

Designing a Competency Model for Senior Managers of Gas Refineries in South Pars Gas Complex (S.P.G.C.)

Ehsan Davoodi¹ Ph.D Student, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Ahmad Vedadi² Associated Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Ali Rezaeian³ Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Dariush Gholamzadeh⁴ Assistant professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract

This study is conducted aiming to design a competency model for senior managers of South Pars Gas Refineries. The approach of the research was qualitative. Using survey method and in-depth, semi-structured and purposeful interviews with 15 senior managers of the Gas Complex, the researcher collected the data. Three-stage theme analysis and coding was applied in order to analyze the qualitative data. Based on the research findings, the competency model for the Refineries' senior managers contained 4 comprehensive themes and 11 main themes. The comprehensive themes comprised of: a. individual themes (including ethical, attitudinal and behavioral items), b. interpersonal themes (including relational, team-based and leadership items), c. organizational themes (including professional and managerial human resources items) and d. strategic themes (including strategic thinking and action and crisis management). It is suggested that the implementation of this model can lead to the development and promotion of senior managers of the refineries.

Keywords: Competency, Competency Model, Senior Managers, Theme Analysis, Gas Industry.

1. ehs.davoodi.mng@iauctb.ac.ir

2. ahm.vedadi@iauctb.ac.ir

3. a-rezaeian@sbu.ac.ir

4. dar.gholamzade@iauctb.ac.ir

عنوان مقاله: طراحی مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز در مجتمع گاز پارس جنوبی

احسان داودی^۱ - احمد ودادی^۲ - علی رضاییان^۳ -
داریوش غلامزاده^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۳۰

پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۹

چکیده:

این پژوهش با هدف طراحی مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز پارس جنوبی انجام می‌شود. با توجه به رویکرد کیفی پژوهش، پژوهشگران با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد پالایشگاه‌های مجتمع گاز به جمع‌آوری اطلاعات می‌پردازند و با استفاده از شیوه تحلیل تم (مضمون) و کدگذاری سه مرحله‌ای، داده‌های کیفی را تحلیل می‌کنند. بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه با ۴ مضمون فراگیر و ۱۱ مضمون اصلی شکل می‌گیرد که مضامین فراگیر شامل شایستگی‌های فردی (اخلاقی، نگرشی، و رفتاری)، بین‌فردی (ارتباطی، تیمی، و رهبری)، سازمانی (منابع انسانی، حرفه‌ای، و مدیریتی)، و راهبردی (تفکر و عمل راهبردی و مدیریت بحران) است. پیاده‌سازی این مدل موجب ارتقا و توسعه مدیران ارشد پالایشگاه‌ها می‌شود.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، مدل شایستگی، مدیران ارشد، تحلیل تم، صنعت گاز

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
ehs.davoodi.mng@iauctb.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
ahm.vedadi@iauctb.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
a-rezaeian@sbu.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
dar.gholamzade@iauctb.ac.ir

مقدمه

در همه سازمان‌ها، مدیریت مهم‌ترین رکن تاثیرگذار برای رسیدن به اهداف است (Nwukah & Ahiauzu, 2008). مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس سازمان قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت اوست. مدیران به عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مشکلات سازمانی نقش بسزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند (Ruth, 2007). به همین دلیل، اندیشمندان مدیریتی بر این عقیده هستند که توسعه شایستگی مدیران کلید توسعه کشور است، تا آن اندازه که بسیاری از کشورهای موفق دنیا اذعان دارند که شما مدیر تربیت کنید، همه چیز به دنبالش می‌آید (دراکر، ۱۳۹۱). مدیران ارشد سازمان در عالی‌ترین جایگاه سازمانی هستند، پس رفتار و نحوه اعمال مدیریت راهبردی و تدابیری که در سازمان اعمال می‌کنند، اثرهای وسیع و بلندمدت برجا می‌گذارند. با توجه به نقش و تاثیر عمیقی که مدیران در سازمان دارند، نحوه انتخاب آن‌ها دارای اهمیت است (توحیدی، ۱۳۹۱)، و این انتخاب و ارتقا نیازمند ملاک‌هایی است که همان شایستگی‌های مدیران است. شایستگی^۱ تصویری از یک انسان رشدیافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل، فرد باید آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد. در واقع، شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان است که همه آن صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها، و نگرش‌ها را در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها شامل می‌شود (Campion et al., 2011). مدل‌های شایستگی به‌طور معمول شامل فهرستی از شایستگی‌ها و شاخص‌های رفتاری هستند که شایستگی‌ها را برحسب آنچه که باید در درون یک سازمان مشاهده شود، عینیت می‌بخشند (رضایت و همکاران، ۱۳۹۰). در نتیجه، شناخت و پرورش ظرفیت‌ها، شایستگی‌ها، و قابلیت‌های منابع انسانی نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در بقای سازمان، به‌ویژه در محیط‌های رقابتی دارد. اهمیت طراحی مدل شایستگی به عنوان هسته مرکزی فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی، یکپارچگی، و بهبود همه‌جانبه سیستم مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در زمینه ارزیابی و انتخاب، ترفیع، توسعه و ارتقاء مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری فراوان است (Bissett, 2009). با توجه به اهمیت نقش‌آفرینی مدیران ارشد در سازمان‌ها، لازم است که این مدیران برای عملکرد موفق شایستگی‌هایی داشته باشند. به عبارتی در شرایط حاضر، بهره بردن از

مدیرانی لایق و شایسته، برای هدایت سازمان اجتناب‌ناپذیر است (دری و همکاران، ۱۳۹۴).

با مرور ادبیات روشن می‌شود که مدل‌های ارائه‌شده در پژوهش‌های پیشین، خاص هر سازمان مورد مطالعه است. برای مثال، پژوهش **رمضان‌پناه و همکاران (۱۳۹۹)** در شرکت پتروشیمی، **باباشاهی و همکاران (۱۳۹۶)** در پژوهشگاه صنعت نفت، **سادورنیل^۱ (۲۰۱۹)** در شرکت‌های تولیدکننده ماشین‌های برقی در اروپا، و **کوپنن^۲ (۲۰۱۹)** در شرکت‌های بین‌المللی استفاده‌کننده از راهبرد شرکت به شرکت (B2B)^۳ است. از طرف دیگر، اهمیت شایستگی مدیران در سازمان‌هایی که اقتصاد کشور بر پایه آن‌ها بنا می‌شود، مانند شرکت نفت و گاز، بیش‌تر محسوس است (**فیروزآبادی و همکاران، ۱۳۹۶**). برای مثال، امروزه شرکت گاز در تامین پایدار انرژی کشور ایران جایگاه ویژه‌ای دارد. صنایع نفت و گاز جزو صنایع مادر و محرک تولید در بسیاری از جوامع به‌شمار می‌روند. این صنایع یکی از رقابتی‌ترین و راهبردی‌ترین صنایع جهان است که هر روزه از نوسان‌های قیمتی و تحریم‌ها و مسائل بین‌المللی اثر می‌پذیرد. برای ماندن در عصر پُررقابت این صنعت، باید به بهبود مستمر محصولات و خدمات مرتبط با آن، در تمام ابعاد توجه شود تا با رقبای قدرتمند خارجی بتوان رقابت کرد (**کریمی کاشانی و سیداصفهان‌ی، ۱۳۸۴**). به عبارت دیگر، در فضای کنونی حاکم بر کشور و با توجه به تحریم‌های بین‌المللی، نیاز کشور به نیروهای متخصص و شایسته برای ادامه فعالیت‌های اقتصادی و تجاری در سطح ملی و بین‌المللی، و شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیران بیش از پیش احساس می‌شود (**رمضان‌پناه و همکاران، ۱۳۹۹**). تحقق چشم‌انداز شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی در قالب سرآمدی عملیات و رقابت‌پذیری در کلاس جهانی (www.spgc.ir)، که هم‌اکنون تامین‌کننده بیش از ۷۰ درصد انرژی کشور است، وابسته به توسعه مدیران شایسته و توانمند است و این مستلزم داشتن مدل شایستگی برای مدیران ارشد پالایشگاه است که بتوانند از آن در فرایند انتخاب، ارتقا، توسعه، و ارزیابی کارایی و اثربخشی مدیران و هم‌راستا بودن آن با راهبرد شرکت به‌نحوی اثربخش استفاده نمایند. چالش اساسی موجود و مسئله اصلی پژوهش این است که مباحث شایستگی در حوزه خاص شرکت‌های پالایشی بسیار محدود است و به نظر می‌رسد مدل شایستگی برای مدیران ارشد پالایشگاه‌ها در بستر شرکت‌های پالایشی گاز ارائه نشده است، و مدلی که جامعه آماری آن به‌طور مشخص مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز باشند، دیده نمی‌شود. پژوهش حاضر می‌کوشد با ارائه مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز، مقداری از شکاف ادبیات را در این زمینه پر کند و باعث غنی شدن

1. Sadornil

2. Koponen

3. Business to Business

ادبیات پژوهشی شود. بنابراین، مولفه‌های مورد نیاز مدیران ارشد پالایشگاه شناسایی می‌شوند و با طراحی مدل به ارتقای شایستگی‌های مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز می‌پردازد که این موضوع باعث تحقق چشم‌انداز مجتمع گاز و تضمین موفقیت سازمان به عنوان یکی از شرکت‌های پیشرو صنعت نفت و گاز می‌شود. از این‌رو، پرسش اصلی پژوهش این است که مدل شایستگی‌های مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز مجتمع گاز پارس جنوبی کدام است؟

مبانی نظری پژوهش

شایستگی

شایستگی اصطلاح مورد استفاده برای توصیف مجموعه‌ای از دانش، مهارت، و نگرش‌هاست که به عملکرد شغلی موفق منجر می‌شود و در نهایت موجب دستیابی به اهداف و اولویت‌های سازمانی می‌گردد (Puteh et al., 2015). شایستگی‌ها اقدام‌های رفتاری مورد نیاز برای فعالیت در دانش عمیق و وسعت نظر، ریسک‌پذیر، و توانایی سازگاری با تغییرهای محیطی به‌طور شایسته است (Ontario, 2014). بر اساس اعتقاد بهاروانی و طلیب^۱ (۲۰۱۷)، شایستگی به عنوان یک مفهوم فازی تصور می‌شود و مجموعه‌ای از رفتارهاست که با عملکرد برتر در شرایط خاص مطابقت دارد. آنچه موجب شایسته جلوه کردن یک مدیر می‌شود، یک عامل خاص نیست، بلکه مولفه‌های متنوعی هستند که در شرایط و موقعیت‌های مختلف، ترکیب‌های متفاوتی از آن عوامل و عناصر موجود، موجب عملکرد برجسته مدیر می‌شود (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶). وزیرانی^۲ (۲۰۱۰)، در خصوص شایستگی مدیران بیان می‌کند که شایستگی‌های مدیریتی، همانند کوه یخی است که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به مثابه مهارت و دانش در قله قرار می‌گیرد. عناصر دربرگیرنده شایستگی‌ها کم‌تر قابل مشاهده است، اما به‌طور گسترده رفتار ظاهری را کنترل و هدایت می‌کند. از مجموع تعاریف شایستگی چنین به نظر می‌رسد شایستگی همانند چتری است که هر چیزی را که به‌گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد شغلی تاثیر داشته باشد، دربرمی‌گیرد (حسینقلی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶).

1. Bharwani & Talib

2. Vazirani

مدل‌های شایستگی

نخستین گام در فرایند توسعه مدیران، تعیین و شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز است (کرمی، ۱۳۸۶). **راش و همکاران**^۱ (۲۰۰۲)، سه جنبه از برنامه‌های توسعه مدیران را چنین بیان می‌کنند: ۱. تعریف شایستگی‌های مدیریتی؛ ۲. توسعه شایستگی‌ها؛ و ۳. ارزیابی شایستگی‌ها. توکلی و همکاران (۱۳۹۴)، معتقدند تعیین مدل شایستگی اولین گام برای تشخیص برنامه‌های توسعه مدیران است. مدل شایستگی «چارچوب و الگویی از یک مجموعه ابعاد و مولفه‌های شایستگی است که به دانش، مهارت، توانایی و نگرش‌های مورد نیاز برای عملکرد موثر در یک شغل ارتباط دارد» (Bharwani & Talib, 2017: 399). مدل شایستگی مبنایی برای برنامه‌ریزی و توسعه همه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی فراهم می‌کند. همچنین، به ارتباط بین اهداف راهبردی شرکت و نیازهای آن کمک می‌کند و به سازمان یک زبان مشترک می‌دهد که بتواند در بحث برنامه‌ریزی عملکرد، انتخاب، توسعه، و پیشرفت مورد استفاده قرار دهد. اگر سازمان بخواهد تعیین کند چگونه 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 صورت می‌گیرد. این کار مبنایی برای طرح‌ریزی فعالیت‌های توسعه‌ای است (Rothwell, 2010). ارزش مدل شایستگی این است که یک ارزیابی همه‌جانبه از شخص صورت می‌گیرد، یعنی ارزیابی شایستگی‌هایی که فرد دارد یا لازم است به‌دست آورد. سپس این اطلاعات می‌تواند توسط بخش توسعه منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد (Suhairom et al., 2014).

در مدل‌های معرفی شده توسط پژوهشگران داخلی و خارجی، ابعاد و مولفه‌های مختلفی در نظر گرفته می‌شود (جدول ۱). از جمله مدل‌هایی که در صنعت نفت انجام می‌شود، می‌توان به **رمضان‌پناه و همکاران** (۱۳۹۹) اشاره کرد که مدل شایستگی مدیران عالی و میانی است و دارای ۳ بُعد و ۱۱ مولفه و ۴۶ شاخص است و این شایستگی‌ها عبارت‌اند از ذهنی، شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای، دانش حرفه‌ای، رهبری فردی، رهبری گروهی، ارتباطی، مدیریت تغییر، مدیریت پروژه، مدیریت راهبرد، و مدیریت عملکرد. همچنین **باباشاهی و همکاران** (۱۳۹۶)، به دو دسته از شایستگی‌های پایه‌ای و شایستگی‌های محوری اشاره دارند که شایستگی‌های محوری در سه مقوله اصلی ویژگی‌های فردی، دانش، و مهارت، و شایستگی‌های پایه‌ای شامل مدیریت دانش، یادگیری مستمر، شبکه‌سازی، ارتباطات، کار تیمی، مدیریت زمان، خلاقیت و نوآوری است. **میرمحمدصادقی و همکاران** (۱۳۹۲)، اظهار می‌کنند که مدل شایستگی مدیران پروژه شامل

1. Rausch et al.

شایستگی‌های تکنیکی، رفتاری، و محیطی - ساختاری است. همچنین با مطالعه شرکت نفت رویال داچ شل، مدل شایستگی‌های مدیران پروژه این شرکت شامل مدیریت پروژه، تدارکات و قراردادها، سیستم‌های مدیریت سلامت، ایمنی، امنیت و محیط‌زیست، و شخصی و رهبری است (Bakker, 2009). در پژوهش دری و همکاران (۱۳۹۴)، مدل شایستگی شامل دانش راهبردی، دانش تخصصی، دانش عمومی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های ارتباطی و انسانی، مهارت‌های اجرایی، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، و تجربه و نگرش است.

جدول ۱: مدل‌های شایستگی مدیران

ابعاد یا مولفه‌های شایستگی مدیران	پژوهشگر(ان)
۱. محوری؛ ۲. تخصصی و حرفه‌ای؛ و ۳. مدیریتی.	کمپیون و همکاران (۲۰۱۱)
۱. ویژگی‌های شخصی مثل هوش، خلاقیت، و خودمدیریتی؛ ۲. توانایی‌های حرفه‌ای مثل رهبری تعاملی، رقابتی، و سازمانی؛ ۳. ویژگی‌های خاص مثل دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک، و کارآفرینی؛ و ۴. تیپ شخصیتی مثل سازگاری اجتماعی، اجتماعی و فعال بودن، و ثبات عاطفی.	بایاری استنوا ^۱ (۲۰۱۳)
۱. شایستگی‌های مدیریتی یا شایستگی‌های نرم شامل توانایی مدیریت کار و توسعه تعامل با دیگر افراد؛ و ۲. شایستگی‌های وظیفه‌ای یا شایستگی‌های سخت شامل ظرفیت عملکردی (وظیفه‌ای).	تریپاتی و آگروال ^۲ (۲۰۱۴)
بین فردی، درون فردی، اجتماعی، و راهبردی.	سیمیلر ^۳ (۲۰۱۸)
مهارت حل مسئله، مهارت تفکر راهبردی، اعتماد، تیم‌سازی، مهارت‌های ارتباطی و گوش دادن، خلاقیت، هوش هیجانی، و کارآفرینی.	ترنر و همکاران ^۴ (۲۰۱۸)
تفکر تحلیلی، مدیریت تغییر، تفکر ذهنی، اجرایی، تیزهوشی مالی، پرورش نوآوری، و جرئت مدیریتی	براون و همکاران ^۵ (۲۰۱۸)
مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های فروش، مهارت‌های زبانی، انگیزه، نگرش، شایستگی فرهنگی، دانش ارتباطات، دانش فرهنگی، فراشناخت، درک راهبردی، و مهارت‌های رهبری.	کوپن و همکاران (۲۰۱۹)
۱. ویژگی‌های شخصی و شخصیتی؛ ۲. مهارت‌های ارتباطی؛ ۳. اخلاقیت؛ ۴. شجاعت؛ ۵. یادگیری؛ ۶. مهارت‌های رهبری؛ ۷. مدیریت منابع انسانی؛ ۸. مهارت‌های مدیریتی؛ ۹. مهارت‌های ادراکی؛ و ۱۰. شم کسب و کار (برای مدیران شرکت‌های پتروشیمی).	مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه پتروشیمی (۱۳۸۶)

1. Bayarystanova
2. Tripathi & Agrawal
3. Seemiller
4. Turner *et al.*
5. Brown *et al.*

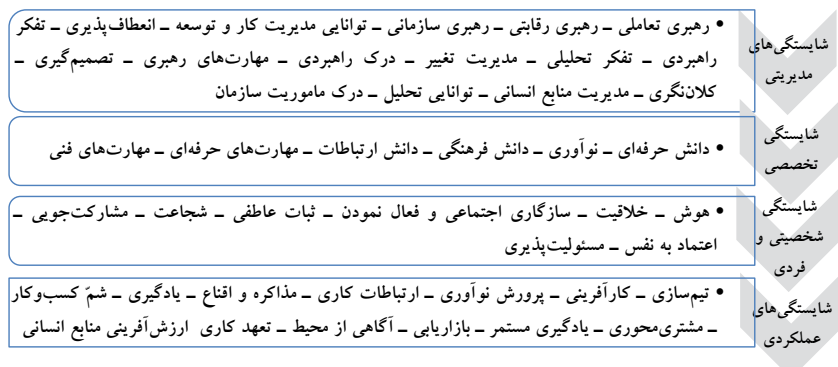
ادامه جدول ۱: مدل‌های شایستگی مدیران

پژوهشگر(ان)	ابعاد یا مولفه‌های شایستگی مدیران
مرکز ارزیابی و توسعه مدیران شرکت نفت (۱۳۸۹)	۱. چالاکی ذهنی؛ ۲. مهارت‌های مدیریتی؛ و ۳. بصیرت مدیریتی (برای مدیران ارشد نفت).
بابایی زکلیکی و شیخ (۱۳۹۱)	۱. قابلیت‌های ذهنی (فکری)؛ ۲. میان‌فردی؛ ۳. فردی؛ ۴. اجرایی؛ و ۵. تعالی سازمانی.
نیرومند و همکاران (۱۳۹۰)	۱. ادراکی؛ ۲. اقتضایی؛ ۳. راهبردی؛ ۴. سیستمی و توانایی یکپارچه‌سازی؛ ۵. فنی؛ ۶. شخصیتی و ارزشی؛ و ۷. انسانی (برای مدیران منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس).
اکرامی و رجب‌زاده (۱۳۹۰)	درک تفاوت‌های فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تشکیل گروه، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت‌های سازمان، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی، مشارکت‌جویی، مشتری‌محوری، مهارت فنی، ثابت قدمی، توجه به منافع سازمان، و توجه به اهداف چالشی.
هوشیار و رحیم‌نیا (۱۳۹۱)	دانش عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی، آگاهی از محیط، اداره کردن صحیح شعبه، مدیریت منابع انسانی، درون‌فردی و میان‌فردی.
خشوعی و همکاران (۱۳۹۲)	۱. شایستگی‌های محوری شامل ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری، ارتباط‌محوری؛ و ۲. شایستگی‌های مدیریتی (برای مدیران شرکت گاز استان اصفهان).
زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳)	تخصص حرفه‌ای، شخصیت فرهنگی، رضایت کاری، تعهد کاری، هوش مدیریتی، هوش فرهنگی، هوش معنوی، و هوش عاطفی.
عسگری و همکاران (۱۳۹۴)	فردی، ارتباطی - اجتماعی، مدیریتی - رهبری، بینشی - شناختی، دانشی و هوشمندی.
جوانک لیاولی و همکاران (۱۳۹۶)	هدایت آموزشی، هدایت پژوهشی، هدایت بالینی، مهارت‌های مدیریتی، توسعه مهارت‌های رهبری، و خودتوسعه فردی.
باباشاهی و همکاران (۱۳۹۶)	شایستگی‌های پایه‌ای و محوری شامل ویژگی‌های فردی، دانش و مهارت، و در سطح مدیریتی شامل هوش سیاسی، مدیریت منابع سازمان، هدایتگری راهبردی، هوش تجاری، تصمیم‌گیری، و مشتری‌مداری.
عاشقی و همکاران (۱۳۹۶)	فکری - ارزشی، ارتباطی، فنی - تخصصی، مدیریتی و توانایی.
دیانت و همکاران (۱۳۹۷)	فردی، رفتاری، دانش مدیریت پروژه، و شایستگی‌های فنی (برای مدیران پروژه).
صدری نوش‌آبادی و همکاران (۱۳۹۷)	فردی، ارتباطی، فکری - ذهنی، اجرایی و ارزشی.
احتشام و همکاران (۱۳۹۸)	فردی - شخصیتی، فردی - ذهنی (شناختی)، بین‌فردی (اجتماعی)، سازمانی، و مدیریتی.
عسگری (۱۳۹۸)	مسئولیت‌پذیری، برقراری ارتباط موثر، کلان‌نگری، مذاکره و اقناع، و کارآمدی رهبری.

ادامه جدول ۱: مدل‌های شایستگی مدیران

پژوهشگر(ان)	ابعاد یا مولفه‌های شایستگی مدیران
بالالی شهواری و همکاران (۱۳۹۸)	فردی (نگرشی و رفتاری)، اجتماعی (آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی)، و حرفه‌ای (مدیریتی، برنامه‌ای، و دانشی).
رحمانی و همکاران (۱۳۹۸)	مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، و مهارت‌های حرفه‌ای.
واعظی و همکاران (۱۳۹۹)	هوشی، مدیریتی، متخصص منابع انسانی، ارزش‌آفرینی منابع انسانی، فرهنگی، اجتماعی جهانی شدن، فرهنگی جهانی شدن.

با توجه به مبانی نظری و مرور پیشینه، درخصوص شایستگی‌های مدیران به صورت عام (هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۱؛ توماج، ۱۳۹۲؛ و Sarkar, 2013)، و در مقایسه با شایستگی مدیران شرکت‌هایی که در حوزه نفت و گاز فعالیت می‌کنند (نیرومند و همکاران، ۱۳۹۰؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۶؛ رمضان‌پناه و همکاران، ۱۳۹۹) ادبیات فراوانی وجود دارد. در نهایت چارچوب کلی مبانی نظری این مطالعه نشان می‌دهد که مولفه‌های اصلی شایستگی مدیران ارشد از چهار دسته کلی شامل شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های شخصیتی - فردی، و شایستگی‌های عملکردی تشکیل می‌شوند (شکل ۱).



شایستگی مدیران ارشد

شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

بر اساس این، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این پرسش‌هاست: ۱. ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز در مجتمع گاز پارس جنوبی کدام‌اند؟ ۲. اعتبار سنجه‌های طراحی‌شده در چه حد است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و به لحاظ ماهیت، اکتشافی با رویکرد کیفی است. با توجه به اهمیت توسعه پارس جنوبی به عنوان تامین‌کننده بیش از ۸۰ درصد گاز کشور ایران و صادرات محصولات گازی به خارج، هم‌اکنون نقش مدیران صنعت گاز در معادله‌های اقتصادی و اجتماعی و بین‌المللی تعیین‌کننده است و توسعه مدیران، به توسعه پایدار و در نهایت کمک به اقتصاد ملی منجر می‌شود. از این‌رو، توسعه مدیران گاز امری ضروری و حیاتی است. قلمرو مکانی پژوهش، ۱۲ پالایشگاه گاز شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی واقع در عسلویه است و هر پالایشگاه یک مدیر ارشد دارد. در همین راستا، جامعه آماری این پژوهش، مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز و جانشینان آن‌ها در ۱۲ پالایشگاه گاز پارس جنوبی است (جدول ۲)، که هم‌آشنایی کافی با مباحث شایستگی مدیران دارند و هم سابقه و تجربه عملی مدیریتی و سرپرستی پالایشگاه را در کارنامه کاری خود دارند.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه مورد مطالعه (۱۵ نفر)

متغیر	فراوانی	درصد
تحصیلات	کارشناسی	۵۳
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۴۷
سابقه خدمت	۲۰ سال و کمتر	۶۶
	بالای ۲۰ سال	۳۴
سن	زیر ۴۵ سال	۲۰
	بین ۴۵ تا ۵۵ سال	۶۶
	بالاتر از ۵۵ سال	۱۴

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. در این پژوهش، داده‌های مورد نیاز با استفاده از روش میدانی و مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران ارشد پالایشگاه‌ها و جانشینان آنان در ۱۲ پالایشگاه گاز شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی واقع در عسلویه جمع‌آوری می‌شود که به شکل نظری و هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد. روایی پرسش‌های مصاحبه توسط استادان دانشگاه

مورد بازیابی و تایید قرار می‌گیرد. برای مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با توجه به موضوع مورد بحث، محورهای کلی مشخص می‌شود و هر محور با یک پرسش کلی و باز آغاز می‌گردد و با پرسش‌های پیگیری، تلاش می‌شود عمق نظرهای مصاحبه‌شونده‌ها درک شود (جدول ۳).

جدول ۳: راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته نظم‌دهی و تحلیل داده‌ها

پرسش اصلی	پرسش‌های فرعی
شایستگی‌های مدیران	به نظر شما یک مدیر ارشد موفق پالایشگاه گاز چه ویژگی‌هایی دارد؟
ارشد پالایشگاه‌های چه مولفه‌های دیگری را برای شایستگی مدیر ارشد پالایشگاه گاز پیشنهاد می‌کنید؟	
گاز کدام‌اند؟	چه چیزهایی مدیران موفق را از دیگران متمایز می‌کند؟

برای کسب اطمینان از روایی داده‌های کیفی از راهبردهای تحلیل و بازیابی توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش، و تحلیل و بازیابی توسط افراد مطلع و کثرت‌گرایی (چندسویه‌نگری) استفاده می‌شود (Leung, 2015). برای تایید صحت داده‌ها و کدهای استخراج‌شده، کدگذاری اولیه هر مصاحبه به مصاحبه‌شونده برگردانده می‌شود تا مورد اصلاح و تایید قرار بگیرد. در نهایت کدها، طبقات و مدل استخراج‌شده در اختیار تعدادی از مدیران ارشد پالایشگاه برای تایید قرار می‌گیرد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، از روش تحلیل تم (مضمون) به صورت کدگذاری سه مرحله‌ای استفاده می‌شود. برای افزایش پایایی پژوهش، فرایند مصاحبه، تحلیل داده‌ها، و استخراج مقوله‌ها بر مبنای کدگذاری به صورت نظام‌مند و روشمند انجام می‌شود، به این صورت که متن مصاحبه ضبط می‌شود و در همان روز کلمه به کلمه روی کاغذ پیاده می‌شود و به عنوان داده اصلی، مورد استفاده قرار می‌گیرد. کدهای استخراج‌شده که در حقیقت معنای عبارتهای مهم گفته‌های مشارکت‌کنندگان هستند، بر اساس تشابه و تناسب موضوع در یک دسته قرار داده می‌شوند و با مقایسه طبقات و زیرطبقات، درون‌مایه‌ها و مقوله‌های انتزاعی استخراج می‌گردد (Grove et al., 2012). با توجه به متن مصاحبه‌ها و دسته‌بندی استقرایی، مضامین پایه و اصلی و فراگیر شکل می‌گیرند و در نهایت، با بازیابی و چندسویه‌نگری مدل توسط مشارکت‌کنندگان و خبرگان، به روش کیفی استخراج و نهایی می‌گردد.

ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

در جدول (۴)، معیارهای ارزیابی کفایت فرایند پژوهش و کیفیت داده‌ها بر اساس پژوهش‌های کیفی چارمز^۱ (۲۰۰۶)، گلاوسر و اشتراوس^۲ (۲۰۱۲)، و اریکسون و کووالاینن^۳ (۲۰۱۵)، معیارهای ارزیابی لینکن و گوبا^۴ (۱۹۸۵)، شامل اعتمادپذیری^۵، انتقال‌پذیری^۶، اتکاپذیری^۷، و تصدیق‌پذیری^۸، و معیارهای ارزیابی چارمز (۲۰۰۶)، شامل اعتمادپذیری، اصیل بودن^۹، بازآوایی^{۱۰}، و مفید بودن^{۱۱} است که این معیارها برای ارزیابی پژوهش‌هایی با رویکرد تفسیری از جمله تحلیل مضمون مورد استفاده قرار می‌گیرند.

جدول ۴: ارزیابی کیفیت یافته‌های پژوهش

معیار	شرح
اعتمادپذیری: میزان تطابق یافته‌ها با داده‌های پژوهش	۱. چند بار پرسش‌های مصاحبه مرور و بازنگری شدند؛ و ۲. کدهای به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها با دقت بیش‌تری بررسی شدند.
انتقال‌پذیری: میزان عملی بودن یافته‌ها در سایر مکان‌های مشابه	۱. برخورداری امکان انتقال یافته‌های پژوهش به مکان‌های مشابه؛ و ۲. شناسایی تمام مفاهیم حاصل از مصاحبه‌ها.
اتکاپذیری: میزان پایداری تفاسیر در طول زمان	۱. کدگذاری به صورت نظام‌مند و روشمند؛ و ۲. شناسایی تجربه‌های مصاحبه‌شوندگان در خصوص شایستگی.
تصدیق‌پذیری: میزان عینیت و دوری از پیش‌داوری پژوهشگر	تحلیل و بازبینی کدهای به‌دست‌آمده توسط صاحب‌نظران و افراد مطلع و کثرت‌گرایی
بازآوایی: مهارت پژوهشگر در دریافت معانی و تفاسیر	۱. مدیریت زمان در مصاحبه؛ و ۲. اعتمادسازی در زمان اجرای مصاحبه.
مفید بودن: ابعاد عملی نتایج	استفاده از مدل شایستگی در فرایندهای مهم منابع انسانی از جمله ارتقا و توسعه مدیران، ارزیابی عملکرد، و انتصاب.
اصیل بودن	معنادار بودن یافته‌ها باعث غنی شدن ادبیات پژوهشی در زمینه شرکت‌های پالایشی می‌شود.
تعدیل‌پذیری: انعطاف‌پذیری برای تعدیل	در صورت تغییر شرایط، تعدیل مدل استخراج‌شده امکان‌پذیر است.

1. Charmaz
2. Glaser & Strauss
3. Eriksson & Kovalainen
4. Lincon & Guba
5. Credibility
6. Transferability
7. Dependability
8. Confirmability
9. Originality
10. Resonance
11. Usefulness

یافته‌های پژوهش

در این بخش به بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها پرداخته می‌شود. برای این که پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود، باید خود تا اندازه‌ای در آن‌ها غوطه‌ور شود. غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال همراه با جستجوی معانی است. تحلیل مصاحبه‌ها: در این بخش، داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه عمیق ۵۰ دقیقه‌ای به صورت جداگانه با هر یک از مدیران ارشد پالایشگاه که در کل ۱۵ نفر هستند، در سه مرحله کدگذاری تحلیل می‌شوند. مراحل سه‌گانه فرایند کدگذاری به این شرح است: در مرحله اول کدگذاری، کلیه متن‌های مصاحبه به صورت دقیق بررسی و تحلیل می‌شوند و به صورت دستی ۱۱۶ کد اولیه در قالب کدهای مضمون به عنوان مضامین پایه در نظر گرفته می‌شوند که در **جدول (۵)** به شکل کوتاه آمده است.

جدول ۵: فرایند استخراج کدها برای ایجاد کدهای اولیه

کد مصاحبه‌شونده	متن مصاحبه	کدهای مضمون
۱۰۹	تعامل بسیار مهم است، یعنی مدیر باید با سازمان‌های هم‌تراز و بالاتر ارتباط موثر داخلی یا پایین‌تر خود تعامل سازنده داشته باشد.	ارتباط موثر داخلی و خارج سازمانی
۱۰۹	در واقع، رهبری یعنی مدیریت بر دل‌ها. این که یک مدیر بتواند جدا از مدیریت، سازمان را همدل کند. وقتی این اتفاق بیافتد، افراد از صمیم قلب کار می‌کنند.	قدرت رهبری، قابلیت نفوذ
۱۱۲	مدیران پالایشگاه اصولاً با چند طیف از مجموعه‌ها سروکار دارند. مجموعه بالادست که شامل مدیرعامل و سازمان‌های نظارتی است. دوم مجموعه‌ای که هم‌سطح خودشان هستند، مثل پالایشگاه‌های دیگر و مدیران ستادی، و سوم زیرمجموعه‌ها.	ارتباطات بین‌فردی با تمام سطوح سازمانی
۱۱۱	یک مدیر باید به‌خوبی بشنود. در واقع، شنونده خوبی باشد، بتواند از زبان بدن به‌خوبی استفاده کند، و حتی با حرف زدن خود، اثرگذار باشد. خوب بودن/ زبان بدن	مهارت‌های ارتباطی (شنونده خوب بودن/ زبان بدن)
۱۱۰	از نظر من، باید برای مدیر پالایشگاه چند عامل را در نظر بگیریم. اول این که فردی که قرار است در صدر قرار بگیرد، حتماً باید آن شرایط را داشته باشد. منظورم از شرایط این است که در اصل یک مدیر پالایشگاه باید از یک فرایند، یا از یک جایی شروع کرده باشد؛ یعنی سطوح سازمانی را طی کرده باشد.	سلسله‌مراتب سازمانی

ادامه جدول ۵: فرایند استخراج کدها برای ایجاد کدهای اولیه

کد مصاحبه‌شونده	متن مصاحبه	کدهای مضمون
۱۱۳	قطعاً اگر یک مدیر پالایشگاه در حوزه بهره‌برداری اطلاعات کاملی داشته باشد، موفق‌تر است، همان‌طور که یک مهندس شیمی نسبت به یک مهندس برق برای پالایشگاهی که محصولانش عمدتاً شیمیایی است، موفق‌تر است.	دانش فنی، تحصیلات مرتبط
۱۰۹	برای مثال همین کرونا. ما کمیت‌های داریم که در آن برای جلوگیری از ابتلای نفرت به این بیماری تصمیم‌گیری می‌شود. این یکی از نمونه تصمیم‌هایی است که مدیر پالایشگاه باید بگیرد.	مهارت تصمیم‌گیری
۱۰۶	مدیر باید از قدرت تصمیم‌گیری و هوش هیجانی خوبی برخوردار باشد. در این‌جا تصمیم‌ها باید سریع گرفته شوند.	تصمیم‌گیری، هوش هیجانی
۱۰۵	مدیر باید از مجموعه عواملی برخوردار باشد. او باید همیشه در صحنه باشد، پای کار باشد. منظورم این است که در میان کارکنان باشد و در منطقه حضور داشته باشد و مشکلات را از نزدیک درک کند.	قدرت درک، در میان جمع بودن
۱۰۹	من معتقدم که هر کس دارای یک ظرفیت بالقوه است و در محل کار، مدیر هست که باید این ظرفیت‌ها را شناسایی کند و به نحو احسن از آن استفاده نماید.	مدیریت استعداد کارکنان
۱۰۵	مدیر باید در پالایشگاه‌ها از قدرت تصمیم‌گیری در لحظات، به‌ویژه در لحظات بحرانی بهره‌مند باشد، یعنی از قوت مدیریت بحران برخوردار باشد.	مدیریت بحران، تصمیم‌گیری
۱۰۴	یک مدیر کارآمد باید در بخش‌های تصمیم‌گیری، فراسازمانی، تحول‌های خارج دستگاه‌های نظارتی، و برون‌سازمانی آشنایی داشته باشد.	آگاهی از تحول‌های خارج سازمانی، قابلیت تصمیم‌گیری
۱۰۹	پالایشگاه ممکن هست هر روز با یک بحران و مشکل روبه‌رو شود، چون در یک پالایشگاه گاز، فشار گاز بالاست، مواد قابل‌اشتعال، مواد سمی، مواد خورنده، و انواع و اقسام خطراتی که فکر کنید در پالایشگاه وجود دارد و هر آن ممکن است یک بخش از پالایشگاه دچار مشکل شود.	مدیریت بحران، مدیریت استرس

مرحله دوم از فرایند کدگذاری، کدهای استخراج‌شده بر اساس تشابه و تناسب موضوع دسته‌بندی می‌شوند و به عنوان مضامین اصلی در نظر گرفته می‌شوند (جدول ۶).

جدول ۶: دسته‌بندی مضامین پایه و ارتباط آن با مضامین اصلی

مضامین اصلی	مضامین پایه
شایستگی اخلاقی	صداقت / مسئولیت‌پذیری / قانونمندی
شایستگی نگرشی	مثبت‌اندیشی / کیفیت‌گرایی
شایستگی رفتاری	خلاقیات / مدیریت استرس / انتقادپذیر / تسهیل‌گر / سرعت عمل در کار
شایستگی ارتباطی	اعتماد به دیگران / مهارت‌های ارتباطی / تعامل‌های درون‌سازمانی / تعامل‌های برون‌سازمانی
شایستگی تیمی	به اشتراک‌گذاری اطلاعات / کار گروهی و تیمی / شفاف‌سازی امور برای هم‌گروهی‌ها
شایستگی رهبری	نفوذ بر دل‌ها / خلق چشم‌انداز / ایجاد شوق و اشتیاق
شایستگی مدیریت منابع انسانی	مربی‌گری / مدیریت استعداد کارکنان / مدیریت عملکرد
شایستگی حرفه‌ای	دانش عمومی
	دانش تخصصی
	دانش سازمانی
	مهارت‌های فنی
	تجربه
شایستگی مدیریتی	قدرت تصمیم‌گیری / سازماندهی / مدیریت بهره‌وری
مدیریت بحران	شناسایی بحران / برنامه‌ریزی مقابله با بحران / هدایت بحران
تفکر و عمل راهبردی	تفکر راهبردی
	مدیریت راهبردی
	تفکر راهبردی
	مدیریت راهبردی
	تفکر راهبردی

در مرحله سوم فرایند کدگذاری با تلفیق مضامین اصلی مرتبط با هم، مضامین فراگیر تدوین می‌شوند (جدول ۷).

1. Health, Safety, and Environment

جدول ۷: ارتباط مضامین اصلی و فراگیر با یکدیگر

مضامین اصلی	مضامین فراگیر
اخلاقی	شایستگی‌های فردی
نگرشی	
رفتاری	
ارتباطی	شایستگی‌های بین‌فردی
تیمی	
رهبری	
منابع انسانی	شایستگی‌های سازمانی
شایستگی حرفه‌ای (دانش عمومی / دانش تخصصی / دانش سازمانی	
/ مهارت‌های فنی / تجربه)	
شایستگی مدیریتی	شایستگی‌های راهبردی
تفکر و عمل راهبردی (تفکر راهبردی / مدیریت راهبردی)	
مدیریت بحران	

مضامین اصلی به‌دست‌آمده از نتایج مصاحبه با مدیران ارشد پالایشگاه‌ها در **جدول (۸)** منعکس است. اتفاق نظر قابل ملاحظه‌ای میان مدیران ارشد پالایشگاه‌ها در خصوص مضامین اصلی به‌دست‌آمده دیده می‌شود.

جدول ۸: ماتریس کیفی مضامین اصلی

کد خبره/ مضامین اصلی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷	۲۸	۲۹	۳۰	
شایستگی های اخلاقی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
شایستگی های نگرشی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
شایستگی های رفتاری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
شایستگی های ارتباطی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
شایستگی های تیمی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
شایستگی های رهبری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مدیریت منابع انسانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
شایستگی حرفه ای (دانش عمومی/ دانش تخصصی/ دانش سازمانی/ مهارت های فنی/ تجربه)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

با توجه به مراحل انجام‌شده، این مدل از ۴ مضمون فراگیر و ۱۱ مضمون اصلی تشکیل شده است که مضامین فراگیر شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های سازمانی، و شایستگی‌های راهبردی می‌شوند.

شایستگی بین فردی: این مقوله به ویژگی‌های ارتباطات فردی و تیمی و نفوذ بر افراد دلالت دارد. این شایستگی شامل سه مضمون اصلی است: ۱. شایستگی ارتباطی که دربرگیرنده شایستگی‌هایی همچون مهارت‌های ارتباطی و کلیه مسائل مربوط به ارتباطات و تعامل‌های مدیر با کارکنان و بیرون سازمان است؛ ۲. شایستگی تیمی که شامل کار گروهی در پالایشگاه و همفکری با همکاران و شفاف‌سازی امور برای اعضای تیم می‌شود؛ و ۳. شایستگی رهبری که نقش‌هایی را که یک مدیر پالایشگاه در کنار وظایف سازمانی خود ایفا می‌کند، ازجمله نفوذ بر دل‌ها، خلق چشم‌انداز، و ایجاد شوق و اشتیاق در کارکنان شامل می‌شود.

٨٩

است که فرد قبل از انتصاب به عنوان مدیر ارشد پالایشگاه باید آن‌ها را داشته باشد که شامل زیرموفه‌های دانش (داشتن هرگونه دانش عمومی، تخصصی، و سازمانی مثل دانش تولید و دانش قانون مناقصات)، مهارت‌های فنی (میزان آشنایی مدیران ارشد با فرایندهای عملیاتی و بهره‌برداری در پالایشگاه)، تجربه (داشتن تجربه کاری مرتبط و این که مدیر ارشد، سلسله‌مراتب سازمانی را طی کرده باشد)، و سابقه مدیریتی است. ۳. شایستگی مدیریتی است که شامل شایستگی‌هایی است که یک مدیر ارشد برای مدیریت بهینه پالایشگاه به آن نیاز دارد مانند قدرت تصمیم‌گیری، مدیریت سازماندهی، و مدیریت بهره‌وری.

شایستگی راهبردی: این شایستگی مربوط به موضوع‌های اساسی است که نقش کلیدی را در مدیریت ارشد پالایشگاه رقم می‌زند. این شایستگی از دو مضمون اصلی تشکیل می‌شود: ۱. شایستگی تفکر و عمل راهبردی. این شایستگی دو زیرموفه دارد که شامل زیرموفه تفکر راهبردی (مانند آینده‌نگری، تفکر خلاق، و قدرت تجزیه و تحلیل)، و زیرموفه مدیریت راهبردی (شامل تحلیل نقاط قوت و قابل بهبود، و فرصت‌ها و تهدیدها) است. ۲. شایستگی مدیریت بحران. مدیر باید توانایی شناسایی بحران و برنامه‌ریزی مقابله با بحران و هدایت آن، و تدابیر پیشگیرانه برای جلوگیری از هرگونه آتش‌سوزی و انفجار را داشته باشد.

اعتبارسنجی مدل شایستگی با روش دلفی

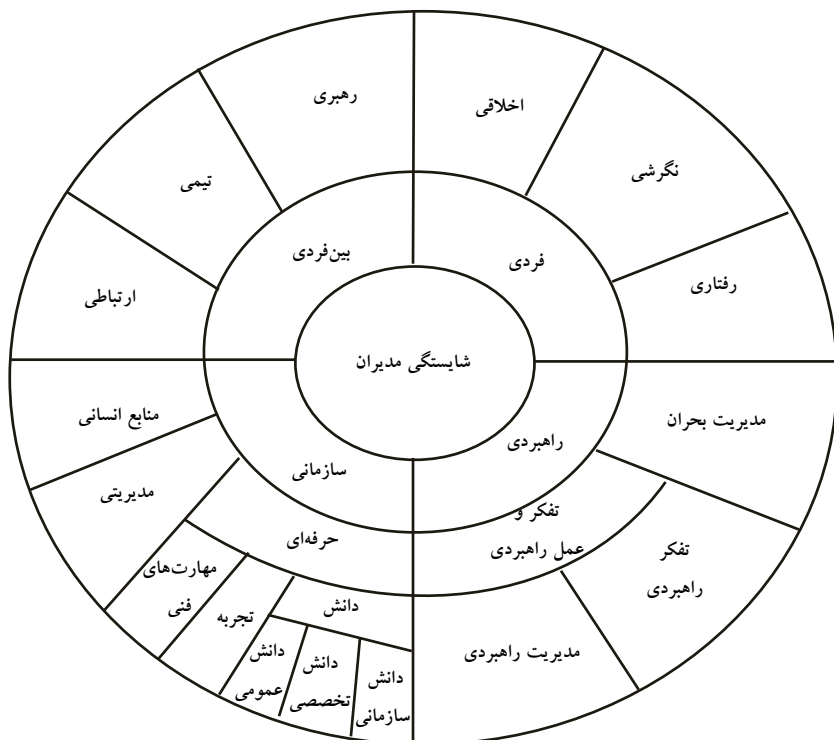
مدل شایستگی به‌دست‌آمده مدیران ارشد پالایشگاه بر اساس نظر هشت نفر از خبرگان و استادان دانشگاهی به روش دلفی طبق **جدول (۹)** اعتبارسنجی گردیده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، مدل شایستگی مدیران ارشد از اعتبار لازم برخوردار است و شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه گاز با این مدل سنجش‌پذیر است.

جدول ۹: نتایج اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه گاز با روش دلفی

ردیف	شرح پرسش	کاملاً موافق	موافق	مخالف	کاملاً مخالف	درصد تایید
۱	آیا به نظر شما شایستگی های فردی جزو مولفه های موثر در مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه گاز هستند؟	۸	۰	۰	۰	۱۰۰
۲	آیا به نظر شما شایستگی های بین فردی جزو مولفه های موثر در مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه گاز هستند؟	۸	۰	۰	۰	۱۰۰
۳	آیا به نظر شما شایستگی های سازمانی جزو مولفه های موثر در مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه گاز هستند؟	۸	۰	۰	۰	۱۰۰
۴	آیا به نظر شما شایستگی های راهبردی جزو مولفه های موثر در مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه گاز هستند؟	۸	۰	۰	۰	۱۰۰
۵	آیا به نظر شما اگر شرایط تغییر کند یا پژوهشگر داده های پیش تری جمع آوری کند، مدل اصلاح می شود؟	۵	۳	۰	۰	۸۷/۴۷
۶	آیا پژوهشگر تلاش می کند تمام متغیرهای کلیدی (مستقل و وابسته) را شناسایی کند؟	۶	۲	۰	۰	۹۱/۶۵
۷	آیا به نظر شما مدل به دست آمده در تبیین شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه گاز از جامعیت لازم برخوردار است؟	۶	۲			۹۱/۶۵
۸	آیا مدل ارائه شده به صورت کاربردی در ارتقای مدیران ارشد موثر است؟	۵	۳			۸۷/۴۷
میانگین						۹۴/۷۸

مدل نهایی پژوهش

با توجه به این که هدف نهایی پژوهش ارائه مدل شایستگی است، در نهایت ارتباط میان مقوله های انتزاعی و مضامین تبیین می شود و روابط میان آن ها در قالب مدل **شکل (۳)** ارائه می گردد.



شکل ۲: مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز دوازده‌گانه مجتمع گاز پارس جنوبی واقع در عسلویه به روش کیفی انجام شد. برای رسیدن به هدف پژوهش، با مصاحبه عمیق با هر یک از مدیران ارشد پالایشگاه‌ها و تحلیل یافته‌ها، مقوله‌ها و مضامین اصلی مدل با رویکرد تحلیل تم (مضمون) شناسایی شدند و در نهایت مدل شایستگی‌های مدیران ارشد پالایشگاه‌ها با چهار مضمون فراگیر شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های سازمانی، و شایستگی‌های راهبردی، و ۱۱ مضمون اصلی استخراج گردید. مضامین موجود در مدل طراحی شده با بسیاری از مدل‌های ارائه شده توسط پژوهشگران داخلی و خارجی ازجمله شرکت‌های نفت و گاز همراستاست که در ادامه هر یک تشریح می‌شود.

۱. **شایستگی‌های فردی:** این شایستگی شامل مضامین اصلی اخلاقی، نگرشی، و رفتاری است. مصاحبه‌شوندگان اعتقاد دارند که با توجه به اهمیت پالایشگاه‌های گاز پارس جنوبی در تامین امنیت انرژی کشور، ایجاد روان‌سازی و تسهیل‌گری مدیران ارشد پالایشگاه‌ها در فرایندهای کاری پالایشگاه موجب افزایش سرعت عمل و چابکی فرایندها و تسهیل در گردش امور می‌شود و در نتیجه، پایداری و استمرار تولید گاز را افزایش می‌دهد. همچنین، توسعه قانونمند بودن مدیران باعث الگوپذیری کارکنان می‌شود و به تقویت فرهنگ سازمانی مجتمع و نهادینه شدن نظم و انضباط در سازمان می‌انجامد. این شایستگی با شایستگی مدل‌های **رمضان‌پناه و همکاران (۱۳۹۹)** و **باباشاهی و همکاران (۱۳۹۶)** همراستاست.

۲. **شایستگی‌های بین‌فردی:** این شایستگی شامل مضامین اصلی ارتباطی، تیمی، و رهبری است. بر اساس یافته‌های پژوهش، تعامل‌ها و ارتباطات مدیران ارشد نقش مهمی در حفظ و نگهداشت کارکنان و انگیزش آنان ایفا می‌کند. همچنین، تعامل‌های برون‌سازمانی مدیران ارشد با رویکرد مسئولیت‌های اجتماعی باعث افزایش پاسخگویی آن‌ها به سازمان‌های بیرونی و جامعه محلی می‌شود. از طرف دیگر، با توجه به جوان بودن کارکنان مجتمع، توسعه و بکارگیری رویکرد کار تیمی توسط مدیران ارشد به هم‌افزایی در کارها و فعالیت‌ها منجر می‌شود و بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد. این شایستگی با شایستگی مدل **سپمیلر (۲۰۱۸)** مطابقت دارد.

۳. **شایستگی‌های سازمانی:** این شایستگی شامل مضامین اصلی مدیریت منابع انسانی، حرفه‌ای، و مدیریتی است. در واقع، مصاحبه‌شوندگان اعتقاد دارند که با توجه به تخصص بالا و تسلط مدیران به مسائل فنی پالایشگاهی، مشکل عمده در زمینه فنی وجود ندارد و بیش‌ترین نگرانی و دغدغه آنان در موضوع‌های منابع انسانی است. توانایی و درک بالا در مدیریت منابع انسانی ازجمله مواردی است که نیاز به توسعه شایستگی مدیران در این زمینه دارد تا بتوانند هم تعامل موثری با همکاران داشته باشند و هم به انتظارات و درخواست‌های آنان رسیدگی نمایند. از طرف دیگر، با توجه به این‌که مدیران همزمان عضو کمیسیون مناقصات و کمیته‌های فنی بازرگانی هستند و به‌طور دائم به مراجع حقوقی و نظارتی پاسخگویند، توانمندی و تسلط مدیران در خصوص مباحث حقوقی و مناقصات می‌تواند زمینه پاسخگویی بهینه آن‌ها را فراهم نماید. همچنین، زیرمرفه‌های دانش عمومی، دانش تخصصی، و دانش سازمانی (به عنوان زیرمرفه‌های شایستگی حرفه‌ای) در پژوهش‌های **دیانت و همکاران (۱۳۹۷)**، به صورت متمایز و طبقه‌بندی شده به این صورت نبود.

۴. **شایستگی‌های راهبردی:** این شایستگی شامل مضامین اصلی مدیریت بحران و تفکر

و عمل راهبردی است. این مضمون شامل دو زیرمؤلفه تفکر راهبردی و مدیریت راهبردی است. مصاحبه‌شوندگان معتقدند که نگرش راهبردی و دیدگاه مدیران نسبت به مسائل سازمانی مهم است و می‌تواند موفقیت یا شکست سازمان را رقم بزند. با توجه به این که شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی راهبردمحور است، راهبردها و اهداف راهبردی مجتمع باید توسط مدیران شناسایی و تدوین شود و سپس همه واحدها و کارکنان ملزم به تدوین برنامه‌های عملیاتی خود در جهت تحقق این راهبردها شوند تا ضمن حرکت و رشد مجتمع به سمت تعالی سازمانی، چشم‌انداز شرکت که سرآمدی عملیات و رقابت‌پذیری در تراز جهانی است، تحقق یابد. همچنین، با توجه به وجود گاز و مواد مشتعل در پالایشگاه، احتمال وقوع حوادث در پالایشگاه زیاد است، بنابراین رعایت الزام‌های ایمنی بسیار مهم است و مدیر باید توانایی شناسایی بحران و برنامه‌ریزی مقابله با بحران و هدایت آن، و تدابیر پیشگیرانه برای جلوگیری از هرگونه حادثه، آتش‌سوزی، و انفجار را داشته باشد. با توجه به زمینه پژوهش که شرکت‌های پالایشی گاز است، مؤلفه مدیریت بحران در شایستگی راهبردی در پیشینه‌های قبلی مشاهده نشد که در واقع می‌تواند به پر بار شدن ادبیات موجود در این حوزه کمک کند. همچنین، مؤلفه تفکر و عمل راهبردی در شایستگی راهبردی با شایستگی مدل **دری و همکاران (۱۳۹۴)** مطابقت دارد. در مقایسه با پژوهش‌های پیشین در شرکت‌های نفت و گاز، شایستگی‌های مدل ارائه‌شده این پژوهش از نتایج **میرمحمدصادقی و همکاران (۱۳۹۲)**، **خشوعی و همکاران (۱۳۹۲)**، و **نیرومند و همکاران (۱۳۹۰)**، و شرکت نفت رویال داچ شل (**Bakker, 2009**)، جامع‌تر و کامل‌تر است.

پژوهش حاضر با ارائه مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز می‌کوشد شکاف ادبیات را در زمینه شرکت‌های پالایشی برطرف نماید و مؤلفه‌های مورد نیاز مدیران ارشد را به شیوه علمی شناسایی کند و با طراحی مدل به عنوان زیربنای سیستم مدیریت منابع انسانی، زمینه‌های ارزیابی و انتخاب، ترفیع، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، مدیریت استعداد، و جانشین‌پروری را فراهم کند و در نهایت، موجب ارتقا و توسعه شایستگی‌های مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز شود. با توجه به مدل ارائه‌شده، پیشنهاد می‌گردد این مدل در شرکت‌های این صنعت مورد سنجش قرار گیرد تا شکاف بین شایستگی‌های فعلی و شایستگی‌های مطلوب مدیران ارشد پالایشگاه مشخص شود و برنامه‌های توسعه فردی مدیران ارشد پالایشگاه‌ها در این راستا تدوین گردد. همچنین، پیشنهاد می‌گردد در اجرای سیستم‌های مختلف منابع انسانی از جمله فرایند انتخاب، توسعه و ارتقا، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش‌دهی و جبران خدمات، و جانشین‌پروری مدیران از مدل حاضر استفاده شود.

برای پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌گردد این پژوهش در میان مدیران میانی و عملیاتی نیز انجام و نتایج آن مقایسه شود. با توجه به این که پژوهش حاضر فقط به صورت کیفی است، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی، مدل طراحی شده مورد آزمون قرار گیرد. همچنین، روش‌های توسعه شایستگی‌های مدیران نیز شناسایی و ماتریس شایستگی - روش توسعه نیز تدوین گردد. پیشنهاد می‌شود سطوح شایستگی‌ها مشخص و اولویت‌بندی شوند. مهم‌ترین محدودیت این پژوهش نیز نبود دسترسی به خبرگان و افراد آگاه در حوزه توسعه مدیران است.

منابع

الف) فارسی

- احتشام، علی؛ جهانگیری، علی؛ آقا محمدعلی شیرازی، محمود، و زاهدی، سیدمحمد (۱۳۹۸). تدوین مدل سنجش شایستگی‌های عام مدیران در بانک‌های دولتی ایران. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۲(۲)، ۶۳-۸۹. <http://jmdp.ir/article-1-3305-fa.html>
- اکرامی، محمود، و رجب‌زاده، سمیه (۱۳۹۰). توسعه مولفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۴(۳)، ۴۹-۶۹. <http://jmdp.ir/article-1-626-fa.html>
- باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا؛ طهماسبی، رضا، و رجب‌پور، ابراهیم (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت. *نشریه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۸(۳۲)، ۳-۲۴. <http://iieshrm.ir/article-1-165-fa.html>
- بابایی زکلیکی، محمدعلی، و شیخ، ابراهیم (۱۳۹۱). *دستنامه توسعه مدیران: مجموعه تعاریف و حکمت‌های فرهنگی و روش‌های توسعه شایستگی‌های مدیران*. انتشارات سرآمد.
- بالالی شهواری، سجاد؛ یعقوبی، نورمحمد، و وفادار، میلاد (۱۳۹۸). واکاوی، اولویت‌بندی و ارائه الگوی شایستگی‌های محوری مدیران (مورد مطالعه: ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان). *نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲(۴۵)، ۱۰۹-۱۳۴. <https://dx.doi.org/10.22111/jmr.2020.30225.4612>
- توحیدی، ارسطو (۱۳۹۱). الگوی انتخاب مدیران سطوح راهبردی در جمهوری اسلامی ایران. *نشریه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۳(۱۱)، ۱۵۵-۱۷۵.
- توکلی، غلامرضا؛ فیض عارفی، مجید، و حیدری، امید (۱۳۹۴). طراحی الگوی شایستگی مدیران هسته‌های نوآوری در سازمان‌هایی با محصولات پیچیده و فناوری پیشرفته. *نشریه بهبود مدیریت*، ۹(۳)، ۲۵-۵۲.
- توماج، یحیی (۱۳۹۲). *تبیین مدل شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان‌ها*. (پایان نامه دکتری) دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- جوانک لیاولی، ماندانا؛ ابیلی، خدایار؛ پور کریمی، جواد، و سلطانی عربشاهی، سید کامران (۱۳۹۶). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزش بالینی: مورد دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران. *نشریه راهبردهای*

- آموزش در علوم پزشکی، ۱۰(۳)، ۲۰۲-۲۱۸. <http://edcbmj.ir/article-1-1250-fa.html>
- حسینقلی زاده، رضوان؛ متاجی نیم‌ور، علیه، و امراهی، اکبر (۱۳۹۶). طراحی برنامه آموزشی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد بر مبنای رویکرد شایستگی. *نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴(۱۵)، ۳۹-۶۰.
- خشوعی، مهدیه‌سادات؛ عریضی، حمیدرضا؛ نوری، ابوالقاسم، و جهان‌بازی، افشین (۱۳۹۲). طراحی الگوی شایستگی مدیریتی. *نشریه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۴(۱۴)، ۱۴۵-۱۶۵.
- دراکر، پیتر (۱۳۹۱). *چالش‌های مدیریت در سده بیست و یکم*. ترجمه محمود طلوع، انتشارات رسا.
- دری، بهروز؛ حبیبی، معصومه، و بهرامی‌نسب، مریم (۱۳۹۴). شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد صنعت پتروشیمی. *نشریه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۶(۲۳)، ۲۱۷-۲۴۲. <http://iieshrm.ir/article-1-338-fa.html>
- دیانت، محمد؛ سیدجوادین، سیدرضا، و شاه‌حسینی، محمدعلی (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت. *نشریه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۹(۳۶)، ۳-۴۰. <http://iieshrm.ir/article-1-385-fa.html>
- رحمانی، محمود؛ هاشمی، سیداحمد، و باقری، مهدی (۱۳۹۸). تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی. *نشریه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۳(۲)، ۱۱۱-۱۲۸.
- رضایت، غلامحسین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علیرضا، و نوه ابراهیم، عبدالرضا (۱۳۹۰). طراحی الگوی شایستگی‌های روسای دانشگاه‌های دولتی ایران. *نشریه آموزش عالی*، ۴(۱۳)، ۴۷-۸۴. <http://ihej.ir/article-۱-۶۴۰-fa.html>
- رمضان‌پناه، ندا؛ علامه، سیدمحسن؛ سماواتیان، حسین، و قانع‌نیا، مریم (۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. *نشریه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۱(۴۴)، ۶۵-۹۴. <http://iieshrm.ir/article-1-886-fa.html>
- زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ موسوی، سید محمد مهدی، و ودادی، احمد (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور. *نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۲(۴)، ۱۹-۳۶.
- صدری نوش‌آبادی، سیدصدرالدین؛ رضانی اردی، عمران، و اصغری، پریسا (۱۳۹۷). مدل شایستگی‌های عمومی مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور. *نشریه تحول اداری*، ۱(۲)، ۳۳-۵۰.
- عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد، و قورچیان، نادرقلی (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری. *نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴(۱۴)، ۵۰-۷۶.
- عسگری، ناصر (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش. *نشریه مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۳)، ۴۸۵-۵۰۴. <https://dx.doi.org/10.22059/jibm.2019.267570.3272>
- عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین؛ صفری، حسین، و غلامی، مهرداد (۱۳۹۴). الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. *نشریه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۴(۱)، ۲۳-۳۸.
- فیروزآبادی، مهشید؛ فیاضی، مرجان، و استیری، مهرداد (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد توسعه مدیران در شرکت‌های طراحی مهندسی: مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سایکو). *نشریه*

آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۳)، ۷۳-۹۴.

کرمی، مرتضی (۱۳۸۶). آموزش مدیران با الگوی شایستگی. نشریه تدبیر، ۱۸(۱۷۹)، ۲۴-۲۷.
کرمی کاشانی، امیرحسین، و سید اصفهانی، میرمهدی (۱۳۸۴). طراحی و تبیین الگوی توسعه تکنولوژی
صنعت خودرو در ایران با تاکید بر استراتژی توسعه صادرات. نشریه پژوهش‌های مدیریت در ایران،
۹(۲)، ۲۹-۵۸. <http://mri.modares.ac.ir/article-19-4607-fa.html>

مرکز ارزیابی و توسعه مدیران (۱۳۸۹). مدل شایستگی‌های رفتاری مدیران عمومی شرکت ملی نفت ایران.
اولین همایش مدیران ارشد شرکت ملی نفت ایران.

مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه پتروشیمی (۱۳۸۶). مدل تعالی سازمان‌های پروژه محور. شرکت
مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی. <https://www.pidmco.ir>

میرمحمدصادقی، سیدعلیرضا؛ صبحیه، محمدحسین، و ملک جعفریان، مرتضی (۱۳۹۲). مدل شایستگی
مدیران پروژه شرکت نفت و گاز پارس. نشریه مدیریت منابع انسانی صنعت نفت، ۵(۱۷)، ۱۶۱-۱۹۰.
<http://iieshrm.ir/article-1-427-fa.html>

نیرومند، پوراندخت؛ رنجبر، محبوبه، و بامداد صوفی، جهانیار (۱۳۹۰). شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و
توسعه پایدار منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس. نشریه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۲(۸)،
۷۳-۱۰۲. <http://iieshrm.ir/article-1-516-fa.html>

واعظی، رضا؛ سیدنقوی، میرعلی؛ حسین‌پور، داود، و تاجی، فاطمه (۱۳۹۹). الگوی شایستگی‌های مدیران
منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن. نشریه مطالعات مدیریت، ۲۹(۹۶)، ۹-۴۴.
<https://dx.doi.org/10.22054/jmsd.2020.39238.3232>

هوشیار، وجیهه، و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۱). واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی مدیران در سیستم
بانکی. نشریه مدیریت فردا، ۱۱(۳۱)، ۱۱۷-۱۳۸.

ب) انگلیسی

Bakker, H. L. M. (2009). Project Manager Competency- Presentation File,
www.pmiomechapter.files.wordpress.com/2011/05/pmi-italy.ppt.

Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education
System Management and Professional Competence of Managers.
Procedia-Social and Behavioral Sciences, 140(1), 427-431.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.448>

Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of Hotel General Managers: A
Conceptual Framework. *International Journal of Contemporary Hospitality
Management*, 29(1), 393-418. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0448>

Bissett, R. L. (2009). *An Assessment of the Research Chefs Association's Core
Competencies for Practicing Culinologists*. (Master of Science). Ohio
University. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=ohiou1244659761

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. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2017-0087>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*: Sage.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*: Sage.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*: Routledge.
- Grove, S. K., Burns, N., & Gray, J. (2012). *The Practice of Nursing Research: Appraisal, Synthesis, and Generation of Evidence*: Elsevier Health Sciences.
- Koponen, J., Julkunen, S., & Asai, A. (2019). Sales Communication Competence in International B2B Solution Selling. *Industrial Marketing Management*, 82(1), 238-252. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.009>
- Leung, L. (2015). Validity, Reliability, and Generalizability in Qualitative Research. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 4(3), 324-327. <http://doi.org/10.4103/2249-4863.161306>
- Lincon, Y., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic Inquiry. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Lee, WS (2001). Parents Divorce and Their Duty to Support the Expense of Bringing Up Their Child. *Asian Women*, 13(1), 85-105.
- Nwokah, N. G., & Ahiauzu, A. I. (2008). Managerial Competencies and Marketing Effectiveness in Corporate Organizations in Nigeria. *Journal of Management Development*, 27(8), 858-878. <https://doi.org/10.1108/02621710810895677>
- Ontario, C. o. N. o. (2014). *Competencies for Entry-Level Registered Nurse Practice*. In: Author Toronto, ON.
- Puteh, F., Kaliannan, M., & Alam, N. (2015). Learning for Professional Development via Peers: A System Theory Approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172(1), 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.340>
- Rausch, E., Sherman, H., & Washbush, J. B. (2002). Defining and Assessing Competencies for Competency-Based, Outcome-Focused Management Development. *Journal of Management Development*, 21(3), 184-200. <https://doi.org/10.1108/02621710210420264>
- Rothwell, W. J. (2010). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. *AMACOM*.

- Ruth, D. (2007). Management Development in New Zealand. *Journal of European Industrial Training*, 31(1), 52-67. <https://doi.org/10.1108/03090590710721736>
- Sadornil, T. (2019). *Project Manager's Communicative Competence in Customer Interface. A Case Study in a Global Manufacturing Company*. (Master of Science in Economics and Business Administration), Aalto University School of Business.
- Sarkar, S. (2013). Competency Based Training Need Assessment–Approach in Indian Companies. *Organizacija*, 46(6), 253-263.
- Seemiller, C. (2018). A Competency-Based Model for Youth Leadership Development. *Journal of Leadership Education*, 17(1), 56-72.
- Suhairom, N., Musta'amal, A. H., Amin, N. F. M., & Johari, N. K. A. (2014). The Development of Competency Model and Instrument for Competency Measurement: The Research Methods. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152(1), 1300-1308. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.367>
- Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management in Organizational. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349-356.
- Turner, J. R., Baker, R., Schroeder, J., Johnson, K. R., & Chung, C.-h. (2018). Leadership Development Techniques. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 538-557. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2018-0022>
- Vazirani, N. (2010). Review Paper: Competencies and Competency Model–ABriefOverview ofItsDevelopmentandApplication. *SIESJournal of Management*, 7(1), 121-131.