

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

Ehsan davoodi<sup>1</sup>\_Ahmad vedadi<sup>2\*</sup>\_Ali rezaeian<sup>3</sup>\_Dariush gholamzadeh<sup>4</sup>

### Abstract:

The aim of this study was to design and validate the competency model of the Senior managers of South Pars gas refineries with a mixed approach. In the qualitative part, the researcher collected information using semi-structured in-depth field and purposeful interviews with 15 senior managers of the refinery in the gas complex and in the quantitative part, using a researcher-made questionnaire from the board members and training and system analysis officials of refineries. And using the method of theme analysis and three-step coding, has analyzed qualitative data and in the quantitative part through confirmatory factor analysis has validated the model. Based on the research findings, the competency model of the senior managers of the refinery was studied with 4 comprehensive themes and 11 main themes that The comprehensive themes include individual, interpersonal, organizational and strategic competencies that were validated in all dimensions and components.

**Keywords:**Competency Model, Senior Managers, Theme Analysis, Gas Industry, Confirmatory Factor Analysis, Validation

1. Phd Graduate of the Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Tehran, Islamic Azad University, Iran. davoodi\_ah@yahoo.com.

2. Associate Professor in the Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Corresponding Author\* : (ahvedadi@gmail.com)

3. Professor in the Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, arezaeian@sbu.ac.ir.

4. Assistant Professor in the Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. golamzadeh33@yahoo.com.

## طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه های مجتمع گاز پارس جنوبی

احسان داودی<sup>۱</sup> - احمد ودادی<sup>۲\*</sup> - علی رضاییان<sup>۳</sup> - داریوش غلامزاده<sup>۴</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه های گاز پارس جنوبی و با رویکرد آمیخته انجام شده است. محقق در بخش کیفی پژوهش، محقق با استفاده از مصاحبه های عمیق نیمه ساختار یافته به روش میدانی و هدفمند با ۱۵ نفر از مدیران ارشد پالایشگاه در مجتمع گاز و در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته از اعضای هیات رئیسه و مسئولین آموزش و تحلیل سیستم های پالایشگاه ها به جمع آوری اطلاعات پرداخته است و با استفاده از شیوه روش تحلیل تم (مضمون) و کدگذاری سه مرحله ای، به تحلیل داده های کیفی و در بخش کمی از طریق تحلیل عاملی تاییدی به اعتباریابی مدل پرداخته است. براساس یافته های پژوهش، مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه با ۴ مضمون فراگیر و ۱۱ مضمون اصلی شگل گرفت که مضامین فراگیر شامل شایستگی های فردی، بین فردی، سازمانی و راهبردی می باشد که در اعتباریابی، کلیه ابعاد و مؤلفه ها مورد تایید قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** مدل شایستگی، مدیران ارشد، تحلیل تم، صنعت گاز، تحلیل عاملی تاییدی، اعتباریابی

۱. دانش آموخته دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [davoodi\\_eh@yahoo.com](mailto:davoodi_eh@yahoo.com)  
۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول): [ahvedadi@gmail.com](mailto:ahvedadi@gmail.com)  
۳. استاد گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [a-rezaeian@sbu.ac.ir](mailto:a-rezaeian@sbu.ac.ir)  
۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [golamzadeh33@yahoo.com](mailto:golamzadeh33@yahoo.com)

## مقدمه

در عصر حاضر برخی از صاحب نظران با پیش کشیدن نقش مدیران در توسعه، ضرورت حرفه‌ای کردن مدیریت برای نیل به توسعه را مطرح کرده‌اند و در این حوزه بحث و تبیین می‌کنند که مدیریت حرفه‌ای به‌عنوان یک ضلع اساسی برای نیل به توسعه پایدار و انسانی در کنار دو ضلع توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی حائز اهمیت است (میرسپاسی، ۱۳۹۴) و توسعه اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی جوامع و سازمان‌ها در بلندمدت به شایستگی‌های مدیران و رهبران شایسته باز می‌گردد (غفاریان، ۱۳۸۷). چالش مدیریت، چالش پیشتازی مدیران در رهبری دگرگونی‌ها و تغییرات است. تحولاتی که صرفاً اقتصادی نیستند، فنی محض هم نیستند، بلکه دگرگونی در منابع انسانی، ابعاد اجتماعی، فلسفه فکری و کلیدی تر از همه، دگرگونی در نگاه به جهان است (Florido 2014). بنابراین توسعه مدیران و رهبران شایسته از استراتژی‌های بارز سازمان‌های پیشرو و موفق آینده محسوب می‌گردد (کرمی، ۱۳۹۰). توسعه مدیران، تغییر و غنی سازی رفتارهای سازمانی از طریق موضوعات آموزنده برای بالا بردن مهارت‌های مدیریتی است (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۹). در واقع از نگاه مینگ (۲۰۱۰) شایستگی به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز نقش خود باید دارا باشد و برپایه دانش، مهارت و توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرد. یک مدل شایستگی، فهرستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت بخش یا عملکرد موردانتظار کارکنان، برای یک شغل خاص به دست می‌آید (Draganidi & Mantas, 2006). اهمیت طراحی مدل شایستگی بعنوان هسته مرکزی فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، یکپارچگی و بهبود همه جنبه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی به ویژه در زمینه ارزیابی و انتخاب، ترفیع، توسعه و ارتقا، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری فراوان است (Bissett, 2009). نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای ذی‌صلاح مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها در سال‌های آتی به مدیرانی به مراتب توانمندتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی دارد و حقیقت این است که شناسایی و توسعه مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار آینده است (دیانت و همکاران، ۱۳۹۷). از طرف دیگر اهمیت شایستگی مدیران در سازمان‌هایی که اقتصاد کشور بر پایه آنها بنا شده، مانند شرکت نفت و گاز بیشتر احساس می‌شود (فیروزآبادی و همکاران، ۱۳۹۶). امروزه نقش شرکت گاز در تولید گاز و پایداری انرژی در سطح اقتصاد ملی و بین‌المللی و با الگوبرداری از شرکت‌های بزرگ گازی جهان، تعیین‌کننده بوده و از طرف دیگر شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی به‌عنوان تامین‌کننده بیش از ۷۰ درصد انرژی کشور و در راستای تحقق چشم‌انداز خود مبنی بر سرآمدی عملیات و رقابت‌پذیری در تراز جهانی و همگام با پیشرفت‌های جدید، نیازمند داشتن مدل توسعه مدیران ارشد پالایشگاه برای ارتقای مدیران بوده تا بتواند هم‌راستا با استراتژی شرکت، از مدیران شایسته و توانمند استفاده نماید. 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 بالطبع شناسایی و توسعه

شایستگی‌های مدیران، بیش از پیش احساس می‌شود (رمضان پناه و همکاران، ۱۳۹۹). لذا با توجه به اینکه پژوهش‌های قبلی بررسی شده، در بستر شرکت‌های پالایشی و با جامعه آماری مدیران ارشد پالایشی بسیار محدود می‌باشد؛ لذا پژوهش حاضر می‌کوشد با هدف ارائه و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز در مجتمع گاز پارس جنوبی، باعث غنی شدن ادبیات پژوهشی در این زمینه شود. از این رو پرسش اصلی پژوهش این است که مدل شایستگی‌های مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز مجتمع گاز پارس جنوبی کدام است؟ و آیا مدل شایستگی تدوین شده از اعتبار لازم برخوردار است؟

شایستگی را می‌توان مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها، قابلیت‌ها، انگیزه‌ها و سایر ضروریات موردنیاز به‌منظور انجام موفقیت آمیز یک وظیفه و شغل در سازمان نامید (2016) (Granville et al, 2016). مطالعات شایستگی یکی از راهبردی‌ترین زمینه‌های پژوهشی و بنیادی‌ترین راه‌های تشخیص صلاحیت‌های شغلی، یک حرفه است که هدف اصلی آن تشخیص دانش و مهارت موردنیاز یک شغل است (Chen, 2005). یو و زیاو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) براین باور هستند که شایستگی مدیران می‌تواند عملکرد آنها را در جایگاه مدیریت در سازمان تغییر دهد و در تشخیص مسائل اساسی سازمان به مدیر کمک کند.

مدل‌های شایستگی به‌عنوان ابزاری مهم در بیشتر کارکردهای سازمانی نظیر برنامه ریزی نیروی انسانی، طرح جانشینی و ارزیابی عملکرد به شمار می‌آید (Skorková, 2016). اهمیت شایستگی مدیران ناشی از آن است که مدیریت مهمترین رکن در دستیابی به اهداف همه سازمان‌ها بوده و موفقیت در ایفای نقش و انجام مسئولیت‌های حیاتی در هر سازمانی بیش از هر چیز دیگری به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط می‌شود. اثربخشی مدیران در سازمان‌ها نیز اساساً به مهارت‌ها، سطح دانش، نگرش، توانایی و در نهایت به شایستگی‌ها بستگی دارد (Panichongsapak et al., 2016). مدل شایستگی «چارچوب و الگویی از یک مجموعه ابعاد و مولفه‌های شایستگی است که به دانش، مهارت، توانایی و نگرش‌های موردنیاز برای عملکرد موثر در یک شغل ارتباط دارد» (Bharwani & Talib, 2017). طبق نظر فراست و والینگفورد (۲۰۱۳) مدل‌های شایستگی شکاف‌های موجود در دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها را تعیین می‌کنند. براساس این مدل‌های شایستگی، شاغل با توجه به رویکردهای شغل موردنظر و جهت‌گیری‌های سازمان، مورد ارزیابی قرار گرفته و برنامه توسعه فردی متناسب با توانایی، دانش و مهارت موردنیاز در قالب گزارش بازخورد به وی ارائه می‌شود که این گزارش شامل برنامه‌های توسعه‌ای جهت ارتقای ویژگی‌های رفتاری و بهبود عوامل تاثیرگذار بر عملکرد وی است. (Seniwoliba, 2020; Riccio, 2019).

از جمله مدل‌هایی که در صنعت نفت انجام شده؛ می‌توان به مطالعه شرکت نفت رویال داچ شل اشاره کرد که مدل شایستگی‌های مدیران پروژه این شرکت شامل مدیریت پروژه، تدارکات و قراردادهای سیستم‌های مدیریت سلامت، ایمنی، امنیت و محیط زیست و شخصی و رهبری می‌باشد (Bakker, 2009). در تحقیق رمضان پناه و همکاران (۱۳۹۹) با عنوان طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های

1. Yu & Xiao

مدیران عالی و میانی شرکت ملی پتروشیمی، مدل شایستگی مدیران عالی و میانی دارای ۳ بعد و ۱۱ مولفه و ۴۶ شاخص می باشد که این شایستگی ها عبارتند از شایستگی های ذهنی، شخصیتی، اخلاق حرفه ای، دانش حرفه ای، رهبری فردی، رهبری گروهی، ارتباطی، مدیریت تغییر، مدیریت پروژه، مدیریت استراتژیک و مدیریت عملکرد. همچنین باباشاهی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت به دو دسته از شایستگی های پایه ای و شایستگی های محوری اشاره داشتند که شایستگی های محوری در سه مقوله اصلی ویژگی های فردی، دانش و مهارت و شایستگی های پایه ای شامل: مدیریت دانش، یادگیری مستمر، شبکه سازی، ارتباطات، کار تیمی، مدیریت زمان، خلاقیت و نوآوری می باشد. در پژوهش میرمحمدصادقی و همکاران (۱۳۹۲) با عنوان مدل شایستگی مدیران پروژه شرکت نفت و گاز پارس، پژوهشگران اظهار داشتند که مدل شایستگی مدیران پروژه شامل شایستگی های تکنیکی، رفتاری و محیطی-ساختاری می باشد.

در مدل های معرفی شده توسط پژوهشگران داخلی و خارجی، ابعاد و مولفه های مختلفی در نظر گرفته شده است. (جدول ۱).

با توجه به مرور ادبیات و پیشینه موضوع، توسعه مدیران بیانگر این است که هدف اغلب برنامه های توسعه مدیران، بهبود و ارتقای شایستگی ها با هدف افزایش اثربخشی شغلی مدیران است (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳). پرورش و توسعه شایستگی های مدیران به منظور بهبود اثربخشی شغلی، مستلزم توجه به ابعاد، مولفه ها و شاخص های متنوعی است که از سازمانی به سازمان دیگر می تواند متفاوت باشد (میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۸). در مقایسه با مدل های شایستگی مدیران شرکت هایی که در حوزه نفت و گاز فعالیت می کنند (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۶؛ رمضان پناه و همکاران، ۱۳۹۸؛ لیکاما، ۲۰۱۵) مباحث شایستگی در حوزه خاص شرکت های پالایشی بسیار محدود می باشد و مدلی که جامعه آماری آن بصورت مشخص، مدیران ارشد پالایشگاه های گاز باشد، دیده نشده؛ لذا پژوهش حاضر می کوشد که با ارائه و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه های گاز، باعث غنی شدن ادبیات پژوهشی در این زمینه شود. براین اساس، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به سوالات ذیل است:

- ۱- مدل شایستگی های مدیران ارشد پالایشگاه های گاز در مجتمع گاز کدام است؟
- ۲- آیا مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه ها از اعتبار لازم برخوردار است؟

## روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهش کاربردی تلقی می گردد زیرا می توان از نتایج و یافته های آن برای شناسایی و توسعه شایستگی های مدیران ارشد پالایشگاه در مجتمع گاز پارس جنوبی، استفاده کرد. همچنین این پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی-کمی) است که در آن ارائه مدل بصورت کیفی و با روش تحلیل تم و در بخش کمی، آزمون مدل با روش تحلیل عاملی تاییدی انجام شده است.

## جدول ۱

### مدل‌های شایستگی مدیران

پژوهشگر(ان)	ابعاد یا مولفه‌های شایستگی مدیران
ریف (۲۰۱۳)	فنون مذاکره، سیاست، مدیریت زمان، تصمیم‌گیری برای حل مساله، ارتباطات، برنامه ریزی، سازماندهی، کار تیمی، توان متقاعدسازی، مدیریت استرس
تریپاتی و آگراوال (۲۰۱۴)	۱- شایستگی‌های مدیریتی یا شایستگی‌های نرم شامل توانایی مدیریت کار و توسعه تعاملات با دیگر افراد ۲- شایستگی‌های وظیفه‌ای یا شایستگی‌های سخت شامل ظرفیت عملکردی (وظیفه‌ای)
لیکاما (۲۰۱۵)	مدیریت استرس، اعتبار، انعطاف پذیری، جستجوی اطلاعات، کیفیت تصمیم‌گیری، نوآوری و اعتمادبه نفس (برای مدیران پروژه)
اسکورکوا (۲۰۱۶)	دانش حرفه ای، مهارت کاربردی و بلوغ اجتماعی
سیمیلر (۲۰۱۸)	بین فردی، درون فردی، اجتماعی و استراتژیک
ترنر و همکاران (۲۰۱۸)	مهارت حل مساله، مهارت تفکر استراتژیک، اعتماد، تیم سازی، مهارت‌های ارتباطی و گوش دادن، خلاقیت، هوش هیجانی و کارآفرینی
براون و همکاران (۲۰۱۸)	تفکر تحلیلی، مدیریت تغییر، تفکر ذهنی، اجرایی، تیزهوشی مالی، نوآوری و جرات مدیریتی
کوپنن و همکاران (۲۰۱۹)	مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های فروش، مهارت‌های زبانی، انگیزه، نگرش، شایستگی فرهنگی، دانش ارتباطات، دانش فرهنگی، فراشناخت، درک راهبردی و مهارت‌های رهبری
هوشیار و رحیم نیا (۱۳۹۱)	دانش عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی، آگاهی از محیط، اداره کردن صحیح شعبه، مدیریت منابع انسانی، درون فردی و میان فردی
خشوعی و همکاران (۱۳۹۲)	۱- شایستگی‌های محوری شامل ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری، ارتباط محوری ۲- شایستگی‌های مدیریتی (برای مدیران شرکت گاز استان اصفهان)
زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳)	تخصص حرفه ای، شخصیت فرهنگی، رضایت کاری، تعهدکاری، هوش مدیریتی، هوش فرهنگی، هوش معنوی و هوش عاطفی
عسگری و همکاران (۱۳۹۴)	فردی، ارتباطی-اجتماعی، مدیریتی-رهبری، بینشی-شناختی، دانشی و هوشمندی
پورعابدی و همکاران (۱۳۹۵)	پایه، مدیریتی، عمومی و تخصصی
ایمانی و قدرتی (۱۳۹۵)	ویژگی‌های فردی، دانش و آگاهی در حوزه منابع انسانی، مهارت‌های مدیران در حوزه منابع انسانی و نگرش‌های مدیران در حوزه منابع انسانی
باباشاهی و همکاران (۱۳۹۶)	شایستگی‌های پایه ای و محوری شامل ویژگی‌های فردی، دانش و مهارت و در سطح مدیریتی شامل هوش سیاسی، مدیریت منابع سازمان، هدایت گری استراتژیک، هوش تجاری، تصمیم‌گیری و مشتری مداری
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 و همکاران (۱۳۹۷)	فردی، ارتباطی، فکری-ذهنی، اجرایی و ارزشی
احتشام و همکاران (۱۳۹۷)	فردی-شخصیتی، فردی-ذهنی(شناختی)، بین فردی(اجتماعی)، سازمانی و مدیریتی
عسگری (۱۳۹۸)	مسئولیت پذیری، برقراری ارتباط موثر، کلان نگری، مذاکره و اقتناع و کارآمدی رهبری
رحمانی و همکاران (۱۳۹۸)	مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه ای
واعظی و همکاران (۱۳۹۹)	هوشی، مدیریتی، متخصص منابع انسانی، ارزش آفرینی منابع انسانی، فرهنگی، اجتماعی جهانی شدن، فرهنگی جهانی شدن

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز و جانشینان آنها در ۱۲ پالایشگاه گاز مجتمع گاز پارس جنوبی واقع در عسلویه می‌باشد (جدول ۲) که هم‌آشنایی کافی با مباحث شایستگی مدیران داشته‌اند و هم سابقه و تجربه عملی مدیریتی و سرپرستی پالایشگاه را در کارنامه کاری خود دارند.

در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری شامل اعضای هیات رئیسه پالایشگاه‌ها و مسئولین آموزش و تحلیل سیستم‌های پالایشگاه‌ها بوده که در مجموع ۱۱۴ نفر می‌باشند (جدول ۳).

### جدول ۲

ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی (۱۵ نفر)

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۵
	زن	۰
تحصیلات	لیسانس	۸
	فوق لیسانس	۷
سابقه خدمت	۲۰ سال و پایین‌تر	۱۰
	بالای ۲۰ سال	۵
سن	زیر ۴۵ سال	۳
	بین ۴۵ تا ۵۵ سال	۱۰
	بالتر از ۵۵ سال	۲

### جدول ۳

ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه مورد مطالعه در بخش کمی (۱۱۴ نفر)

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۰۶
	زن	۸
تحصیلات	لیسانس	۳۳
	فوق لیسانس	۸۱
سابقه خدمت	۲۰ سال و پایین‌تر	۸۹
	بالای ۲۰ سال	۲۵
سن	۴۵ سال و پایین‌تر	۷۶
	بین ۴۶ تا ۵۵ سال	۳۴
	بالتر از ۵۵ سال	۴

◀ در بخش کیفی ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد. در این تحقیق داده‌های موردنیاز با استفاده از روش میدانی و مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران ارشد پالایشگاه‌ها و جانشینان آنان که به شکل نظری و هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند؛ جمع‌آوری گردید. روایی سوالات مصاحبه توسط اساتید دانشگاه موردبازبینی و تایید قرار گرفت

برای مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته با توجه به موضوع موردبحث، محورهای کلی تعیین و هر محور با یک سوال کلی و باز مطرح شد و با سوالات پیگیری، تلاش در درک عمق نظرات مصاحبه شونده‌ها گردید (جدول ۴).

در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته، براساس مضامین پایه استخراج شده مدل کیفی و در قالب ۴۴ گویه و در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت طراحی و ساخته شد و برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برابر با مقدار ۰/۸۱ و قابل قبول تلقی گردید. برای حصول اطمینان از روایی داده‌های کیفی از راهبردهای ۱- تحلیل و بازبینی توسط مشارکت کنندگان در پژوهش ۲- تحلیل و بازبینی توسط افراد مطلع و کثرت‌گرایی (چندسویه نگری) استفاده شد (Leung, 2015). برای تأیید صحت داده‌ها و کدهای استخراج شده، کدگذاری اولیه هر مصاحبه به مصاحبه شونده برگردانده شد و مورد اصلاح و تأیید قرار گرفت. در نهایت کدها، طبقات و مدل استخراج شده در اختیار تعدادی از مدیران ارشد پالایشگاه جهت تأیید قرار گرفت.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، از روش تحلیل تم (مضمون) بصورت کدگذاری سه مرحله‌ای استفاده گردید. برای افزایش پایایی پژوهش، فرایند مصاحبه، تحلیل داده‌ها و استخراج مقولات بر مبنای کدگذاری بصورت نظام‌مند و روش‌مند انجام شد؛ به این صورت که متن مصاحبه ضبط شده و در همان روز کلمه به کلمه روی کاغذ پیاده‌سازی و تایپ شده است و به عنوان داده اصلی تحقیق، مورد استفاده قرار گرفت. کدهای استخراج شده که در حقیقت معنای عبارات مهم حاصل به دست آمده از گفته‌های مشارکت‌کنندگان می‌باشد؛ بر اساس تشابه و تناسب موضوع در

#### جدول ۴

##### راهنمای مصاحبه نیمه ساختار یافته

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

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

یک دسته قرار داده شده و با مقایسه طبقات و زیرطبقات، درون مایه ها و مقوله های انتزاعی استخراج گردید (Burns & Grove, 2009). با توجه به متن مصاحبه ها و دسته بندی استقرایی، مضامین پایه و اصلی و فراگیر شکل گرفته اند و در نهایت با بازبینی و چندسویه نگری مدل توسط مشارکت کنندگان و خبرگان، مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه به روش کیفی استخراج گردید. در بخش کمی، مدل کیفی با روش تحلیل عاملی تاییدی و از طریق پرسشنامه شایستگی های استخراج شده از مدل کیفی و با نرم افزار آموس مورد آزمون کمی قرار گرفت.

## یافته ها

با توجه به اینکه در این پژوهش از روش آمیخته (کیفی و کمی) استفاده شده است؛ تحلیل های انجام شده در دو بخش ارائه می شود: نخست در بخش کیفی فرایند استخراج مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه با روش تحلیل تم ارائه و سپس در بخش کمی، آزمون مدل با روش تحلیل عاملی تاییدی بیان می شود.

در بخش کیفی مدل، داده های جمع آوری شده از طریق مصاحبه عمیق ۵۰ دقیقه ای بصورت جداگانه با هر یک از مدیران ارشد پالایشگاه که در کل ۱۵ نفر بودند؛ طی سه مرحله کدگذاری، تحلیل شده اند.

◀ **مرحله اول کدگذاری:** کلیه متن های مصاحبه بصورت دقیق بررسی و تحلیل و بصورت دستی ۱۱۶ کداولیه در قالب کدهای مضمون به عنوان مضامین پایه در نظر گرفته شد.

◀ **مرحله دوم از فرایند کدگذاری،** کدهای استخراج شده براساس تشابه و تناسب موضوع به عنوان مضامین اصلی، دسته بندی شدند.

◀ **در مرحله سوم فرایند کدگذاری** با تلفیق مضامین اصلی مرتبط با هم، مضامین فراگیر تدوین شد. (جدول ۵). براساس داده های حاصل از تحلیل تم، مدل طراحی شده شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه گاز شامل ۴ مضمون فراگیر و ۱۱ مضمون اصلی می باشد. مضامین فراگیر مدل شایستگی پژوهش شامل شایستگی های فردی، شایستگی های میان فردی، شایستگی های سازمانی و شایستگی های راهبردی می باشد.

با توجه به ارتباط میان مقوله های انتزاعی و مضامین؛ مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه ها در بخش کیفی براساس شکل (۱) بدست آمد.

در بخش آزمون کمی مدل، برای تخمین مضامین استخراج شده در مرحله کیفی (کدگذاری و تحلیل مضمون) که منجر به شناسایی ۴ بعد و ۱۱ شاخص در مورد مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه گردید؛ از روش تحلیل عاملی تاییدی و از طریق نرم افزار آموس استفاده گردید. در همین

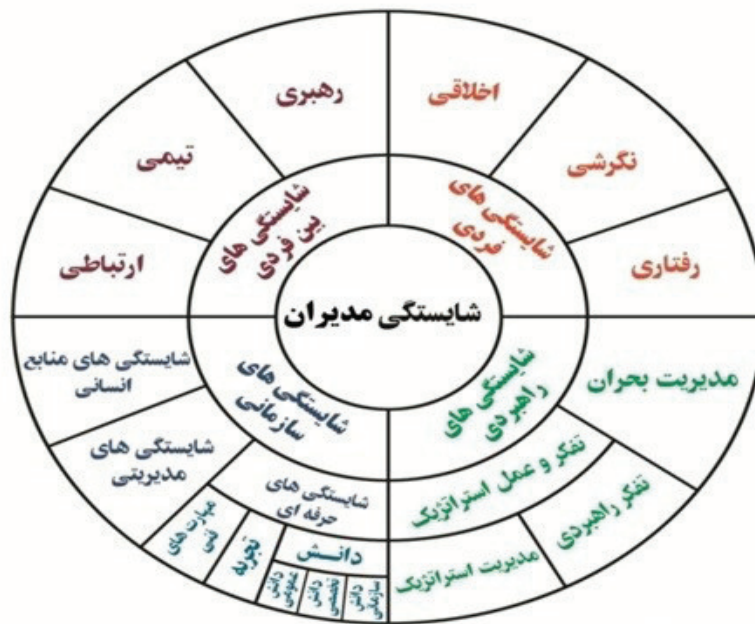
## جدول ۵

### مضامین شناسایی شده مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه

مضامین فراگیر	مضامین اصلی	مضامین پایه
شایستگی‌های فردی	اخلاقی	صداقت/ مسئولیت پذیری/ قانونمندی
	نگرشی	مثبت اندیشی/ کیفیت‌گرایی
	رفتاری	خلاقیت/ مدیریت استرس/ انتقادپذیر/ تسهیل‌گر/ سرعت عمل در کار
شایستگی‌های بین فردی	ارتباطی	اعتماد به دیگران/ مهارت‌های ارتباطی/ تعاملات درون سازمانی/ تعاملات برون سازمانی
	تیمی	به اشتراک گذاری اطلاعات/ کارگروهی و تیمی/ شفاف‌سازی امور برای هم گروهی‌ها
	رهبری	نفوذ بر دل‌ها/ خلق چشم انداز/ ایجاد شوق و اشتیاق
شایستگی‌های سازمانی	مدیریت منابع انسانی	مربی‌گری/ مدیریت استعدادکارکنان/ مدیریت عملکرد
	حرفه ای	دانش تخصصی / دانش فنی و عملیاتی/ تسلط بر پروژه‌ها/ مدیریت تولید
	دانش عمومی	دانش عمومی / دانش مالی / دانش مدیریت فناوری/ تحصیلات مرتبط/ دانش مدیریت دارایی فیزیکی/ دانش ایمنی، بهداشت و محیط زیست
شایستگی‌های سازمانی	مدیریتی	دانش سازمانی / دانش حقوقی و نظارتی/ اطلاع از قوانین / دانش تعالی سازمانی
	مدیریت بحران	مهارت‌های فنی / شناخت فرایندهای عملیاتی پالایشگاه/ آشنایی با تکنولوژی‌ها
	تفکر راهبردی	تجربه / طی سلسله مراتب سازمانی/ سابقه کاری مرتبط
شایستگی‌های راهبردی	مدیریت بحران	قدرت تصمیم‌گیری/ سازماندهی/ مدیریت بهره وری
	تفکر راهبردی	شناسایی بحران/ برنامه‌ریزی مقابله با بحران/ هدایت بحران
	مدیریت استراتژیک	آینده نگر بودن/ تفکر سیستمی/ تفکر خلاق/ قدرت تجزیه و تحلیل
شایستگی‌های راهبردی	تفکر و عمل استراتژیک	تحلیل شرایط داخلی (نقاط قوت و قابل بهبود) : توجه به اهداف سازمانی/ توسعه ظرفیت‌های سازمانی/ همگام بودن با تغییرات محیطی
	مدیریت استراتژیک	تحلیل شرایط خارج سازمانی (فرصت‌ها و تهدیدات): مدیریت محدودیت‌های دولتی/ تحلیل رقبا/ شناخت تحولات محیطی

(منبع: یافته های پژوهش)

شکل ۱  
مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه گاز



(منبع: یافته‌های پژوهش)

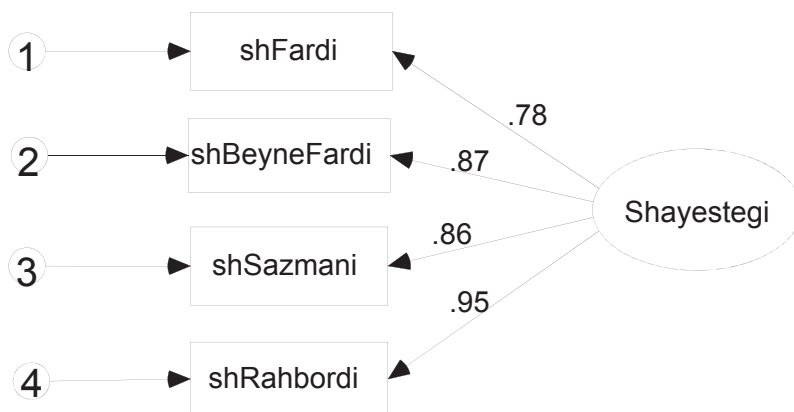
راستا پرسشنامه محقق ساخته با ۴۴ گویه براساس مدل کیفی، طراحی و برای اعتباریابی در اختیار اعضای هیات رئیسه پالایشگاه‌ها و مسئولین آموزش و تحلیل سیستم‌های پالایشگاه‌ها به تعداد ۱۴۰ نفر قرار گرفت. از کل پرسشنامه‌های توزیع شده بین ۱۴۰ نفر از جامعه آماری، در مجموع ۱۱۴ پرسشنامه تکمیل و عودت گردید.

براساس نتایج مطالعه حاضر تمامی ابعاد شناسایی شده (شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های راهبردی) در سطح خطای ۵ درصد مورد تأیید قرار گرفتند (شکل ۲).

بارهای عاملی و نتایج مربوط به معناداری آنها و رتبه هر یک از ابعاد مدل پژوهش در جدول (۶) آورده شده است. مطابق جدول (۶)؛ ضریب استاندارد «شایستگی راهبردی» دارای بیشترین مقدار و ضریب «شایستگی فردی» دارای کمترین ضریب در بین شاخص‌های شناسایی شده مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه بود.

برازندگی مدل کیفی براساس ترکیبی از شاخص‌های برازندگی جهت تعیین کفایت برازش مدل شایستگی کیفی با داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت که در جدول (۷) گزارش شده است.

شکل ۲  
ضرایب استاندارد مدل ساختاری شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه ها



(منبع: یافته‌های پژوهش)

جدول ۶  
تخمین مدل ساختاری مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه گاز

رتبه	سطح معناداری	روایی مرکب	خطای استاندارد میانگین	ضرایب غیراستاندارد	ضرایب استاندارد	ابعاد مدل
۱				۱.۰۰۰	.۹۴۶	شایستگی راهبردی
۳	***	۱۴.۳۵۰	.۰۵۰	.۷۱۴	.۸۶۱	شایستگی سازمانی
۲	***	۱۴.۶۵۹	.۰۶۵	.۹۵۶	.۸۶۹	شایستگی بین فردی
۴	***	۱۱.۶۶۰	.۰۵۳	.۶۱۹	.۷۸۴	شایستگی فردی

(منبع: یافته‌های پژوهش)

جدول ۷  
شاخص های نیکویی برازش مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه

PRATIO	PCFI	RFI	RMSEA	PNFI	CFI	IFI	TLI	NFI
6.33	0.622	0.882	0.075	0.620	0.966	0.966	0.897	0.961

(منبع: یافته‌های پژوهش)

اگر شاخص‌های IFI، NFI، CFI بزرگ‌تر از ۹۰ درصد باشند بر برازش بسیار مطلوب دلالت دارند و بزرگ‌تر بودن این شاخص‌ها از ۸۰ درصد حاکی از برازش مطلوب و بزرگ‌تر از ۵۰ درصد حاکی از برازش مناسب مدل است. بنابراین با توجه به جدول (۸) مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. همچنین شاخص برازش PNFI بالاتر از ۵۰ درصد شده است که نشان از اقتصادی بودن مدل دارد. از

طرف دیگر اگر شاخص RMSEA کوچکتر از ۰/۰۵ باشند بر برآزش بسیار مطلوب مدل دلالت دارند و کوچکتر بودن آن‌ها از ۰/۰۸ حاکی از برآزش مطلوب مدل است. با توجه به جدول (۸) شاخص‌های مدل از برآزش مطلوبی برخوردار است و در کل ۴ بعد و ۱۱ شاخص مدل تدوین شده که مستخرج از مدل کیفی می باشد، در آزمون مدل تحلیل عاملی تاییدی، مورد تایید قرار گرفت.

### بحث و نتیجه گیری

مدیریت در واقع کالبد سازمان‌ها است که وظیفه تحرک و نظم بخشیدن به اجزای سازمانی را برعهده دارد. بدیهی است مدیران بعنوان رهبران سازمانی با وظایف مهم و دشواری روبرو هستند که انجام آنها مستلزم دانش و مهارت و شایستگی‌هایی بایسته‌ای است (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹). این پژوهش با هدف شناسایی و اعتباربخشی شایستگی‌های مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز ۱۲ گانه مجتمع گاز پارس جنوبی به روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. برای رسیدن به هدف پژوهش، با مصاحبه عمیق با هریک از مدیران ارشد پالایشگاه و تحلیل یافته‌های به دست آمده، مقوله‌ها و مضامین اصلی مدل با رویکرد تحلیل تم (مضمون)، شناسایی شد و در نهایت با روش تحلیل عاملی تاییدی، مدل شایستگی‌های مدیران ارشد پالایشگاه‌ها، اعتباریابی و مدل نهایی پژوهش با ۴ مضمون فراگیر شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های راهبردی و ۱۱ مضمون اصلی تایید گردید و این مضامین با بسیاری از مدل‌های ارائه شده توسط پژوهشگران داخلی و خارجی مطابقت داشت.

۱- شایستگی‌های فردی: این شایستگی شامل مولفه‌های اخلاقی، نگرشی و رفتاری می‌باشد. براساس نتایج تحقیق، شایستگی فردی با ضریب ۰/۷۸۴. کمترین اهمیت را از دیدگاه مدیران ارشد پالایشگاه در مدل شایستگی دارد. برای مثال نتایج تحقیق نشان می‌دهد مولفه اخلاقی شامل شایستگی‌های صداقت، مسئولیت‌پذیری و قانونمندی می‌باشد. با توجه به نقش پالایشگاه‌های گاز در تولید گاز کشور و اهمیت آن در تامین امنیت انرژی کشور، مسئولیت‌پذیری و قانونمندی مدیران ارشد پالایشگاه‌ها در پایداری و استمرار تولید گاز مهم بوده و لذا مدیران، خود را در مقابل کلیه ذی‌نفعان داخل و خارج سازمانی پاسخگو می‌دانند. شایستگی فردی با شایستگی مدل‌های رمضان‌پناه و همکاران (۱۳۹۹) و ایمانی و قدرتی (۱۳۹۵) همراستا بود.

۲- شایستگی‌های بین فردی: این شایستگی شامل مولفه‌های ارتباطی، تیمی و رهبری می‌باشد. براساس نتایج، این شایستگی با ضریب ۰/۸۶۹. رتبه دوم اهمیت را در مدل شایستگی دارد. بطور مثال نتایج تحقیق نشان می‌دهد مولفه رهبری شامل ویژگی‌های نفوذ بر دل‌ها، خلق چشم‌انداز، ایجاد شوق و اشتیاق می‌باشد. با توجه به قرارگرفتن پالایشگاه‌های گاز در مناطق عملیاتی و همچنین وجود تاسیسات صنعتی متعدد در منطقه، ارتباطات سازمانی عمدتاً رسمی و یکنواخت می‌باشد؛

لذا داشتن روحیه پرنرژی و تعامل موثر مدیران ارشد پالایشگاه با کارکنان بسیار مهم بوده و باعث ایجاد انگیزه کاری و نشاط سازمانی می‌گردد. شایستگی بین فردی مدل حاضر با شایستگی مدل سیمپلر (۲۰۱۸) و عسگری و همکاران (۱۳۹۴) مطابقت داشت.

۳- شایستگی‌های سازمانی: این شایستگی شامل مولفه‌های مدیریت منابع انسانی، حرفه‌ای و مدیریتی می‌باشد. براساس نتایج پژوهش، این شایستگی با ضریب ۰.۸۶۱ رتبه سوم اهمیت را در مدل شایستگی دارد. برای مثال نتایج پژوهش نشان می‌دهد مولفه مدیریت منابع انسانی شامل ویژگی‌های مربی‌گری، مدیریت استعداد کارکنان، مدیریت عملکرد می‌باشد. مدیران ارشد معتقدند توانمندسازی کارکنان از طریق تفویض اختیار به آنها، باعث یادگیری عملی همکاران شده و توسعه شغلی و سازمانی را به همراه دارد. همچنین مدیران ارشد از طریق راهکارهای حفظ و نگهداشت، تعهدسازمانی و دل‌بستگی کارکنان را به سازمان افزایش می‌دهند. مولفه مدیریت منابع انسانی با شایستگی مدل رحمانی و همکاران (۱۳۹۸) و هوشیار و رحیم‌نیا (۱۳۹۱) و شایستگی حرفه‌ای با مدل زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۳) و پورعابدی و همکاران (۱۳۹۵) و شایستگی مدیریتی با مدل ریف (۲۰۱۳) و تریپاتی و آگراوال (۲۰۱۴) همسو بود. همچنین دسته‌بندی شایستگی حرفه‌ای مدیران ارشد پالایشگاه در مقایسه با پژوهش‌های بررسی شده از جمله کوپن‌وه‌همکاران (۲۰۱۹)، اسکورکووا (۲۰۱۶) و دیانت و همکاران (۱۳۹۷) دقیق‌تر و مفصل‌تر بود.

۴- شایستگی‌های راهبردی: شامل مولفه‌های مدیریت بحران و تفکر و عمل‌استراتژیک بوده که این مولفه شامل دو زیرمولفه تفکر راهبردی و مدیریت‌استراتژیک می‌باشد. براساس نتایج بدست آمده این شایستگی با ضریب ۰.۹۴۶ بیشترین اهمیت را از دیدگاه مدیران ارشد در مدل شایستگی دارد. بطور مثال نتایج تحقیق نشان می‌دهد مولفه مدیریت بحران شامل شایستگی‌های شناسایی بحران، برنامه‌ریزی مقابله با بحران، هدایت بحران می‌باشد. با توجه به وجود خطرات بالقوه اشتعال گاز و احتمال انفجار در پالایشگاه، اجرای اقدامات پیشگیرانه توسط مدیران ارشد پالایشگاه و مدیریت بحران در جلوگیری از هرگونه حادثه پالایشگاهی، مهم و کلیدی بوده؛ لذا تقویت شایستگی مدیریت بحران در مدیران ارشد بسیار ضروری و جزو الزامات پدافندی محسوب می‌گردد. همچنین نگاه استراتژیک مدیران باعث پایداری تولید گاز در افق بلندمدت شده و تعالی سازمانی را به همراه دارد. مولفه تفکر راهبری با مدل شایستگی ترنر و همکاران (۲۰۱۸) و براون و همکاران (۲۰۱۸) و مولفه مدیریت‌استراتژیک با نتایج پژوهش باباشاهی و همکاران (۱۳۹۶) و کانتانن و همکاران (۲۰۱۵) همراستا بود. همچنین با توجه به زمینه پژوهش که شرکت‌های پالایشی گاز بود؛ مولفه مدیریت بحران بعنوان یک شایستگی راهبردی در پیشینه‌های بررسی شده، مشاهده نشد که در واقع می‌تواند به پر بار شدن ادبیات موجود در این حوزه کمک کند. مضافاً اینکه براساس شاخص‌های نیکویی برازش، مدل شایستگی استخراج شده مدیران ارشد پالایشگاه، از برازش مطلوبی برخوردار می‌باشد. با توجه به

بررسی های بعمل آمده؛ به نظر می رسد مدل شایستگی، با جامعه آماری مدیران ارشد پالایشگاه ها و در بستر شرکت های پالایشی گاز ارائه نگردیده است؛ لذا پژوهش حاضر با ارائه مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه های گاز و اعتباریابی آن کوشیده است تا حدودی شکاف ادبیات را در زمینه شرکت های پالایشی برطرف نماید.

با عنایت به مدل ارائه شده در این مطالعه، پیشنهاد می گردد که در فرایند انتخاب، توسعه و ارتقا، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش دهی و جبران خدمات و جانشین پروری مدیران ارشد پالایشگاه ها از مدل حاضر استفاده شود.

برای تحقیقات آتی در راستای تحقیق کنونی، با توجه به مدل حاضر، انجام تحقیق مشابه برای سایر مدیران ارشد منطقه عملی و مقایسه شایستگی ها به محققان آتی پیشنهاد می گردد. همچنین تدوین برنامه های توسعه فردی براساس مدل بدست آمده، به محققان آتی پیشنهاد می گردد.

## منابع

ابراهیمی، صلاح الدین، خنیفر، حسین، فیاضی، مرجان و غلامی، بهمن (۱۳۹۹). مدیران عالی آموزش و پرورش: شناسایی شایستگی ها و توانمندی های مورد نیاز و ارائه مدلی برای سنجش و ارزیابی شایستگی ها. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال ۷، شماره ۲۴، صص ۸۷-۵۳.

احتشام، علی، جهانگیری، علی، آقامحمدعلی شیرازی، محمود و زاهدی، سیدمحمد (۱۳۹۸). تدوین مدل سنجش شایستگی های عام مدیران در بانک های دولتی ایران. *فرایند مدیریت و توسعه*، دوره ۳۲، شماره ۲، صص ۱۸۷-۶۳.

ایمانی، عبدالمجید و قدرتی، سمانه (۱۳۹۵). مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام، پژوهش های مدیریت عمومی، سال ۹، شماره ۳۳، صص ۲۲۱-۱۹۱. باباشاهی، جبار، یزدانی، حمیدرضا، طهماسبی، رضا و رجب پور، ابراهیم (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۸، شماره ۳۲، صص ۲۴-۳.

پورعابدی، محمدرضا، ضرابی، وحید، سجادی نائینی، حنان و رضی، زهرا (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان. *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، سال ۸، شماره ۲، صص ۵۲-۲۷.

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

خراسانی، اباصلت، فتحی واجارگاه، کورش و زاهدی، حسین (۱۳۹۳). طراحی و تدوین مدل شایستگی

مدیریت بر کسب و کار. آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۱، شماره ۳، صص ۲۱-۱.  
 خشوعی، مهدیه سادات، عربی، حمیدرضا، نوری، ابوالقاسم و جهان بازی، افشین (۱۳۹۲). طراحی  
 الگوی شایستگی مدیریتی. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۴، صص ۱۶۵-۱۴۵.  
 دیانت، محمد، سیدجوادین، سیدرضا و شاه حسینی، محمدعلی (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی  
 مدیران پروژه در صنعت نفت. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۹، شماره ۳۶، صص  
 ۳-۴۰.

رحمانی، محمود، هاشمی، سیداحمد و باقری، مهدی (۱۳۹۸). تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه  
 رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی. رهبری و مدیریت آموزشی، سال ۱۳، شماره  
 ۲، صص ۱۱۱-۱۲۸.

رمضان پناه، ندا، علامه، سیدمحسن، سماواتیان، حسین و قانع نیا، مریم (۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه  
 شایستگی های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. مدیریت منابع انسانی  
 در صنعت نفت، سال ۱۱، شماره ۴۴، صص ۹۴-۶۵.

زارعی متین، حسن، رحمتی، محمدحسین، موسوی، سیدمحمد مهدی و ودادی، احمد (۱۳۹۳).  
 طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان های فرهنگی کشور. مدیریت سازمان های دولتی، سال  
 ۲، شماره ۴، صص ۱۹-۳۶.

صدری نوش آبادی، سیدصدرالدین، رضانی اردی، عمران و اصغری، پریسا (۱۳۹۷). مدل  
 شایستگی های عمومی مدیران دستگاه های اجرایی کشور. تحول اداری، شماره ۵۶، صص ۵۰-۳۳  
 عاشقی، حسن، قهرمانی، محمد و قورچیان، نادرقلی (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه ها و  
 شاخص های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری. آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۴،  
 شماره ۱۴، صص ۷۶-۵۰.

عسکری، ناصر، غلامی، مهرداد، نیکوکار، غلامحسین و صفری، حسین (۱۳۹۴). الگوی شایستگی های  
 مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران براساس سند چشم انداز ۱۴۰۴. مدیریت در دانشگاه  
 اسلامی، سال ۴، شماره ۱، صص ۲۳-۳۸.

عسگری، ناصر (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایسته گزینی و توسعه شایستگی های مدیران فروش در  
 صنعت پخش، مدیریت بازرگانی، سال ۱۱، شماره ۳، صص ۵۰۴-۴۸۵.  
 غفاریان، وفا (۱۳۸۷). شایستگی های مدیریتی، چگونه می توان سازمان را بهتر مدیریت کرد، تهران: سازمان  
 مدیریت صنعتی

فرهی بوزنجانی، برزو، صداقت، علی، بازرگانی، محمد و بهادری، محمدکریم (۱۳۸۹). طراحی الگوی توسعه مدیران  
 حوزه بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، مجله طب نظامی، سال ۱۲، شماره ۳، صص ۱۲۲-۱۱۷.  
 فیروزآبادی، مهشید، فیاضی، مرجان و استیری، مهرداد (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد توسعه مدیران

- در شرکت های طراحی مهندسی: مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو(ساپکو). آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۳)، صص ۹۴-۷۳.
- کرمی، محسن (۱۳۹۰). رفتارهای مدیران مدیرانی در سازمان. مشهد: انتشارات قاف مشهدالرضا(ع). میرسیاسی، ناصر(۱۳۹۴). نقش مدیران حرفه ای در توسعه: ضرورت حرفه ای کردن مدیریت در جامعه، مجله مطالعات مدیریت، سال ۶، شماره ۲۳، صص ۶۲-۴۱.
- میرسیاسی، ناصر و غلامزاده، داریوش(۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران. پژوهش های مدیریت، دوره ۲۰، ۴(۸۳)، صص ۱۶-۱.
- میرمحمدصادقی، سیدعلیرضا، صبحیه، محمدحسین و ملک جعفریان، مرتضی(۱۳۹۲). مدل شایستگی مدیران پروژه شرکت نفت و گاز پارس. مدیریت منابع انسانی صنعت نفت، سال ۵، شماره ۱۷، صص ۱۹۰-۱۶۱.
- واعظی، رضا، سیدنقوی، میرعلی، حسین پور، داود و تاجی، فاطمه (۱۳۹۹). الگوی شایستگی های مدیران منابع انسانی سازمان های دولتی در شرایط جهانی شدن، مطالعات مدیریت(بهبود و تحول)، ۲۹(۹۶)، صص ۴۴-۹.
- هوشیار، وجیهه، و رحیم نیا، فریبرز (۱۳۹۱). واکاوی ابعاد و مولفه های مدل شایستگی مدیران در سیستم بانکی. مدیریت فردا، سال ۱۱، شماره ۳۱، صص ۱۳۸-۱۱۷.
- Bharwani, S. & Talib, P. (2017). Competencies of Hotel General Managers: A Conceptual Framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393-418.
- Bissett, R. L. (2009). *An Assessment of the Research chefs association's core competencies for practicing culinologists*. 141.
- 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.
- Burns, N. & Grove, S.(2009). *The practice of nursing research, appraisal synthesis and generation of evidence. 6<sup>th</sup>ed*, Killington: Saunders Elsevier.
- Chen, G. (2005). Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning Capability. *Advanced Management Journal*, 70(1), 4-22.
- Draganidis, F. & Mantas, G. (2006). Competency Based Management: A Review of System and Approaches, *Information Management and Computer Security*, 14(1), 51-84.
- Florida, J.(2014). Financial strategies, the professional development of employers and performance of sme's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 768 – 775.
- Frost, D.E. & Wallingford, V.(2013). Experiential Learning for Developing Managers: A Practical Model. *Journal of Management Development*, 32,756-767.
- Hu, M.M. Meng-Lei (Monica)Hu. (2010). Developing a core competency model of innovative culinary development. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 582-590.

- Granville, L., Atkinson, H. H., Bailey, D., & Tan, Z. S. (2016). *Beyond Competency: Medication Management in Care Transitions for Medical Students, Residents, and Other Health Care Practitioners*, USA: florida State University Libraries.
- Kantanen, K., Kaunonen, M., Helminen, M., & Suominen, T. (2015). The Development and Pilot of an Instrument for Measuring Nurse Managers' Leadership and Management Competencies. *Journal of Research in Nursing*, 20(8), 667-677.
- Koponen, J., Julkunen, S., & Asai, A. (2019). Sales Communication Competence in International B2B Solution Selling. *Industrial Marketing Management*, 82(1), 238-252.
- Leung, L. (2015). Validity, reliability and generalizability in qualitative research. *J Family Med Prim Care*, 4(3):324-327.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Competencies: A Collective View of The Most Important Competencies. *11th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliated Conferences*.
- L.M.Bakker, H. (2009). *Project manager Competency- Presentation file*. [www.pmiromechapter.files.wordpress.com/2011/05/pmi-italy.ppt](http://www.pmiromechapter.files.wordpress.com/2011/05/pmi-italy.ppt).
- Panichongsapak, R., Tesaputa, K., & Sri-ampai, A. (2016). Development a Program to Enhance Curriculum and Learning Management Competency of Privat primary School Teachers. *International Education Studies*, 9(11), 172-180.
- Reff, G. (2013). *Interviews: Competency Based Starting Point Series*: University of Ulster.
- Riccio, S. (2010). Talent management in higher education: Developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities [Doctoral dissertations, University of Nebraska] Educational Administration: Theses, Dissertations, and Student Research. 34.
- Seemiller, C. (2018). A Competency-Based Model for Youth Leadership Development. *Journal of Leadership Education*, 17(1), 56-72.
- Seniwoliba, A. J. (2020). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies. *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- Tripathi, K. & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Global Journal of Finance and management*, 6 (4), 349-356.
- Turner, J. R., Baker, R., Schroeder, J., Johnson, K., & Chung, C. (2018). Leadership development techniques: Mapping leadership development techniques with leadership capacities using a typology of development. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 538-557.
- Yu, M. & Xiao, D. (2015). Research on the Human Resource Management Mode based on Competency Model. *International Conference on Informatization in Education, Management and Business (IEMB)*, Guangzhou. China.