

توسعه مدیران شرکت ملی گاز ایران مبتنی بر الگوی شایستگی

عباس عباس پور^۱، حمید رحیمیان^۲، علی دلاور^۳، سعید غیائی ندوشن^۴، فخرالسادات
هاشمیان^۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۸

تاریخ وصول: ۱۳۹۵/۷/۱۷

چکیده

به منظور توسعه شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران و تدوین الگوی مطلوب، این پژوهش به روش ترکیبی اکتشافی انجام شد. با تحلیل داده‌ها ۷ مؤلفه اصلی در قالب الگوی مفهومی پژوهش منعکس گردید. بر مبنای یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل‌های مرحله کیفی، پرسشنامه پژوهش طراحی و روایی این پرسشنامه با استفاده از نظر صاحب‌نظران (۷۴٪) و پایایی آن از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۸۹٪) محاسبه و در نمونه آماری ۱۶۰ نفر از مدیران شرکت ملی گاز ایران که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شده بودند، اجرا و داده‌های کمی پژوهش گردآوری شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کمی نشان می‌دهد وضعیت کلی شایستگی مدیران در شرکت ملی گاز ایران بالاتر از میانگین و نسبتاً مطلوب بوده و همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های هفت‌گانه شناسایی شده دارای بار عاملی کافی جهت پیش‌بینی شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران می‌باشد، لکن در بین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده شایستگی تحلیل گری مؤلفه رویکرد استراتژیک با بار عاملی $R^2=0/025$ و $0/16$ دارای سطح معناداری $0/35$ بود و در بعد شایستگی ذهنی مؤلفه حل مسأله و تصمیم‌گیری با بار عاملی $0/19$ و $R^2=0/04$ دارای سطح معناداری $0/21$ بود که از مدل کلی حذف شدند؛ لذا با به کارگیری الگوی مطلوب شایستگی مدیران، برنامه‌های آموزشی متناسب در جهت ارتقاء شایستگی‌های مدیران برنامه‌ریزی شده، تا افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران تضمین و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان محقق گردد.

واژگان کلیدی: الگوی شایستگی مدیران، توسعه شایستگی، شرکت ملی گاز ایران.

۱. دانشیار مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) abbaspour@atu.ac.ir

۲. دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی hamrahimian@yahoo.com

۳. استاد سنجش و اندازه‌گیری تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی delavarali@yahoo.com

۴. استادیار مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی ghiasi.saeed@gmail.com

۵. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی fa_hashemian@yahoo.com

مقدمه

در شرکت‌های بزرگ نقش و اهمیت هیأت مدیره‌ها بسیار مهم و حیاتی می‌باشد؛ زیرا این گروه پویایی شرکت‌ها را رقم می‌زنند. بر همین اساس انتخاب و انتصاب اعضا هیأت مدیره یکی از سخت‌ترین و حساس‌ترین وظایف ذی‌نفعان سازمان‌ها و مؤسسات است و آگاهی از چشم‌انداز، روش‌ها و محل سرمایه‌گذاری و سرمایه‌برداری یکی از الزامات هیأت مدیره‌ها در دنیای رقابتی امروز می‌باشد. به همین جهت اعضای هیأت مدیره به‌طور فزاینده‌ای درباره کسب و کار خود می‌آموزند و به‌صورت مستمر آموزش‌های استراتژیک، شناسایی و پرورش استعداد و ظرفیت‌های بالقوه ایشان به‌عنوان یک ضرورت به‌شمار می‌آید و البته رشد و توسعه تکنولوژی نیز بر تداوم آموزش و یادگیری ایشان تأکیدی مضاعف دارد (اداره آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران، ۱۳۹۳)؛ تأثیر یادگیری تجربی در توسعه شایستگی‌های استراتژیکی و سبک تصمیم‌گیری به‌عنوان یک ارزش مثبت به برنامه‌های مدیریت بر مبنای هدف کمک نموده و تأثیر مهارت‌ها و عملکرد بر مبنای درک تئوری در ایجاد تغییرات را آشکار می‌سازد (پدرو و ماریو^۱، ۲۰۱۷). بنابراین مدیریت و رهبری اثربخش ایجاد می‌کند رویکردهایی را انتخاب نمایند که موجب خلق مزیت رقابتی شود (تور، ۲۰۱۰، به نقل از نیرومند، ۱۳۹۱). بر همین اساس اندیشمندان مدیریت بر این باورند که دانش و مهارت، مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی هر سازمان است (گاراوان^۲، ۲۰۰۷) و به اعتقاد کوین^۳ (۱۹۹۴) قدرت اقتصادی و توان تولیدی سازمان‌های مدرن به جای دارایی‌های فیزیکی، مرهون توانمندی فکری و خدماتی آنهاست. در این میان شایستگی‌های مدیران سازمان به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است (عباس‌پور، ۱۳۸۸). 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 (به‌خصوص توسعه) در مدار یادگیری (به‌عنوان مثال یادگیری خدمات، بازخورد همکار) قرار می‌گیرد (وسلینک و همکاران^۴، ۲۰۱۶). از نظر لیکاما^۵

-
1. Pedro & Mário
 2. Garavan
 3. Queen
 4. R , Blok .V, van Leur. S, Lans. T, Dentoni .Wesselink D
 5. Liikamaa

(۲۰۱۵) شایستگی، خوشه‌ای از دانش، مهارت، نگرش و توانایی‌هایی است که تحت تأثیر شغل فرد قرار داشته و در ارتباط با عملکرد شغلی، با استانداردهای پذیرفته شده، مقایسه و اندازه‌گیری 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. والگوهای شایستگی، نقش حیاتی در کلیه فرایندهای نظام مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کنند. شایستگی‌ها می‌توانند با ارزش‌های استراتژیک یک شرکت ارتباط داده شده و آن‌ها را ارتقا دهند. ارتباط شایستگی‌های مربوط به شغل و فعالیت‌ها و اهداف سازمانی، خط روشنی را میان فرد و عملکرد تیم و موفقیت سازمانی فراهم می‌سازد (نیتین^۱، ۲۰۱۰). صاحب‌نظران و متخصصان، شایستگی‌ها را به روش‌های مختلفی طبقه‌بندی می‌نمایند. در همین زمینه بویاتزیس (۲۰۰۸) شایستگی‌ها را به شایستگی‌های فردی، سازمانی و شایستگی‌های مربوط به شغل / نقش^۲ طبقه‌بندی کردند و تیلور^۳ (۲۰۰۷) شایستگی‌های عام^۴ را معرفی نمود. در الگوی کرافورد و تاهمپاس، شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت تغییر عبارتست از رهبری، مدیریت ذی‌نفعان، برنامه‌ریزی، انتخاب و توسعه تیم، ارتباطات، تصمیم‌گیری و حل مسأله، دانش و مهارت‌های فرهنگی و مهارت‌های مدیریت پروژه (کرافورد و همکاران^۵، ۲۰۱۰) و نیز در الگوی شایستگی مدیران ارشد (پورتر^۶، ۲۰۰۵)، بر اساس الگوی ارائه شده از سوی ساندویت^۷ و کاتز، مهارت‌های فنی، اداری، ارتباطی، ادراکی و مهارت‌های رهبری در نظر گرفته شده است. همچنین الگوی شایستگی‌های هاریسون و بوسترا که با عنوان تغییر تکنولوژی 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^۸، ۲۰۰۹). در این راستا مدل راجا^۹ (۲۰۱۲) شایستگی‌های سازمانی، شغلی و رفتاری را نشان می‌دهد و در مدل ارائه شده از سوی

1. Nitin
2. job or role-related competencies
3. Taylor
4. universal competencies
5. Caford
6. Porter
7. Sandwith
8. Harison & Boonstra
9. Raja

سازمان صنعتی ایران نیز بر شایستگی‌های فردی، میان‌فردی، قابلیت ذهنی، سازمانی و اجرایی تأکید گردیده است. بر این مبنای، در اختیار داشتن مدیرانی که بتوانند سازمان‌ها را در کشاکش امواج خروشان اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فناوری با موفقیت به سوی آرمان‌های بشری هدایت نمایند، یکی از مهمترین مزیت‌های رقابتی به شمار آمده و تربیت مدیران لایق، خود به تنهایی یک تصمیم استراتژیک قلمداد می‌شود (بابایی زکلیکی، ۱۳۹۰).

همچنین با توجه به پژوهش‌های انجام شده (هاشمیان، ۱۳۹۱) عملکرد شرکت مذکور از طریق کارت امتیازی متوازن، و نظام آموزشی شرکت از طریق ماتریس SWOT 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 اهمیت خاصی در ارتقاء بعد مالی برخوردار می‌باشد و به لحاظ نظام آموزشی دارای حالتی تدافعی است که جهت توسعه ملی و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان مطلوب نمی‌باشد و باید به راهبردهای رقابتی و محافظه‌کارانه توجه بیشتری نماید. لذا ضروری است این شرکت با بهره‌گیری از الگوی جامع توسعه شایستگی، توانایی‌های خود را بهبود و به بهره‌وری و اثربخشی قابل توجهی دست یابد و به‌عنوان یکی از شرکت‌های مهم و پیشرو در صنعت کشور به‌منظور ایجاد قابلیت‌های ممتاز و منحصر به فرد جهت حفظ مزیت رقابتی، با طراحی الگوی شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران و سنجش وضعیت شایستگی مدیران بر اساس الگوی پیشنهادی و ارائه راهبردهای توسعه، نقش استراتژیک شرکت در توسعه و رشد اقتصادی مورد نیاز در تحقق سند چشم‌انداز کشور و نقش استراتژیک مدیران شرکت ملی گاز ایران در موفقیت سازمان را تضمین نماید (عباس پور و همکاران، ۲۰۱۶).

روش پژوهش

با توجه به این که هدف اصلی پژوهش، نیازسنجی آموزشی مدیران شرکت ملی گاز ایران بر اساس الگوی شایستگی بوده است، لذا جهت تحقق این هدف پس از مرور پیشینه و تهیه چارچوب نظری پژوهش، جهت گردآوری داده‌ها از روش پژوهش آمیخته اکتشافی (دلاور، ۱۳۸۳) استفاده شد و داده‌های مورد نیاز طی دو مرحله از صاحب‌نظران و خبرگان و

نیز از مدیران شرکت ملی گاز ایران جمع آوری گردید. در مرحله کیفی پژوهش با استفاده از روش تحقیق گروه کانونی ابتدا با ۱۲ نفر از صاحب نظران و خبرگان موضوع که به روش هدفمند و به صورت زنجیره‌ای انتخاب شده بودند، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. طی دو مرحله تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش کدگذاری باز و محوری در مجموع ۷ مؤلفه اصلی به عنوان عناصر واجزای شایستگی مدیران شناسایی گردید. سپس به منظور تعدیل یافته‌ها و افزایش اعتبار نتایج حاصله، گروه کانونی با حضور ۸ نفر از مطلعین کلیدی اولیه تشکیل شد. با تشکیل گروه کانونی، یافته‌های حاصل از بخش کیفی پژوهش اصلاح و تعدیل شد و مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب الگوی مفهومی پژوهش منعکس گردید. بر مبنای یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل‌های مرحله کیفی، پرسشنامه پژوهش طراحی شد. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا (۰/۷۴) و پایایی آن از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۵)، محاسبه گردید. سپس، پرسشنامه طراحی شده در نمونه آماری ۱۶۰ نفر از مدیران شرکت ملی گاز ایران که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی انتخاب شده، اجرا و داده‌های کمی پژوهش گردآوری گردید. از روش کمی به منظور آزمودن الگوی نظری شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران و اعتباریابی آن الگو استفاده شد که هدف از این مرحله پژوهش تعیین الگوهای پیچیده روابط، آزمون میزان روابط بین مقوله‌ها و دستیابی به سطوحی از توانایی تعمیم‌پذیری در نمونه بزرگ تر است. در مرحله پژوهش کمی از شیوه پژوهش توصیفی-تحلیلی و از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. برای این منظور، ابتدا از طریق تحلیل عاملی مؤلفه‌های اصلی و ضریب اهمیت هر یک از آن‌ها مورد شناسایی قرار گرفت و سپس با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و مدل معادلات ساختاری روابط مؤلفه‌ها شناسایی شده و الگوی نهایی شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران ارائه گردید؛ لذا از آنجا که در مرحله کیفی تحقیق مؤلفه‌های پیشنهادی الگوی شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران بازنمایی شده بود، در مرحله کمی با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی به توصیف الگو در جامعه تحقیق و همچنین مطالعه روابط میان مفاهیم و مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی پرداخته شده است.

یافته‌های پژوهش

در طبقه‌بندی متغیرهای شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران، هفت دسته اصلی از مؤلفه‌ها شناسایی شد که عبارتند از: شایستگی‌های ذهنی، فردی، میان فردی، اجرایی، سازمانی، تخصصی و تحلیل‌گر محیطی. هر کدام از این دسته عوامل خود دارای متغیرهای اندازه‌پذیر جزئی هستند. این متغیرها به شایستگی‌ها و مهارت‌های اصلی مدیران شرکت ملی گاز ایران اشاره دارد. پس از تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته با استفاده از رویکرد کدگذاری باز و محوری و با استفاده از نظر خبرگان در گروه کانونی در نهایت ۲۸ دسته از متغیرهای اندازه‌پذیر در قالب این هفت دسته کلی از مؤلفه‌ها شناسایی و تعریف گردید. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کمی نشان داد که از دیدگاه مدیران، وضعیت کلی شایستگی مدیران در شرکت ملی گاز ایران بالاتر از میانگین و نسبتاً مطلوب است. به عبارتی وضعیت شایستگی ذهنی، فردی، میان فردی، اجرایی، سازمانی، تخصصی، و تحلیل‌گر محیطی به‌طور معنی‌داری بالاتر از میانگین است و بین شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران در وضعیت‌های مختلف تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. چنانچه میانگین محاسبه شده بالاتر از ۳/۶۶ باشد وضعیت آن متغیر مطلوب ارزیابی می‌شود. چنانچه میانگین محاسبه شده بین ۲/۳۳ تا ۳/۶۶ باشد، نسبتاً مطلوب و چنانچه کمتر از ۲/۳۳ باشد وضعیت شایستگی مدیران در آن متغیر نامطلوب ارزیابی می‌گردد.

جدول ۱. وضعیت مؤلفه‌های هفت گانه و زیر مؤلفه‌های شایستگی مدیران

مؤلفه	وضعیت موجود	نقطه برش	مقدار t	Si g
ادراکی - ذهنی	۳/۱۸	۳/۵	-۸/۵۸	*P<۰/۰۱
تفکر استراتژیک	۳/۸۶	۳/۵	۷/۴۲	*P<۰/۰۱
تفکر تحلیلی	۳/۸۲	۳/۵	۶/۱۵	*P<۰/۰۱
حل مسأله و تصمیم‌گیری	۱/۲۸	۳/۵	-۱۳۰/۲۹	*P<۰/۰۱
تفکر خلاق	۳/۷۷	۳/۵	۴/۶۸	*P<۰/۰۱
فردی	۴/۰۴	۳/۵	۱۰/۸۱	*P<۰/۰۱
اعتماد به نفس	۳/۹۱	۳/۵	۷/۱۰	*P<۰/۰۱
مسئولیت‌پذیری	۴/۰۷	۳/۵	۱۰/۳۲	*P<۰/۰۱
صداقت و درستی	۴/۲۲	۳/۵	۱۲/۲۹	*P<۰/۰۱
کمال‌جویی و اخلاق حرفه‌ای	۳/۹۶	۳/۵	۷/۵۶	*P<۰/۰۱
بین فردی	۳/۹۱	۳/۵	۸/۹۰	*P<۰/۰۱

مؤلفه	وضعیت موجود	نقطه برش	مقدار t	Si g
همکاری و مشارکت	۴/۱۱	۳/۵	۱۰/۹۶	*P<۰/۰۱
تیم سازی	۳/۸۲	۳/۵	۶/۱۷	*P<۰/۰۱
ارتباط مؤثر و مدیریت تعارض	۳/۹۸	۳/۵	۹/۳۳	*P<۰/۰۱
شبکه سازی	۳/۷۲	۳/۵	۴/۰۳	*P<۰/۰۱
اجرائی	۳/۹۰	۳/۵	۸/۵۴	*P<۰/۰۱
انگیزش افراد	۴/۰۱	۳/۵	۹/۸۳	*P<۰/۰۱
ارزیابی، پرورش و توسعه	۳/۸۹	۳/۵	۶/۹۶	*P<۰/۰۱
برنامه ریزی و سازماندهی	۳/۹۷	۳/۵	۸/۳۴	*P<۰/۰۱
نتیجه گرایی	۳/۷۳	۳/۵	۴/۵۳	*P<۰/۰۱
سازمانی	۳/۷۳	۳/۵	۵/۰۹	*P<۰/۰۱
مشتری مداری	۳/۷۶	۳/۵	۵/۱۸	*P<۰/۰۱
هوشیاری و جانفشین پروری	۳/۹۹	۳/۵	۸/۹۴	*P<۰/۰۱
تحول گرایی	۳/۶۵	۳/۵	۲/۷۰	*P<۰/۰۱
نفوذ و قدرت رهبری	۳/۵۲	۳/۵	۰/۳۱	P>۰/۰۵
تخصصی	۳/۸۰	۳/۵	۵/۶۵	*P<۰/۰۱
مدیریت منابع	۳/۸۱	۳/۵	۵/۱۱	*P<۰/۰۱
توسعه تکنولوژی و فناوری	۳/۷۳	۳/۵	۳/۷۱	*P<۰/۰۱
تحمل ریسک و تاب آوری	۳/۹۱	۳/۵	۷/۷۶	*P<۰/۰۱
حرفه‌ای گرایی	۳/۷۲	۳/۵	۳/۷۰	*P<۰/۰۱
تحلیلگری	۳/۲۱	۳/۵	-۷/۹۰	*P<۰/۰۱
شم تجاری	۳/۸۸	۳/۵	۷/۷۶	*P<۰/۰۱
رویکرد استراتژیک	۳/۸۵	۳/۵	۷/۰۱	*P<۰/۰۱
تحلیل محیط کلان	۳/۸۵	۳/۵	۷/۲۷	*P<۰/۰۱
تحلیل محیط صنعتی	۱/۲۵	۳/۵	-۱۳۸/۳۲	*P<۰/۰۱

جدول (۱) به مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در ابعاد هفت گانه شایستگی مدیران پرداخته است؛ با توجه به نتایج از هفت بعد اصلی ابعاد شایستگی ادراکی - ذهنی و تحلیلگری محیطی به ترتیب با مقادیر t، ۸/۵۸- و ۷/۹۰- از وضعیت مطلوب فاصله معناداری دارند. بدین معنی که نسبت به وضعیت مطلوب در حد پایین تری قرار دارند و نامطلوب ارزیابی می شوند. ابعاد شایستگی فردی، بین فردی، اجرایی، سازمانی، تخصصی به ترتیب با مقادیر t، ۱۰/۸۱، ۸/۹۰؛ ۸/۵۴؛ ۵/۰۹۱؛ ۵/۶۳ در وضعیت مطلوبی قرار دارند. در بین مؤلفه‌های مربوط به ابعاد هفت گانه دو مؤلفه حل مسأله و تصمیم‌گیری در بعد 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 سایر مؤلفه‌ها در حد مطلوب قرار دارند. همچنین با توجه به میانگین رتبه شایستگی فردی (۵/۶۹)، بین فردی (۵/۰۴)، اجرایی (۴/۹۱)، تخصصی (۴/۵۸)، سازمانی (۴/۰۸)، تحلیلگری (۱/۹۲) و ادراکی - ذهنی (۱/۷۷) به ترتیب اولویت اول تا هفتم را به خود اختصاص داده‌اند.

همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که در شایستگی ادراکی شاخص‌های (تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی، و تفکر خلاق)، در شایستگی فردی شاخص‌های (اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، صداقت و درستی و کمال‌جویی حرفه‌ای)، در شایستگی میان فردی شاخص‌های (مشارکت و همکاری، تیم‌سازی، ارتباط مؤثر و مدیریت تعارض و شبکه سازی)، در شایستگی اجرایی شاخص‌های (انگیزش، ارزیابی و توسعه، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، و نتیجه‌گرایی)، در شایستگی سازمانی شاخص‌های (مشتری‌مداری، جانشین‌پروری، تحول‌گرایی، و نفوذ و رهبری)، در شایستگی تخصصی شاخص‌های (حرفه‌ای‌گرایی، تاب‌آوری، توسعه تکنولوژی، و مدیریت منابع)، و در شایستگی تحلیل‌گر محیطی شاخص‌های (شم تجاری، تحلیل کلان و تحلیل صنعتی)، دارای بارعاملی و تأثیر معنی‌دار بر سازه‌های مربوطه هستند. در نهایت، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نشان داد که مؤلفه‌های هفتگانه شناسایی شده دارای بارعاملی کافی جهت پیش‌بینی شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران می‌باشند و همچنین شاخص‌های برازش الگوی شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران نشان داد که الگوی ارائه شده دارای برازش مطلوبی می‌باشد. در این راستا، نتیجه شاخص نیکویی برازش تطبیقی برابر با ۰/۹۹ و شاخص برازش نسبی نیز برابر با ۰/۹۸ می‌باشد و مقادیر نزدیک این دو شاخص به ۱ نشان می‌دهند که مدل مناسب و قابل قبول است. مقدار ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریبی برابر با ۰/۰۷۶ بود که نشان دهنده برازش مناسب مدل است، شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده یا RMR برابر با ۰/۰۵۲ بود که حاکی از آن است که مدل قابل قبول است. در نهایت مقدار CMIN/DF برابر با ۲/۴۲ بود، 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 نشانگرها (شاخص‌ها) ی مربوط به هر مؤلفه در پیش‌بینی فاکتورهای شایستگی مدیران و نیز مناسب بودن بار عاملی هر مؤلفه به‌عنوان نشانگر شایستگی مدیران

درپیش‌بینی این سازه را نشان می‌دهد و بر طبق جدول (۲) همه نشانگرها بارعاملی معناداری بر روی مؤلفه‌ها داشتند. در بین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده شایستگی، تحلیل گری مؤلفه رویکرد استراتژیک با بارعاملی ۰/۱۶ و $R^2=0/۰۲۵$ دارای سطح معناداری ۰/۳۵ بود و در بعد شایستگی ذهنی مؤلفه حل مسأله و تصمیم‌گیری با بارعاملی ۰/۱۹ و $R^2=0/۰۴$ دارای سطح معناداری ۰/۲۱ بود که از مدل کلی حذف شدند.

جدول ۲. بارعاملی و واریانس تبیین شده مؤلفه‌های شایستگی مدیران

ردیف	مؤلفه	بارعاملی	R^2	Sig
شایستگی ذهنی	تفکر استراتژیک	۰/۷۲	۰/۵۲	$P<0/۰۰۵$
	تفکر تحلیلی	۰/۷۸	۰/۶۱	$P<0/۰۰۵$
	تفکر خلاق	۰/۷۸	۰/۶۱	$P<0/۰۰۵$
شایستگی درون فردی	اعتماد به نفس	۰/۸۶	۰/۷۴	$P<0/۰۰۱$
	مسئولیت‌پذیری	۰/۷۷	۰/۵۹	$P<0/۰۰۵$
	صداقت و درستی	۰/۸۳	۰/۶۸	$P<0/۰۰۵$
	کمال‌جویی و اخلاق حرفه‌ای	۰/۷۸	۰/۶۱	$P<0/۰۰۵$
	همکاری و مشارکت	۰/۸۱	۰/۶۶	$P<0/۰۰۵$
شایستگی بین فردی	تیم‌سازی	۰/۸۷	۰/۷۶	$P<0/۰۰۱$
	ارتباط مؤثر و مدیریت تعارض	۰/۸۴	۰/۷۱	$P<0/۰۰۱$
	شبکه‌سازی	۰/۷۳	۰/۵۳	$P<0/۰۰۵$
شایستگی اجرایی	انگیزش افراد	۰/۸۴	۰/۷۱	$P<0/۰۰۱$
	ارزیابی، پرورش و توسعه	۰/۸۳	۰/۶۸	$P<0/۰۰۵$
	برنامه‌ریزی و سازماندهی	۰/۸۷	۰/۷۵	$P<0/۰۰۱$
	نتیجه‌گرایی	۰/۷۸	۰/۶۱	$P<0/۰۰۵$
شایستگی سازمانی	مشتری‌مداری	۰/۶۹	۰/۴۷	$P<0/۰۰۵$
	هوشیاری و جان‌فشانی‌پروری	۰/۷۸	۰/۶۱	$P<0/۰۰۵$
	تحول‌گرایی	۰/۸۴	۰/۷۱	$P<0/۰۰۱$
	نفوذ و قدرت رهبری	۰/۷۱	۰/۵۰	$P<0/۰۰۵$
شایستگی تخصصی	مدیریت منابع	۰/۸۴	۰/۷۱	$P<0/۰۰۱$
	توسعه تکنولوژی و فناوری	۰/۸۵	۰/۷۲	$P<0/۰۰۱$
	تحمل ریسک و تاب‌آوری	۰/۸۶	۰/۷۴	$P<0/۰۰۱$
	حرفه‌ای‌گرایی	۰/۸۱	۰/۶۶	$P<0/۰۰۵$
	شم تجاری	۰/۷۹	۰/۶۲	$P<0/۰۰۵$

Sig	R ²	بارعاملی	مؤلفه	ردیف
P<۰/۰۵	۰/۶۸	۰/۸۳	تحلیل محیط کلان	شایستگی تحلیلگر
P<۰/۰۵	۰/۶	۰/۷۷	تحلیل محیط صنعتی	محیطی

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های امروزی با چالش‌هایی نظیر جهانی‌شدن، تنوع فرهنگی، تغییر در ارزش‌ها و نیازهای کارکنان و مشتریان، بهبود مستمر کارایی و اثربخشی و بحران‌های مالی بین‌المللی روبرو هستند (رودریگز، ۲۰۱۰) و اندیشمندان مدیریت بر این باورند که دانش و مهارت، مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی هر سازمان است (گاروان^۱، ۲۰۰۷). به این منظور 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 (راجا^۲، ۲۰۱۲). پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که یکی از مهمترین فعالیت‌های مربوط به شایستگی مدیران و کارکنان، نیازسنجی علمی و دقیق بوده و همچنین تحقق برنامه‌های شایستگی در گرو مشارکت و همکاری در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی شایستگی‌ها می‌باشد و درگیر کردن مدیران به‌طور خاص و سایر ذی‌نفعان به‌طور عام در برنامه‌های شایستگی، امری ضروری به نظر می‌رسد (فاویا^۳، ۲۰۱۰؛ ردیک^۴، ۲۰۱۴؛ عباس پور، ۱۳۸۸؛ طاهری، ۱۳۹۴؛ گراوند، ۱۳۸۷؛ هوشیار، ۱۳۹۲، هاشمیان، ۱۳۹۳). مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که بافت سازمان و نوع مؤسسه مورد مطالعه تأثیر زیادی بر نوع الگوی کامل و جامع شایستگی داشته و باید رسالت و مأموریت شرکت را مد نظر قرار داده و در زمان اجرای آن، نظارت و ارزشیابی مستمر به‌منظور بهبود مستمر کیفیت این برنامه صورت پذیرد.

در شرکت ملی گاز ایران، نقش و اهمیت هیأت مدیران بسیار مهم و حیاتی می‌باشد؛ زیرا این گروه پویایی شرکت را رقم می‌زنند (اداره آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت

1. Garavan
2. Raja
3. Favia
4. Redick

ملی گاز ایران، ۱۳۹۳). بر این اساس، الگوی پیشنهادی شایستگی مدیران، شایستگی‌های شناسایی شده به منزله وضعیت مطلوبی است که منابع انسانی بایستی بدان برسند و فاصله آن با وضعیت موجود آن‌ها نیاز آموزشی آن‌هاست. به منظور تشخیص نیازهای آموزشی، بایستی به ارزیابی آن‌ها در برابر شایستگی پرداخت. این امر مشخص می‌سازد که هر فرد در مقایسه با شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز در کجا قرار دارد؛ لذا با توجه به محورهای عملکردی هیأت مدیره‌ها در ابعاد مختلف مدیریتی و راهبردی، مالی و اقتصادی، حقوقی و قراردادهای، قوانین و مقررات، طرح‌ها و پروژه‌ها، پشتیبانی و تدارکات و نهایتاً بهداشت و ایمنی محیط زیست (HSE)، توسعه دانش، مهارت و نگرش حرفه‌ای اعضای هیأت‌مدیره‌ها در شرکت ملی گاز ایران بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. اهداف کلی طرح آموزش مدیران شرکت‌های تابعه شرکت ملی گاز ایران در سه حوزه دانشی، مهارتی و نگرشی را می‌توان در توسعه تفکر و رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک، تقویت نگرش حرفه‌ای متناسب با نظام نگاه داری اقتصادی، افزایش رضایت ذی‌نفعان و قدرت پاسخگویی مدیران شرکت‌ها در قبال مسئولیت‌های سازمانی، اجتماعی، حقوقی و اخلاقی، اجرای مؤثر و کارآمد وظایف و مسئولیت‌های محوله در راستای ارتقاء بهره‌وری، دستیابی به اهداف و کنترل اثربخش اهداف و استراتژی‌های سازمان و ذی‌نفعان و کاهش عدم انطباق‌های شرکت‌ها توسط واحد امور مجامع در نظر گرفت. همچنین همراستا سازی قابلیت‌ها و توانمندی‌های مدیران با تغییرات و پویایی محیط درونی و بیرونی شرکت و بخصوص توسعه مهارت‌های رهبری، سرمایه‌های فکری و تحلیل‌گر محیطی، در جهت ارتقا توانمندی مدیران بسیار مؤثر و موجب رشد و بهره‌وری هرچه بیشتر و مزیت رقابتی بالاتری برای سازمان می‌گردد. در اجرای بهینه این طرح متناسب با هر یک از عناوین آموزشی، شرایط شرکت‌کنندگان و موقعیت مناطق یا مراکز آموزشی مورد نظر، از روش‌های گوناگون مانند روش‌های کلاسیک (Classroom)، الکترونیکی (E-Learning) مکاتبه‌ای (ارسال منابع آموزشی)، کارگاه آموزشی (Workshop)، یادگیری توسط موبایل (Mobile Learning) و یا روش‌های مجازی مؤثر بوده و با توجه به محدودیت‌های زیرساختی در برگزاری دوره‌های آموزشی به روش‌های نوین و الکترونیکی، آموزش و تجهیز نیروی انسانی با برگزاری دوره‌های متناسب با پیشرفت طرح و فراهم شدن زیرساخت‌ها از شیوه‌های نوین آموزشی مانند روش‌های الکترونیکی یا مجازی نیز مطلوب می‌باشد. بدیهی است سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی

از طریق ارزیابی دوره‌ای از عملکرد هیأت مدیره‌ها با توجه به تأمین نظر ذی‌نفعان و شایستگی‌های مورد انتظار و استراتژی‌های شرکت، و طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی همراستا با راهبردهای سازمانی گام‌های مؤثری در جهت توسعه و تعالی سازمان می‌باشند.

منابع

- بابایی زکلیکی، محمد علی و شیخ، ابراهیم. (۱۳۹۰)، دستنامه توسعه مدیران: مجموعه تعاریف و حکمت‌های فرهنگی و روش‌های توسعه شایستگی‌های مدیران، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی. تهران: سرآمد: ۱۳۵-۱۴۲.
- دلاور، علی (۱۳۸۳). *مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی*، تهران: انتشارات رشد: ۱۵۷-۱۵۸.
- طاهری، صادق. (۱۳۹۴). تدوین و اعتبار بخشی مدل انتصاب و ارتقا کارکنان شرکت ملی نفت ایران با رویکرد مبتنی بر سنجش شایستگی. پایان نامه دکتری، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه: ۱۴۹-۱۵۸.
- عباس پور، عباس. (۱۳۸۸). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*. تهران: سمت.
- عبد صبور، فریدون. (۱۳۸۷). *رویکرد نظام‌مند در تحلیل موانع شایسته‌سالاری وزارت نیرو*. پایان نامه دکتری، دانشگاه علامه.
- فرشیدی، اسحاق. (۱۳۹۳). *اداره آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران*، واحد آموزش مدیران: ۶.
- گراوند. (۱۳۸۷). *تدوین الگوی شایستگی مدیران آموزشی (وضع مطلوب) و سنجش شایستگی‌های مدیران آموزشگاه‌های شهرستان کوهدشت (وضع موجود)*. پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز مدیریت دولتی: ۱۰.
- نیرومند، پوران‌دخت. (۱۳۹۱). *الگوی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان*، پایان نامه ارشد، دانشگاه علامه: ۳۰-۸۶.
- هاشمیان، فخرالسادات. (۱۳۹۱). *ارزیابی عملکرد شرکت ملی گاز ایران به روش BSC*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی: ۱۱۲.

هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۲). ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی. پایان نامه، دانشگاه فردوسی مشهد: ۸.

- AbbasPour, A., Rahimian, H., Delavar, A., Ghiasi, S., & Hashemian, F. (2016). Conceptual Model of Competency in Managers of National Iranian Gas Company. *The Social Sciences*, 11(26), 6193-6197.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.
- Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change. *International journal of project management*, 28(4), 405-412.
- Dubois, D., & Rothwell, W. (2004). *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*. Nicholas Brealey Publishing.
- Favia, M. J. (2010). *An initial competency model for sales managers at fifteen B2B organizations*. The Pennsylvania State University.
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Harison, E., & Boonstra, A. (2009). Essential competencies for technochange management: Towards an assessment model. *International Journal of Information Management*, 29(4), 283-294.
- Katz, R. L. (1955, January-February). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review, 33-42.
- Liikamaa, K. (2015). *Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies*. University of Turku, Pohjoisranta 11 P.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. Available online at www.sciencedirect.com.
- Nitin V. (2010). *Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application*, SIES Journal of Management, April - August 2010, Vol.7 (1): 121-131.
- Pedro Torre & Mário Augusto (2017). *The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style*. *Journal of Innovation & Knowledge* 2 (10) 14.
- Porter, J. D. (2005). *Application of Sandwith's competency domain model for senior college housing officers in the United States* (Doctoral dissertation, University of Florida).
- 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. Pp 55-57.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan management review*, 35(4), 43.
- Quinn, James Brian and Frederick G. Hilmer. (1994). *Strategic outsourcing*. Sloan Management Review 35(4): 43-55.

- Raja M. A. & Aisha. A. (2012). *Human resource management competency model for Pakistani banking companies*, African Journal of Business Management Vol. 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), 53.
- Rodríguez-Carvajal, R., Díaz, D., Moreno-Jiménez, B., Blanco, A., van Dierendonck, D. (2010). Vitalidad y recursos internos como componentes del constructo de bienestar psicológico. *Psicothema*, 22(1), 63-70.
- Sandwith, P. (1993). *A hierarchy of management training requirements: The competency domain model*. Public Personnel Management, 22(1), 43-62
- Taylor. I. (2007). *A practical guide to Assessment Centres and Selection Methods Measuring Competency for Recruitment and Development*. London N1 9JN Philadelphia PA 19147 United Kingdom USA.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(3), 341-352.
- 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*. 106 497-506.

