدول ۵: مؤلفه‌های (مقوله‌های) شناسایی شده برای شایستگی مدیران

مقوله اصلی (مؤلفه‌ها)	مفاهیم شناسایی شده مرتبط
شایستگی فردی	مهارت‌های فردی، کمال‌جویی حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، صداقت و اعتماد به نفس
شایستگی میان‌فردی	همکاری و همدلی، تیم‌سازی، ارتباط مؤثر، شبکه‌سازی، جو کاری مطلوب
شایستگی ادراکی	تفکر راهبردی، تفکر تحلیلی، حل مسأله، تفکر خلاق، مهارت تصمیم‌گیری
شایستگی اجرایی	انگیزش افراد، پرورش و توسعه، برنامه‌ریزی و سازماندهی، نتیجه‌گرایی، مدیریت عملکرد
شایستگی سازمانی	هوشیاری سازمانی، تغییر و تحول، نفوذ و قدرت، مشتری‌مداری، چالش‌گری
شایستگی تخصصی	مدیریت منابع، مدیریت ریسک، مدیریت تغییر مدیریت فناوری، مدیریت پروژه
شایستگی تحلیل‌گر محیطی	مدیریت راهبردی، شم تجاری، تحلیل‌گر کلان، تحلیل‌گر صنعتی

جدول ۶: نتایج تحلیل عاملی پرسش‌نامه پژوهش

مؤلفه‌ها (متغیرهای مکنون)	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تی (T)
شایستگی ذهنی	۳/۸۲	۷/۵۲	۴۴/۶۵
شایستگی فردی	۴/۱۰	۸/۱۳	۴۴/۵۵
شایستگی میان‌فردی	۳/۹۲	۸/۰۵	۴۲/۱۵
شایستگی اجرایی	۴/۱۲	۷/۹۰	۴۶/۰۶
شایستگی سازمانی	۳/۸۲	۸/۵۹	۳۸/۴۷
شایستگی تخصصی	۳/۸۸	۹/۴۸	۳۶/۰۶
شایستگی تحلیل‌گر محیطی	۳/۶۶	۸/۵۲	۳۷/۰۲

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کمی نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران، وضعیت کلی شایستگی مدیران در شرکت ملی گاز ایران، بالاتر از میانگین و کم‌وبیش مطلوب است. به بیانی، وضعیت شایستگی ذهنی، فردی، میان‌فردی، اجرایی، سازمانی، تخصصی و تحلیل‌گر محیطی، به گونه‌ای معنی‌دار، بالاتر از میانگین است و میان شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران در وضعیت‌های گوناگون، تفاوتی معنی‌دار وجود ندارد (بازرگان، حجازی و اسحاقی، ۱۳۸۶). به منظور بررسی وضعیت موجود شایستگی مدیران در هریک از مؤلفه‌ها و محاسبه معناداری تفاوت میانگین‌های مربوط به هر مؤلفه، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. همچنین، در ادامه، برای قضاوت در مورد سطح مطلوبیت میانگین محاسبه‌شده مربوط به هر مؤلفه و نشانگر، از طیف مطلوبیت به شرح زیر استفاده شده است. چنان‌چه میانگین محاسبه‌شده بالاتر از ۳/۶۶ باشد، وضعیت آن متغیر

مطلوب ارزیابی می‌شود. چنان‌چه میانگین محاسبه‌شده میان ۳/۶۶ و ۲/۳۳ باشد، کم‌وبیش مطلوب و چنان‌چه کم‌تر از ۲/۳۳ باشد، وضعیت شایستگی مدیران در آن متغیر (مؤلفه یا زیرمؤلفه) نامطلوب ارزیابی می‌گردد. در ادامه، وضعیت هر یک از مؤلفه‌های هفت‌گانه شایستگی مدیران به تفکیک مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۷: وضعیت مؤلفه‌های هفت‌گانه و زیرمؤلفه‌های شایستگی مدیران

مؤلفه	وضعیت موجود	نقطه برش	مقدار t	معناداری
ادراکی - ذهنی	۳/۱۸۴۲	۳/۵	-۸/۵۸۳	*۰/۰۰۰
تفکر راهبردی	۳/۸۶۰۴	۳/۵	۷/۴۲۹	*۰/۰۰۰
تفکر تحلیلی	۳/۸۲۰۸	۳/۵	۶/۱۵۷	*۰/۰۰۰
حل مسئله و تصمیم‌گیری	۱/۲۸۰۶	۳/۵	-۱۳۰/۲۹۶	*۰/۰۰۰
تفکر خلاق	۳/۷۷۵۰	۳/۵	۴/۶۸۴	*۰/۰۰۰
فردی	۴/۰۴۵۳	۳/۵	۱۰/۸۱۱	*۰/۰۰۰
اعتماد به نفس	۳/۹۱۴۶	۳/۵	۷/۱۰۱	*۰/۰۰۰
مسئولیت‌پذیری	۴/۰۷۵۰	۳/۵	۱۰/۳۲۶	*۰/۰۰۰
صداقت و درستی	۴/۲۲۲۹	۳/۵	۱۲/۲۹۶	*۰/۰۰۰
کمال‌جویی و اخلاق حرفه‌ای	۳/۹۶۸۷	۳/۵	۷/۵۶۳	*۰/۰۰۰
میان‌فردی	۳/۹۱۲۰	۳/۵	۸/۹۰۶	*۰/۰۰۰
همکاری و مشارکت	۴/۱۱۰۱	۳/۵	۱۰/۹۶۶	*۰/۰۰۰
تیم‌سازی	۳/۸۲۹۲	۳/۵	۶/۱۷۸	*۰/۰۰۰
ارتباط مؤثر و مدیریت تعارض	۳/۹۸۵۴	۳/۵	۹/۳۳۸	*۰/۰۰۰
شبکه‌سازی	۳/۷۲۲۹	۳/۵	۴/۰۳۶	*۰/۰۰۰
اجرایی	۳/۹۰۳۱	۳/۵	۸/۵۴۲	*۰/۰۰۰
انگیزش افراد	۴/۰۱۰۴	۳/۵	۹/۸۳۴	*۰/۰۰۰
ارزیابی، پرورش و توسعه	۳/۸۹۱۷	۳/۵	۶/۹۶۰	*۰/۰۰۰
برنامه‌ریزی و سازماندهی	۳/۹۷۵۰	۳/۵	۸/۳۴۹	*۰/۰۰۰
نتیجه‌گرایی	۳/۷۳۵۴	۳/۵	۴/۵۳۱	*۰/۰۰۰
سازمانی	۳/۷۳۲۸	۳/۵	۵/۰۹۱	*۰/۰۰۰
مشتری‌مداری	۳/۷۶۸۸	۳/۵	۵/۱۸۱	*۰/۰۰۰
هوشیاری و جان‌نشین‌پروری	۳/۹۹۱۷	۳/۵	۸/۹۴۴	*۰/۰۰۰
تحول‌گرایی	۳/۶۵۰۰	۳/۵	۲/۷۰۶	*۰/۰۰۸

ادامه جدول ۷: وضعیت مؤلفه‌های هفت‌گانه و زیرمؤلفه‌های شایستگی مدیران

مؤلفه	وضعیت موجود	نقطه برش	مقدار t	معناداری
نفوذ و قدرت رهبری	۳/۵۲۰۸	۳/۵	۰/۳۱۸	۰/۷۵۱
تخصصی	۳/۸۰۱۰	۳/۵	۵/۶۵۳	*۰/۰۰۰
مدیریت منابع	۳/۸۱۸۷	۳/۵	۵/۱۱۹	*۰/۰۰۰
توسعه فناوری	۳/۷۳۹۶	۳/۵	۳/۷۱۷	*۰/۰۰۰
تحمل ریسک و تاب‌آوری	۳/۹۱۸۷	۳/۵	۷/۷۶۷	*۰/۰۰۰
حرفه‌ای‌گرایی	۳/۷۲۷۱	۳/۵	۳/۷۰۱	*۰/۰۰۰
تحلیل‌گری	۳/۲۱۴۲	۳/۵	-۷/۹۰۰	*۰/۰۰۰
شم تجاری	۳/۸۸۷۵	۳/۵	۷/۷۶۸	*۰/۰۰۰
رویکرد راهبردی	۳/۸۵۸۳	۳/۵	۷/۰۱۷	*۰/۰۰۰
تحلیل محیط کلان	۳/۸۵۸۳	۳/۵	۷/۲۷۷	*۰/۰۰۰
تحلیل محیط صنعتی	۱/۲۵۲۸	۳/۵	-۱۳۸/۳۲۱	*۰/۰۰۰

P<0.001*

جدول (۷) به مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در ابعاد هفت‌گانه شایستگی مدیران پرداخته است. با توجه به نتایج، از هفت بُعد اصلی، ابعاد شایستگی ادراکی - ذهنی و تحلیل‌گری محیطی، به ترتیب با مقادیر t برابر با ۸/۵۸- و ۷/۹۰۰-، از وضعیت مطلوب، فاصله‌ای معنادار دارند. بدین معنی که نسبت به وضعیت مطلوب، در حدی پایین‌تر قرار دارند و نامطلوب ارزیابی می‌شوند. ابعاد شایستگی فردی، میان‌فردی، اجرایی، سازمانی، تخصصی، به ترتیب با مقادیر t برابر با ۱۰/۸۱، ۸/۹۰، ۸/۵۴، ۵/۰۹۱ و ۵/۶۳ در وضعیتی مطلوب قرار دارند. در میان مؤلفه‌های مربوط به ابعاد هفت‌گانه، دو مؤلفه حل مسأله و تصمیم‌گیری در بُعد ادراکی ذهنی و تحلیل محیط صنعتی در بعد تحلیل‌گری در وضعیت نامطلوب قرار دارند و مؤلفه نفوذ و رهبری در شایستگی سازمانی در حد متوسط قرار دارد. اما سایرها در حد مطلوب قرار دارند. همچنین، با توجه به میانگین رتبه شایستگی فردی (۵/۶۹)، میان‌فردی (۵/۰۴)، اجرایی (۴/۹۱)، تخصصی (۴/۵۸)، سازمانی (۴/۰۸)، تحلیل‌گری (۱/۹۲) و ادراکی - ذهنی (۱/۷۷)، به ترتیب اولویت نخست تا هفتم را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که در شایستگی ادراکی، شاخص‌های (تفکر راهبردی، تفکر تحلیلی و تفکر خلاق)، شایستگی فردی شاخص‌های (اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، صداقت و درستی و کمال‌جویی حرفه‌ای)، شایستگی میان‌فردی شاخص‌های (مشارکت و همکاری، تیم‌سازی، ارتباط مؤثر و مدیریت تعارض و شبکه‌سازی)، شایستگی اجرایی شاخص‌های (انگیزش، ارزیابی و توسعه، برنامه‌ریزی و سازماندهی و

نتیجه‌گرایی)، شایستگی سازمانی شاخص‌های (مشتری‌مداری، جانشین‌پروری، تحول‌گرایی، و نفوذ و رهبری)، شایستگی تخصصی شاخص‌های (حرفه‌ای‌گرایی، تاب‌آوری، توسعه فناوری و مدیریت منابع) و شایستگی تحلیل‌گر محیطی شاخص‌های (شم تجاری، تحلیل کلان، تحلیل صنعتی)، دارای بار عاملی و تأثیر معنادار بر سازه‌های مربوطه هستند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نیز نشان می‌دهد که مؤلفه‌های هفت‌گانه شناسایی شده، دارای بار عاملی کافی برای پیش‌بینی شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران هستند و همچنین شاخص‌های برازش الگوی شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران نشان می‌دهد که الگوی ارائه‌شده دارای برازشی مطلوب است.

در جدول (۸) شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری گزارش شده است. در واقع، این شاخص‌ها میزان برازش الگوی کلی شایستگی مدیران را نشان می‌دهند.

جدول ۸: مشخصه‌های برازندگی مدل تأییدی شایستگی مدیران

شاخص نیکویی برازش	مقدار مشاهده شده	مناسب / نامناسب بودن
CMIN/DF (شاخص مربع‌کای بهنجای یا نسبی)	۲/۴۲	مناسب بودن مدل
RMR (ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده‌ها)	۰/۰۵۲	مناسب بودن مدل
RMSEA (ریشه دوم میانگین مربعات خطای تقریبی)	۰/۰۷۶	مناسب بودن مدل
CFI (شاخص برازش تطبیقی)	۰/۹۹	مناسب بودن مدل
IFI (شاخص برازش نسبی)	۰/۹۸	مناسب بودن مدل

در این راستا، نتیجه شاخص نیکویی برازش تطبیقی، برابر با ۰/۹۹ و شاخص برازش نسبی نیز برابر با ۰/۹۸ است و مقادیر نزدیک این دو شاخص به عدد ۱، نشان می‌دهند که مدل، مناسب و پذیرفتنی است. مقدار ریشه دوم میانگین مربعات خطای تقریبی، برابر با ۰/۰۷۶ است که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده‌ها یا RMR، برابر با ۰/۰۵۲ است که نشان‌دهنده پذیرش مدل است. سرانجام، مقدار CMIN/DF، برابر با ۲/۴۲ است که این شاخص نیز نشان‌دهنده مناسب بودن مدل است. در کل، نتایج حاصل از پنج شاخص، نشان‌دهنده مناسب بودن مدل است. همچنین، نتایج مناسب بودن بارهای عاملی نشانگرهای مربوط به هر مؤلفه، در پیش‌بینی عوامل شایستگی مدیران و نیز مناسب بودن بار عاملی هر مؤلفه، به‌عنوان نشانگر شایستگی مدیران در پیش‌بینی این سازه را نشان می‌دهد و بر اساس جدول (۹)، همه نشانگرها بار عاملی معناداری روی مؤلفه‌ها داشتند. در میان مولفه‌های تشکیل‌دهنده شایستگی تحلیل‌گری مؤلفه رویکرد راهبردی با بار عاملی ۰/۱۶ و R^2 برابر با ۰/۰۲۵، دارای سطح معناداری ۰/۳۵ بوده و در بُعد شایستگی ذهنی، مؤلفه

حل مسأله و تصمیم‌گیری با بار عاملی ۰/۱۹ و ، برابر با ۰/۰۴، دارای سطح معناداری ۰/۲۱ بوده که از مدل کلی حذف شدند.

جدول ۹: بار عاملی و واریانس تبیین شده

ردیف	مؤلفه	بار عاملی	sig
شایستگی ذهنی	تفکر راهبردی	۰/۷۲	۰/۵۲
	تفکر تحلیلی	۰/۷۸	۰/۶۱
	تفکر خلاق	۰/۷۸	۰/۶۱
شایستگی درون فردی	اعتماد به نفس	۰/۸۶	۰/۷۴
	مسئولیت‌پذیری	۰/۷۷	۰/۵۹
	صداقت و درستی	۰/۸۳	۰/۶۸
	کمال‌جویی و اخلاق حرفه‌ای	۰/۷۸	۰/۶۱
شایستگی میان فردی	همکاری و مشارکت	۰/۸۱	۰/۶۶
	تیم‌سازی	۰/۸۷	۰/۷۶
	ارتباط مؤثر و مدیریت تعارض	۰/۸۴	۰/۷۱
شایستگی اجرایی	شبکه‌سازی	۰/۷۳	۰/۵۳
	انگیزش افراد	۰/۸۴	۰/۷۱
	ارزیابی، پرورش و توسعه	۰/۸۳	۰/۶۸
	برنامه‌ریزی و سازماندهی	۰/۸۷	۰/۷۵
شایستگی سازمانی	نتیجه‌گرایی	۰/۷۸	۰/۶۱
	مشتری‌مداری	۰/۶۹	۰/۴۷
	هوشیاری و جان‌نشین‌پروری	۰/۷۸	۰/۶۱
	تحول‌گرایی	۰/۸۴	۰/۷۱
شایستگی تخصصی	نفوذ و قدرت رهبری	۰/۷۱	۰/۵۰
	مدیریت منابع	۰/۸۴	۰/۷۱
	توسعه فناوری	۰/۸۵	۰/۷۲
	تحمل ریسک و تاب‌آوری	۰/۸۶	۰/۷۴
شایستگی تحلیل‌گر محیطی	حرفه‌ای‌گرایی	۰/۸۱	۰/۶۶
	شم تجاری	۰/۷۹	۰/۶۲
	تحلیل محیط کلان	۰/۸۳	۰/۶۸
	تحلیل محیط صنعتی	۰/۷۷	۰/۶

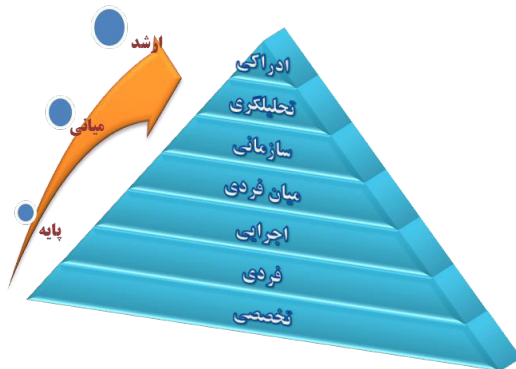
با به‌کارگیری الگوی مطلوب شایستگی مدیران و بر اساس نتایج به‌دست آمده از ارزیابی‌های مبتنی بر الگوی موردنظر، برنامه‌های آموزشی متناسب و مطلوب در جهت ارتقای شایستگی‌های مدیران در جدول (۱۰) برنامه‌ریزی شده، تا اثربخشی این برنامه‌ها و فرایندها در افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران تضمین و از این طریق، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان برآورده گردد.

جدول ۱۰: برنامه‌های توسعه مدیران بر اساس الگوی شایستگی

مؤلفه‌ها	عملکرد مورد انتظار	دوره‌های آموزشی مرتبط
	- تقویت احساس هویت و تعهد سازمانی، ایفای نقش سازنده در برآورده‌سازی اهداف سازمانی و شایستگی انجام با کیفیت امور محوله به‌صورت خودجوش فردی مبتنی بر انگیزه درونی و توانمندی شخصی از طریق پذیرش تجارب مفید و ارزشمند و یادگیری مستمر و توسعه خود در ابعاد اخلاقی و حرفه‌ای	مدیریت کیفیت زندگی کاری اخلاق حرفه‌ای در مدیریت مهارت‌های ارتقاء انگیزه مدیریت بر مبنای ارزش
شایستگی میانفردی	- جلب مشارکت بیشینه و بهره‌گیری از ایده‌ها - انتخاب اعضای تیم، متناسب با قابلیت‌های فردی ایشان - برنامه‌ریزی برای پرهیز از تعارض مخرب میان کارکنان توسعه روابط کاری سودمند و ایجاد فضای تعامل سازنده	- مدیریت مشارکتی، مفاهیم و کارکردها - مدیریت تیم‌های کاری در سازمان - مدیریت نگرش و دیدگاه کارکنان - مهارت‌های ارتباطی در مدیریت
شایستگی ذهنی	- ترسیم چشم‌انداز و جهت‌گیری راهبردی کسب‌وکار - نخواستاری و تعهد به خلاقیت و نوآوری - گردآوری، طبقه‌بندی، تحلیل داده‌ها به‌منظور ارائه راه‌حل‌های اجرایی	- مدیریت راهبردی سازمان - تصمیم‌گیری در شرایط ابهام - رهبری خلاقیت و کارآفرینی سازمانی - روش‌های حل مسأله - آسیب‌شناسی و عارضه‌یابی در سازمان
شایستگی اجرایی	- شناخت، به‌کارگیری و حفظ و نگهداری دانش روز مبتنی بر تجارب یا سایر منابع مرتبط با حوزه کسب‌وکار - تعیین اولویت‌بندی و زمان‌بندی فعالیت‌ها و اقدامات اجرایی برای تحقق اهداف و شفاف‌سازی نقش کارکنان نظارت بر استفاده مناسب از امکانات و تحلیل و ارزیابی عملکرد و تدوین اهداف در راستای تحقق ماموریت	- اصول و کاربرد سیستم‌های اطلاعات مدیریت - مدل‌ها و فنون برنامه‌ریزی - سازماندهی در مدیریت مبنایی و کارکردها - مهندسی مجدد و نوسازی سازمان - مبنایی و روش‌های نظارت و کنترل در مدیریت - تکنیک‌های هدف‌گذاری

ادامه جدول ۱۰: برنامه‌های توسعه مدیران بر اساس الگوی شایستگی

مؤلفه‌ها	عملکرد مورد انتظار	دوره‌های آموزشی مرتبط
شایستگی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - تشخیص نیازهای پرورشی، برنامه‌ریزی، آماده‌سازی و کمک به مدیران برای بهبود دانش و مهارت - تعهد نسبت به ارائه خدمات مطلوب به ذی‌نفعان - مدیریت و رهبری تحول سازمانی و فرایندهای پویای آن - دفاع از حقوق سازمان، پاسخگویی و اقتناع مخاطبان با استفاده از نفوذ در دیگران 	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت سرمایه فکری - مدل‌ها و ابزارهای تعالی سازمانی - مدیریت کیفیت جامع (TQM) - مدیریت تغییر و تحول در سازمان - شاخص‌های مدیر حرفه‌ای - رهبری ممتاز، ویژگی رهبران برجسته دنیا
شایستگی تحلیل‌گر محیطی	<ul style="list-style-type: none"> - حساسیت و درک درست از روندها و چالش‌های بازار کنجکاوی و حساسیت نسبت به شناسایی و درک تحولات ملی و بین‌المللی - جهت‌گیری‌های اجتماعی سیاسی و اقتصادی تأثیرگذار بر سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> - هوش تجاری و چابک‌سازی سازمان - تحلیل راهبردهای سازمان‌های موفق - تأثیر تحولات جهانی بر اقتصاد - تبیین چشم‌انداز ۱۴۰۴، برنامه توسعه
شایستگی تخصصی	<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی و جذب منابع ارزش‌آفرین مالی و غیر مالی برخوردار از رویکرد جامع در توسعه تجهیزات و تخصیص اعتبارات - تشخیص و تشریح مسائل و مشکلات سازمانی - توسعه مسیرهای ارتقاء شغلی و توانمندی 	<ul style="list-style-type: none"> - روش‌های تأمین اعتبار در طرح‌ها - برنامه‌ریزی منابع سازمانی - مهندسی ارزش - مدیریت بالندگی سازمانی - مدیریت بهره‌وری در سازمان



شکل ۱: الگوی توسعه شایستگی مدیران

نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت جایگاه و نقش مدیران به‌عنوان برنامه‌ریزان، اداره‌کنندگان و هدایت‌گران سازمان، مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که با به‌کارگیری مؤثر انتخاب، انتصاب، پرورش و توسعه مدیران، فقط بر اساس شایستگی، نظارت و ارزشیابی مستمر و تشویق به مشارکت در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، بهره‌وری و تعالی سازمان را تضمین نمایند. در این راستا، مدل توسعه شایستگی مدیران، سبب تقویت فرایند استخدام، تقویت مدیریت عملکرد، شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه، ایجاد ارتباط از طریق ادغام فرایندهای منابع انسانی و ایجاد انتظارات روشن برای موفقیت فرد و سازمان می‌گردد. در کشور ما، برخی از الزامات قانونی، از جمله سیاست‌های کلی نظام اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه‌های اجرایی کشور را موظف به استقرار نظام مبتنی بر شایستگی و توجه به احراز شایستگی‌ها و عملکرد موفق کارکنان خود در مشاغل پیشین، در هنگام انتخاب، انتصاب و ارتقای شغلی آنان می‌نماید. به‌این‌منظور با توجه به اهداف شرکت ملی گاز ایران در چشم‌انداز بیست‌ساله؛ از جمله داشتن موقعیت بین‌المللی از بعد تجارت جهانی و منطقه‌ای و جذب منافع مالی، تجهیز به فناوری اطلاعات و ارتباطات روز و بهره‌مندی از منابع انسانی توسعه‌یافته می‌باشد که بر اساس آخرین رهیافت‌ها و پژوهش‌های صورت‌گرفته، وجوب مدیرانی شایسته و توانمند جهت هدایت عملکرد بهینه سازمان در راستای اهداف مذکور محرز می‌گردد، تا قادر باشد به‌عنوان یکی از شرکت‌های مهم و پیشرو در صنعت کشور به‌منظور ایجاد قابلیت‌های ممتاز و منحصر به فرد جهت حفظ مزیت رقابتی، فعالیت می‌نماید. پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های مربوط به شایستگی مدیران و کارکنان، نیازسنجی علمی و دقیق بوده و همچنین برآورده‌سازی برنامه‌های شایستگی در گرو مشارکت و همکاری در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی شایستگی‌ها است. درگیر کردن مدیران به‌طور خاص و سایر ذی‌نفعان به‌طور عام در برنامه‌های شایستگی، امری ضروری به‌نظر می‌رسد. همچنین، بافت سازمان و نوع مؤسسه مورد مطالعه، تأثیر زیادی بر نوع الگوی جامع شایستگی دارد، بنابراین باید رسالت و مأموریت شرکت را مدنظر قرار داده و در زمان اجرای آن، نظارت و ارزشیابی مستمر به‌منظور بهبود مستمر کیفیت برنامه‌ها صورت پذیرد و در ادامه پس از مشخص شدن نیازهای آموزشی، باید فرصت‌های آموزشی مناسب برای پاسخ‌گویی به این نیازها را پیش‌بینی و اجرا کرد. اگر برنامه‌ای که برای رشد و پیشرفت برگزار می‌شود، به شغل فعلی یا آتی مدیران ارتباط نداشته و علاوه بر دانش، توانایی، مهارت، نگرش و انگیزه را مدنظر قرار ندهد، ارزشی در بر نخواهد داشت

و استفاده نامناسب از منابع آموزشی، موجب اتلاف وقت و در نتیجه، تحمیل هزینه‌های مالی برای سازمان می‌شود. بر این اساس، با ارزیابی عملکرد مدیران شرکت ملی گاز ایران، بر اساس الگوی شایستگی متناسب با بافت و موقعیت شرکت، به صورت مستمر و اجرای مؤثر و بهینه طرح توسعه و پرورش مدیران و تقویت شایستگی‌های به دست آمده و همچنین هم‌راستاسازی قابلیت‌ها و توانمندی‌های مدیران با تغییرات و پویایی محیط درونی و بیرونی شرکت و به‌ویژه توسعه مهارت‌های رهبری، سرمایه‌های فکری و تحلیل‌گر محیطی، در جهت ارتقاء توانمندی مدیران بسیار مؤثر و موجب رشد و بهره‌وری هرچه بیشتر و مزیت رقابتی بالاتری برای سازمان می‌گردد. از این رو، اهمیت طراحی الگوی توسعه شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران را می‌توان در نقش راهبردی شرکت در توسعه و رشد اقتصادی مورد نیاز در برآورده سازی سند چشم‌انداز کشور و نقش راهبردی مدیران شرکت ملی گاز ایران در موفقیت سازمان دانست. در این راستا، با توجه به این که در این پژوهش، ماهیت مشاغل نقشی مؤثر در مدل جذب مدیران نداشته است، این موضوع می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گرفته و ارتباط الگوها با ماهیت مشاغل شناسایی گردد.

منابع

الف) فارسی

- بابایی زکلیکی، محمدعلی و شیخ، ابراهیم (۱۳۹۰). *دستنامه توسعه مدیران: مجموعه تعاریف و حکمت‌های فرهنگی و روش‌های توسعه شایستگی‌های مدیران*، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، انتشارات سرآمد.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری*، تهران، انتشارات دیدار.
- دلاور، علی (۱۳۸۳). *مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی*، تهران، انتشارات رشد.
- زاهدی، شمس‌السادات و شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). *الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران دولتی، مطالعات مدیریت راهبردی*، دوره ۱، شماره ۱، صفحات ۱۳۹-۹۵.
- سرای، حسن (۱۳۷۲). *مقدمه‌ای بر نمونه‌گیری در تحقیق*، تهران، انتشارات سمت.
- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۸). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*، تهران، انتشارات سمت، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.

- نیرومند، پوراندخت (۱۳۹۱). *الگوی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان*، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- هاشمیان، فخرالسادات (۱۳۹۱). *ارزیابی عملکرد شرکت ملی گاز ایران به روش BSC*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۷). *مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل*، تهران، انتشارات سمت.

ب) انگلیسی

- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), pp. 5-12.
- Crawford, Lynn & Nahmias, Anat Hassner (2010). Competencies for Managing Change. *International Journal of Project Management*, 28(4), pp. 405-412.
- Harison, E. & Boonstra, A. (2009). Essential Competencies for Techno Change Management: Towards an Assessment Model, *International Journal of Information Management*, 29, pp. 283-294.
- Hong-hua, X. & Yan-hua, W. (2009). Training System Design for Middle-level Manager in Coal Enterprises Based on Post Competency Model. *The 6th International Conference on Mining Science & Technology*. Procedia Earth and Planetary Science 1. 1764-1771. Accessible from <http://www.cse.buffalo.edu/~rapaport/perry.positions.html>.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), pp. 33-42.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. University of Turku, Pohjoisranta 11P.O. Box xx, FI 28101, Finland. *6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliated Conferences, AHFE 2015*. Procedia Manufacturing 3. 681, 687. Accessible from www.sciencedirect.com.
- Nitin, V. (2010). Competencies and Competency Model-A Brief Overview of its Development and Application, *SIES Journal of Management*, 7(1), pp. 121-131.
- Porter, J. D. (2005). *Application of Sandwith's Competency Domain Model for Senior College Housing Officers in the United States*. Doctoral Dissertation, Gainesville: University of Florida.
- Quinn, James Brian & Hilmer, Frederick G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), pp. 43-55.

- Raja, M. A. & Aisha, A. (2012). Human Resource Management Competency Model for Pakistani Banking Companies, *African Journal of Business Management*, 6(38), pp. 10396-10407.
- Redick, A.; Reyna, I.; Schaffer, C. & Toomey, D. (2014). Four-factor Model for Effective Project Leadership Competency. *Journal of Information Technology and Economic Development*, 5(1), pp. 53-67.
- Rodríguez-Carvajal, R.; Díaz, D.; Moreno-Jiménez, B.; Blanco, A. & Van Dierendonck, D. (2010). Vitalidad Recursos Internos Como Componentes del Constructo de Bienestar Psicológico. *Psicothema*, 22(1), pp. 63-70.
- Sandwith, P. (1993). A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model. *Public Personnel Management*, 22(1), pp. 43-62.
- Toor, S. & Ofori, G. (2010). Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(3), p. 341.
- Torre, Pedro & Augusto, Mario (2017). The Impact of Experiential Learning on Managers' Strategic Competencies and Decision Style. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2, pp. 10-14.
- Wesselink, R.; Blok, V.; Van Leur, S.; Lans, T. & Dentoni, D. (2016). Individual Competencies for Managers Engaged in Corporate Sustainable Management Practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, pp. 497-506.

Identifying Factors Affecting Competency Improvement of Managers

Fakhrossadat Hashemian¹ Ph.D. Student of Educational Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Ali Abbaspour² Faculty Member of Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Hamid Rahimian³ Faculty Member of Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

Ali Delavar⁴ Faculty Member of Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

Saeed Ghiasi⁵ Faculty Member of Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

Abstract

In order to develop a competency development model for the staff managers of the National Iranian Gas Company (NIGC), this research was performed using exploratory and combined methods. In the qualitative analysis phase of the study, 12 professionals were selected. Semi-structured interviews were conducted and in a two-step analysis the qualitative data were identified. Following that, a focal group was formed in order to adjust these findings in the framework of a conceptual model. To gather quantitative data, a questionnaire was performed on a sample group of 160 managers of NIGC, selected based on random sampling method. The validity of the questionnaire was 74% and the Cronbach's alpha coefficient of 89% verified its reliability. Quantitative data analysis indicates that management competency status in NIGC is significantly above average. Also, the cause-and-effect analysis indicates that the suggested seven major factors of management competency are complete and comprehensive enough to explain and project the competency levels of NIGC managers. Therefore, it is suggested that continuous assessment of managers' performance together with training and development programs for them will bring about productivity growth and better competitive advantage for the company.

Keywords: Assessing Managers' Performance, Pattern Design, Competency Development, Staff Managers, National Iranian Gas Company (NIGC).

1. fa_hashemian@yahoo.com
2. abbaspour1386@gmail.com
3. hamrahimian@yahoo.com
4. delavarali@yahoo.com
5. ghiasi.saeed@gmail.com