

## **Presenting a Competency Model for Talent Identification and Succession Planning in National Gas Company**

Samaneh Salimi Bazneshini<sup>1</sup> - Sayed Ahmad Hosseini Golafshani<sup>2\*</sup>  
Hossein Rahmanseresht<sup>3</sup> - Mahnaz Rabiee<sup>4</sup>

### **Abstract**

The main purpose of this study is providing a competency model for talent identification and succession in the National Gas Company. The research was conducted with a mixed approach. The statistical population in the quality department is the human resources managers of the gas company and 5 university professors and the sampling method is purposeful. In the quantitative phase, the statistical population consisted of the staff managers of the National Gas Company, selected by census method. The qualitative-phase data were collected by semi-structured interviews and a researcher-made questionnaire was also used in the quantitative phase. Data analysis was performed in the qualitative part by thematic analysis method and in the quantitative part by confirmatory factor analysis method by PLS software. The results showed that the competency model for the talent identification and succession planning includes three personal, interpersonal, and organizational dimensions, 8 components and 25 indices.

### **Keywords:**

Competency, Succession Planning, National Gas Company.

---

1. PhD student, Department of Public Administration, Islamic Azad University South Tehran Branch, Tehran, Iran. (samane\_sb61@yahoo.com)

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran, Corresponding author. (sa\_hosseini@azad.ac.ir)

3. Professor, Department of Business Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. (hrahmanseresht2003@gmail.com)

4. Assistant Professor, Department of Economics, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran. (Dr\_mahnaz\_rabiei@azad.ac.ir)



## ارائه الگوی شایستگی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در شرکت ملی گاز

سمانه سلیمی‌بازنشینی<sup>۱</sup> - سیداحمد حسینی‌گل‌افشانی<sup>۲</sup>  
حسین رحمان‌سرشت<sup>۳</sup> - مهناز ربیعی<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی شایستگی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در شرکت ملی گاز است. پژوهش با رویکرد آمیخته انجام شده است. جامعه آماری بخش کیفی، مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز و ۵ نفر از اساتید دانشگاه هستند. روش نمونه‌گیری هدفمند است. جامعه آماری بخش کمی مدیران ستادی شرکت ملی گاز است و از روش سرشماری استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌های بخش کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با روش تحلیل مضمون و در بخش کمی با روش تحلیل عاملی تأییدی به وسیله نرم‌افزار پی‌ال‌اس انجام شده است. نتایج نشان داد الگوی شایستگی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری شامل ۳ بُعد فردی، میان‌فردی و سازمانی، ۸ مؤلفه و ۲۵ شاخص است.

**واژگان کلیدی:** شایستگی، جانشین‌پروری، شرکت ملی گاز.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران.  
(samane\_sb61@yahoo.com)

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران نویسنده مسئول.  
(sa\_hosseini@azad.ac.ir)

۳. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (hrahmanseresht2003@gmail.com)

۴. استادیار گروه اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران. (Dr\_mahnaz\_rabiei@azad.ac.ir)

## مقدمه

گسترش سریع جهانی شدن فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد می‌آورد و بسیاری از مدیران می‌آموزند که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آن‌ها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد رهبری است (Barner, 2006). چنین رهبرانی می‌توانند اهداف راهبردی و بلندمدت سازمان را تشخیص داده و محقق سازند. از این رو، در برخی از سازمان‌ها طرح برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای اطمینان از تداوم رهبری موفق اجرا می‌شود؛ زیرا مدیران ارشد این سازمان‌ها اعتقاد دارند که جانشین‌پروری موفقیت آینده سازمان را تضمین می‌کند (Romejko, 2008). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رویه‌های دقیقی را برای شناسایی، رشد و نگهداشتن بلندمدت کارکنان دارای مهارت و استعداد فراهم می‌کند (Nissan & Eder, 2017). امروزه توجه به منابع انسانی در هر سازمان اهمیت بسیار زیادی دارد. با توجه به اینکه رشد و بالندگی هر سازمانی در گرو دانایی و توانایی اعضای آن سازمان است، نخستین و مهم‌ترین گام در این مسیر شناسایی میزان دانایی و توانایی اعضای یک سازمان است. مؤثرترین ابزار در این شناخت آگاهی از شایستگی‌های اعضای سازمان است (Hit et al., 2006). شایستگی به‌عنوان یک نوع توانایی برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می‌شود (Chen & Jiang, 2019). اتخاذ رویکرد شایستگی در بخش دولتی مستلزم تعریف و شناسایی دقیق شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیریت منابع انسانی است. بدیهی است طراحی مدل‌های شایستگی می‌تواند گامی بسیار مهم در ایجاد بانک اطلاعات مدیران فعلی و آتی، ارتقای قابلیت‌ها و بهبود فرایند تصمیم‌گیری در انتصاب مدیران منابع انسانی با رویکرد ویژه به شایسته‌سالاری محسوب شود تا مسائل ناشی از ضعف‌های مدیریتی در این بخش برطرف شود (Paixao & de Souza, 2018). یکی از مهم‌ترین ارکان استقرار شایسته‌سالاری در سیستم‌های اداری دولت‌ها تعیین شایستگی‌های مدیران است؛ چراکه نه تنها باید مبتنی بر چارچوب مشخصی انتخاب شوند، بلکه باید استقرار مدیریت مبتنی بر شایستگی را نیز در سیستم دولتی ضمانت کنند (Szymura-Tyc & Czarnecka, 2018). شالوده و زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و داشتن یک زیربنای اثربخش، یعنی قرارگرفتن شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی، پیش‌شرط اساسی برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. از سوی دیگر، باید به این نکته توجه کرد که امروزه سازمان‌ها و بنگاه‌ها برای بقای خود و ضرورت حضور در عرصه فعالیت‌های جهانی نیاز به شایسته‌سالاری را نسبت

به گذشته بیشتر احساس می‌کنند (Kim & Choi, 2017). همچنین، 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. یکی از مهم‌ترین و بنیادی‌ترین اقدامات در جهت به‌فعلیت‌رساندن قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی و استفاده کارآمد و مؤثر از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های به‌فعلیت‌رسیده، قراردادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی، تجارب و قابلیت‌های آن‌ها و وجود یک نظام شایسته‌سالاری مطلوب است. در این میان، مدیران امروز، به‌ویژه مدیران ارشد، به منظور کشف استعدادها و پرورش و تربیت مدیران فردا نقشی اساسی برعهده دارند. در واقع نقش مهم مدیران فعلی در ایجاد فرهنگ جانشین‌پروری، شایسته‌سالاری و استعدادیابی به‌هیچ‌وجه قابل‌اغماض نیست. اهمیت شایستگی مدیران در سازمان‌هایی که اقتصاد کشور بر پایه آن‌ها بنا شده، مانند شرکت نفت و گاز، بیشتر احساس می‌شود. با توجه به اینکه شرکت ملی گاز یکی از شرکت‌های بزرگ فعال در عرصه گاز در خاورمیانه و یکی از شرکت‌های اصلی وزارت نفت است و همچنین، با توجه به سند چشم‌انداز (افق ۱۴۰۴)، اهداف عمده شرکت ملی گاز که شامل قرارگرفتن در رتبه سوم تولیدکنندگان جهانی گاز طبیعی و کسب رتبه اول در فناوری گاز تعریف شده است، در این راستا مدیران توانمند و شایسته نقش بسیار مهمی دارند. مسئله‌ای که شرکت ملی گاز را به سمت تدوین مدل شایستگی مدیران سوق داد این است که شرکت ملی گاز با حجم گسترده‌ای از بازنشستگی‌ها مواجه خواهد شد و موج اول آن با تصویب قانون منع به‌کارگیری بازنشستگان عملاً اتفاق افتاد؛ خارج‌شدن تعداد زیادی از مدیران ارشد شرکت ملی گاز تا ۵ سال آینده که باعث به‌وجودآمدن خلأ بسیار بزرگی در صنعت گاز می‌شود و لزوم آماده‌سازی نسل جدید مدیران شایسته برای پذیرش مسئولیت را دوچندان می‌کند، بنابراین تدوین مدل شایستگی مدیران و پرورش مدیران آینده ضرورتی انکارناپذیر است. بنابراین، تدوین الگویی راهنما برای شناسایی افراد شایسته جهت واگذاری پست‌های کلیدی ضروری است. بر همین اساس این تحقیق به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر است:

• ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران کدام‌اند؟

• الگوی شایستگی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران چگونه است؟

امروزه موضوع جانشین‌پروری و استعدادیابی از اهمیت مضاعفی برخوردار است. استعدادیابی به فرایندی اطلاق می‌شود که شامل یک مجموعه کامل و مرتبط با یکدیگر از فعالیت‌های سازمانی مثل شناسایی، انتخاب، توسعه و حفظ بهترین کارمندان و همچنین شامل کمک به آن‌ها در جهت به‌کارگیری نقاط قوت خود در راستای مشارکت و رسیدن به اهداف سازمانی است (El Dahshan et al., 2018). برنامه جانشین‌پروری تلاش آگاهانه و نظام‌مند سازمان برای اطمینان از تداوم توانمندی در سمت‌های کلیدی و تشویق توسعه فردی تعریف می‌شود. به‌طور سنتی، جانشین‌پروری برای نقش‌ها و جایگاه‌های بالای مدیریتی در اولویت بوده و در نقش‌های دیگر کمتر به استفاده از آن توجه شده است (Kittscha, 2017). برای تحقق جانشین‌پروری رهبران سازمان‌ها باید کارکنان مستعد را شناسایی کنند و مهارت‌های آن‌ها را توسعه دهند و آن‌ها را راهنمایی کنند (Kezar & Gehrke, 2019). از سوی دیگر، سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی خواهد داشت. شایستگی به‌عنوان توانایی‌ها، مهارت‌ها و سایر خصوصیتی که به فرد امکان می‌دهد موقعیت‌های پیچیده را به‌طور مؤثر مدیریت کند، تعریف می‌شود. این مجموعه می‌تواند از طریق یادگیری و تجربه توسعه یابد (Schulze & Bals, 2020). شناخت و پرورش ظرفیت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در بقا و ادامه حیات سازمان در محیط‌های رقابتی دارد. در زمینه شایستگی مدیران مطالعات متعددی صورت گرفته است. در ادامه نتایج مطالعات انجام‌شده در حوزه شایستگی و ابعاد آن‌ها در جدول ۱ آورده شده است:

### جدول ۱. نتایج مطالعات انجام‌شده در حوزه شایستگی مدیران

محققان	سال	ابعاد/مؤلفه‌های شایستگی مدیران
Edwards	2009	ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه و تشکیل گروه
Giberson	2010	شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های عمومی کسب‌وکار، شایستگی‌های ریاضی، شایستگی‌های قانونی-اخلاقی، شایستگی‌های تنوع
Zopiatis	2010	شایستگی فنی، میان‌فردی، مدیریت، رهبری، ادراکی، اجرایی
Reef	2013	فنون مذاکره، سیاست، مدیریت زمان، تصمیم‌گیری برای حل مسئله، ارتباطات، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کار گروهی، توان متقاعدسازی، مدیریت استرس

محققان	سال	ابعاد/مؤلفه‌های شایستگی مدیران
Carmenado et al	2014	شایستگی‌های فنی (مدیریت اطلاعات و اسناد، مدیریت منابع، مدیریت واحدهای سازمانی)، شایستگی‌های سیاسی زمینه‌ای (مدیریت دارایی‌ها و امور مالی، پیاده‌سازی برنامه‌ها و پروژه‌ها، شایستگی آشنایی با قوانین، برنامه‌محور بودن، مدیریت سیستم‌ها، محصولات و فناوری سازمان و ایجاد ثبات در سازمان) و شایستگی‌های اخلاقی- رفتاری (کار گروهی، مذاکره، رهبری، ارتباطات، کارایی، خلاقیت، قدرشناسی، مشورت، توجه به اخلاقیات، قابلیت اعتماد، صراحت و بازبودن، اثربخشی و تعهد، تعامل و انگیزش)
Wesselink	2015	تفکر سیستمی، تفکر پیش‌بینی، صلاحیت هنجاری، پذیرش تنوع، صلاحیت فردی، صلاحیت اقدام و مدیریت استراتژیک
Pauliene	2016	خودآگاهی، اعتماد به نفس، خلاقیت، شایستگی‌های اجتماعی و عاطفی
Szymura-Tyc & Czarnecka	2016	شایستگی مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و کنترل)، شایستگی مهارت‌های مدیریت جهانی (خودآگاهی فرهنگی، ارتباطات بین فرهنگی و تفکر جهانی) و شایستگی چندفرهنگی (درک و عمل مؤثر بین فرهنگی)
Fernando & Cecília	2017	نتیجه‌گرا، مهارت‌های گروهی و مردمی، توانایی تغییر، ارتباطات، برنامه‌ریزی و ارزش و نگرش‌ها، مدیریت دانش و مهارت‌های فنی و سازمان‌دهی و کنترل
Seidel et al.	2017	شایستگی‌های فردی و سازمانی
Gunawanm	2018	سازمانی، ویژگی‌های شخصی و فردی
Koponen et al.	2019	مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های فروش، مهارت‌های زبانی، انگیزه، نگرش، شایستگی فرهنگی، دانش ارتباطات، دانش فرهنگی، فراشناخت، درک راهبردی و مهارت‌های رهبری
Horvathova et al.	2019	شایستگی‌های مدیریتی (تفکر استراتژیک، مدیریت زمان، نتیجه‌گرایی، رهبری) شایستگی‌های بین فردی (اتحاد و انسجام، کار گروهی، ارتباطات، اعتماد به نفس و مشتری‌گرایی) شایستگی‌های فنی (گرایش به استانداردها و کیفیت، تفکر خلاق، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و مدیریت تولید)
Sun et al.	2020	اشتراک دانش، تبیین ایده‌های خود و تلاش برای درک ایده‌های دیگران، مذاکره/هماهنگی، توجه به کار گروهی و توجه به پویایی‌های گروه

\* منبع: یافته‌های پژوهش

باتوجه به مطالعه ادبیات و پیشینه در حوزه شایستگی می‌توان بیان کرد که در این مطالعات به ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری به‌طور جامع و کامل توجه چندانی نشده است. بنابراین، اجرای این تحقیق در جهت پرکردن شکاف نظری در رابطه با الگوی شایستگی دارای اهمیت خواهد بود. همچنین، در کمتر پژوهشی به شکل جامع سطح‌بندی مقوله‌ها در سه مرحله فردی، میان‌فردی و سازمانی تبیین شده است که علاوه بر نوآوری این پژوهش، جامعیت آن را نیز در قیاس با سایر تحقیقات نشان می‌دهد.

### روش‌شناسی

جهت دستیابی به الگوی شایستگی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری از روش آمیخته - اکتشافی استفاده شده است. جامعه تحقیق در مرحله کیفی، خبرگان شرکت ملی گاز به تعداد ۱۱ نفر و ۵ نفر از اساتید دانشگاه‌های دولتی هستند و نمونه‌گیری به روش هدفمند است. در مرحله کمی جامعه آماری شامل مدیران (ارشد و میانی) شرکت ملی گاز به تعداد ۱۴۵ نفر بوده و از روش سرشماری استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه و پرسشنامه است. در مرحله کیفی، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در مرحله کمی از ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته ۲۵ سؤالی استفاده شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شده است. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل مضمون (تم) و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کمی از روش‌های آمار توصیفی (جداول فراوانی، میانگین، میانه، واریانس) و آمار استنباطی استفاده شده است. در آمار استنباطی جهت ارزیابی وضعیت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها از آزمون تی تک‌نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار اسپاس و جهت بررسی روایی و اعتبار مدل از تحلیل عاملی تأییدی چندسطحی با استفاده از نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شده است.

### یافته‌ها

ضمن بررسی ادبیات موضوع، با استفاده از مصاحبه با خبرگان و متخصصان شرکت مورد مطالعه، عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران در شرکت ملی گاز شناسایی شد و در مرحله بعد داده‌ها با استفاده از نقطه‌نظرات کتبی خبرگان و نخبگان دانشگاهی تحلیل شدند.

مجموعه این اقدامات در قالب مراحل و گام‌هایی صورت گرفت که بدان پرداخته شده است؛ در گام اول نگارنده بر اساس مطالعات اکتشافی، مطالعات تطبیقی، اسناد بالادستی و مطالعات انجام‌شده در حوزه شایستگی و با توجه به مفهوم‌سازی، اطلاعاتی را جمع‌آوری کرد و اجزای الگوی شایستگی استخراج شد. در گام دوم با خبرگان دانشگاهی و خبرگان شرکت مورد مطالعه مصاحبه اکتشافی صورت گرفت. طی مصاحبه، از هر یک از متخصصان درخواست شد تا ایده و نظر خود را راجع به سؤالات مصاحبه مطرح کنند. این موضوع طی چندین جلسه با خبرگان سازمانی و دانشگاهی مورد بحث و بررسی قرار گرفت و هریک از ابعاد شناخته‌شده توسط خبرگان بررسی و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جدید به دست آمد و در نهایت داده‌های حاصل از مصاحبه با استفاده از روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. در این راستا تلاش شد با رویکرد اکتشافی و مبتنی بر روش تحلیل مضمون که توسط براون و کلارک (۲۰۰۶) ارائه شده، به شناسایی و استخراج مضامین و مقوله‌های شایستگی مدیران در شرکت ملی گاز ایران پرداخته شود. در نهایت، این بخش منتج به ارائه مضامین و مقوله‌های شایستگی مدیران در شرکت ملی گاز شد. نتایج تجزیه و تحلیل مضمون در جدول ۲ ارائه شده است.

در مرحله بعدی شاخص‌های منتج‌شده از مطالعات را که در ۳ بُعد (شایستگی فردی، میان‌فردی و سازمانی) دسته‌بندی شده بودند، در قالب پرسشنامه‌ای، برای مدیران شرکت ملی گاز آماده ارسال شد. در بخش اول پرسشنامه موضوع و هدف تحقیق برای پاسخ‌دهندگان بیان شد. سپس شاخص‌های هر بُعد به صورت جداگانه پرسش و تعیین شد. با توجه به انتخاب طیف لیکرت ۵ تایی برای سؤالات تشکیل‌دهنده شاخص‌های تحقیق، می‌بایست مقادیر حاصل از نظرات پاسخگویان را مورد بررسی قرار داد تا این موضوع روشن شود که آیا میانگین پاسخ‌های ایشان به‌طور متوسط با ۳ (نمره بهنجار این مقدار است) تفاوت معنی‌داری دارد یا خیر. پس از محاسبه میانگین پاسخ‌ها و انحراف معیار، برای اطمینان از اینکه میانگین پاسخ‌ها به‌طور متوسط با امتیاز ۳ (نمره بهنجار این مقدار است) تفاوت معنی‌داری دارد یا خیر، از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. علاوه بر آزمون تی، از دو شاخص سی.وی.آر. و سی.وی.آی. (روایی محتوا) استفاده شده است. نتایج آزمون تی و روایی محتوایی در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۲. کدها و مقوله‌های شناسایی شده

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
اعتماد به نفس	ویژگی‌های شخصیتی مدیران	شایستگی فردی
نتیجه‌گرایی		
انعطاف‌پذیری		
مسئولیت‌پذیری	اخلاق حرفه‌ای	
تعهد سازمانی		
مهارت تخصصی	شایستگی تخصصی	
دانش تخصصی		
تفکر سیستمی	شایستگی ذهنی	
تصمیم‌گیری و حل مسئله		
تفکر و تحلیل انتقادی		
آینده‌نگری		
تفکر خلاق		
شایستگی ادراکی و رهبری		
برنامه‌ریزی	شایستگی اجرایی	شایستگی سازمانی
مدیریت منابع		
ارتباطات		
سازماندهی		
پایش و کنترل	شایستگی مدیریت عملکرد	
مدیریت عملکرد کارکنان		
پاسخگویی	شایستگی ارتباطی	شایستگی میان‌فردی
ارتباط کلامی مؤثر		
ارتباط نوشتاری مؤثر		
توان مذاکره		
مدیریت مشارکتی	شایستگی رهبری گروهی	
تشکیل تیم و شبکه‌سازی		

\* منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۳. نتایج آزمون تی و روایی محتوایی

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	نتایج آزمون تی					
		روایی محتوایی	CVR	CVI	Sig	T	انحراف معیار
ویژگی‌های شخصیتی	اعتمادبه‌نفس	%۱۰۰	%۱۰۰	۰	۳/۴۱	۱/۳۲	۳/۹۲
	نتیجه‌گرایی	%۸۳	%۹۲	۰	۸/۴۳	۰/۷۵	۴/۲۹
مدیران	انعطاف‌پذیری	%۸۸	%۹۴	۰	۴/۰۵	۱/۱۶	۳/۹۶
	مسئولیت‌پذیری	%۸۸	%۹۴	۰	۴/۰۵	۱/۱۶	۳/۹۶
اخلاق حرفه‌ای	تعهد سازمانی	%۸۸	%۹۴	۰	۳/۸۴	۱/۱۲	۳/۸۸
	دانش تخصصی	%۶۷	%۸۳	۰	۸/۱۲	۰/۶۵	۴/۰۸
شایستگی تخصصی	مهارت تخصصی	%۸۸	%۹۴	۰	۳/۷	۱/۲۷	۳/۹۶
	تفکر سیستمی	%۱۰۰	%۱۰۰	۰	۱۳/۸۴	۰/۴۴	۴/۲۵
شایستگی ذهنی	تصمیم‌گیری و حل مسئله	%۶۷	%۸۳	۰	۸/۱۸	۰/۶۲	۴/۰۴
	تفکر و تحلیل انتقادی	%۷۵	%۸۸	۰	۵/۴۱	۰/۸۳	۳/۹۲
	آینده‌نگری	%۷۵	%۸۸	۰	۶/۷	۰/۸۸	۴/۲۱
	تفکر خلاق	%۸۳	%۹۲	۰	۷/۲۳	۰/۸۵	۴/۲۵
شایستگی اجرایی	برنامه‌ریزی	%۶۷	%۸۳	۰	۵/۳۷	۱/۱	۴/۲۱
	سازماندهی	%۸۳	%۹۲	۰	۷/۲۳	۰/۸۵	۴/۲۵
	شایستگی ادراکی و رهبری	%۷۵	%۸۸	۰	۶/۳۳	۱	۴/۲۹
	مدیریت منابع	%۸۸	%۹۴	۰	۷/۴	۰/۷۲	۴/۰۸
مدیریت عملکرد	ایجاد ارتباطات	%۷۷	%۸۳	۰	۶/۶۳	۰/۹۵	۴/۲۹
	پایش و کنترل	%۱۰۰	%۱۰۰	۰	۱۶/۹۶	۰/۴۸	۴/۶۷
شایستگی ارتباطی	مدیریت عملکرد کارکنان	%۹۱	%۸۵	۰	۱۵/۷۶	۶۸	۴/۴۳
	پاسخگویی	%۱۰۰	%۱۰۰	۰	۵/۳۶	۰/۷۶	۳/۸۳
	ارتباط کلامی مؤثر	%۹۲	%۹۶	۰	۱۱/۸۹	۰/۵۸	۴/۴۲
	ارتباط نوشتاری مؤثر	%۸۳	%۹۲	۰	۷/۵۲	۰/۸۷	۴/۳۳
شایستگی رهبری گروهی	توان مذاکره	%۹۲	%۹۶	۰	۱۳/۸۳	۰/۵۸	۴/۶۳
	مدیریت مشارکتی	۸۴%	%۸۲	۰	۱۲/۷۲	۶۲	۴/۶۲
	تشکیل گروه و شبکه‌سازی	%۹۲	%۹۶	۰	۷/۶۵	۷۸	۴/۷۶

\* منبع: یافته‌های پژوهش

به منظور تحلیل ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر متغیر از بارهای عاملی استفاده شده است. (بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است. اگر مقدار آماره تی خارج بازه  $-1/96$  تا  $+1/96$  قرار گیرد). نتایج بارهای عاملی مرتبه اول، دوم و سوم در جداول ۴ و ۵ آورده شده است:

جدول ۴. نتایج بارهای عاملی مرتبه اول

شاخص هم‌خطی	نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول				شاخص	مؤلفه‌ها
	VIF	نتیجه روایی	P Values	t- value		
۳/۸۹۲	تأیید	۰	۲۸/۹۴۸	۰/۸۶۳	نتیجه‌گرایی	ویژگی‌های شخصیتی مدیران
۲/۹۴۷	تأیید	۰	۲۶/۴۴۵	۰/۸۴۳	اعتمادبه‌نفس	
۲/۲۳۲	تأیید	۰	۱۸/۱۳۴	۰/۷۹	انعطاف‌پذیری	اخلاق حرفه‌ای
۲/۱۰۲	تأیید	۰	۱۴/۱۵۱	۰/۷۶۱	مسئولیت‌پذیری	
۲/۹۸۲	تأیید	۰	۲۸/۳۰۴	۰/۸۵۸	تعهد سازمانی	شایستگی ذهنی
۳/۴۲	تأیید	۰	۳۹/۴۵۶	۰/۸۸۵	تفکر سیستمی	
۲/۸۷۲	تأیید	۰	۳۵/۳۹۷	۰/۸۷۳	تصمیم‌گیری و حل مسئله	
۲/۶۱۴	تأیید	۰	۲۸/۸۲۱	۰/۸۴۶	تفکر و تحلیل انتقادی	
۱/۸۶۶	تأیید	۰	۸/۴۱۷	۰/۶۷۵	آینده‌نگری	
۲/۱۹۸	تأیید	۰	۱۳/۹۳۳	۰/۷۶۵	تفکر خلاق	
۲/۰۲۷	تأیید	۰	۱۶/۴۳۹	۰/۷۸۱	مهارت تخصصی	
۱/۹۹۹	تأیید	۰	۱۷/۱۱۱	۰/۸۲۱	دانش تخصصی	شایستگی ارتباطی
۲/۹۳۴	تأیید	۰	۱۶/۳۴۵	۰/۸۱۰	پاسخگویی	
۳/۳۷۲	تأیید	۰	۲۴/۰۳۱	۰/۸۲۳	ارتباط کلامی مؤثر	
۲/۲۷۹	تأیید	۰	۱۹/۶۶۶	۰/۸۲۹	ارتباط نوشتاری مؤثر	شایستگی ارتباطی
۲/۷۱۸	تأیید	۰	۱۸/۵۶	۰/۸۳۹	توان مذاکره	
۲/۱۶۱	تأیید	۰	۱۲/۶۸۸	۰/۷۷۳	گروه و شبکه‌سازی	شایستگی رهبری گروهی
۲/۴۶۳	تأیید	۰	۲۲/۲۵۴	۰/۸۴۹	مدیریت مشارکتی	

شاخص هم‌خطی	نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول				شاخص	مؤلفه‌ها
	نتیجه روایی	P Values	t- value	بارعاملی (λ)		
VIF						
۱/۸۸۶	تأیید	۰	۷/۶۵۹	۰/۶۳۵	برنامه‌ریزی	شایستگی اجرایی
۱/۹۶۶	تأیید	۰	۸/۴۸	۰/۶۵۲	سازماندهی	
۲/۱۳۴	تأیید	۰	۱۷/۱۷۳	۰/۷۷۸	شایستگی ادراکی و رهبری	
۲/۷۲۶	تأیید	۰	۱۷/۵۱۶	۰/۸۱۷	مدیریت منابع	
۳/۱۷۷	تأیید	۰	۳۲/۰۳۳	۰/۸۷۵	ایجاد ارتباطات	
۱/۷۷۹	تأیید	۰	۱۴/۰۹۳	۰/۷۷۶	پایش و کنترل	شایستگی
۱/۷۸	تأیید	۰	۱۲/۹۲۳	۰/۷۶۹	مدیریت مشارکتی	مدیریت عملکرد

جدول ۵. نتایج بارهای عاملی مرتبه دوم و سوم

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و سوم				شاخص	مؤلفه‌ها
نتیجه روایی	P Values	t-value	بارعاملی (λ)		
تأیید	۰	۴۸/۴۲۹	۰/۹۱۱	ویژگی‌های شخصیتی مدیران	شایستگی فردی
تأیید	۰	۱۷/۴۰۵	۰/۷۵۵	شایستگی اخلاق حرفه‌ای	
تأیید	۰	۶/۰۷۲	۰/۵۲۹	شایستگی تخصصی	
تأیید	۰	۲۶/۶۲۵	۰/۸۸۹	شایستگی ذهنی	شایستگی
تأیید	۰	۶۵/۷۱۶	۰/۹۲۹	شایستگی اجرایی	
تأیید	۰	۱۳/۲۳	۰/۷۶۶	شایستگی مدیریت عملکرد	سازمانی
تأیید	۰	۳۶/۰۳	۰/۸۹۸	شایستگی ارتباطی	شایستگی
تأیید	۰	۸/۳۴۵	۰/۶۲۹	شایستگی رهبری گروهی	میان‌فردی

\* منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج بارهای عاملی نشان داد تمامی شاخص‌ها دارای بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ و مقدار آماره تی بیشتر از ۱/۹۶ بوده‌اند (سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ شده است). همچنین، تمامی بارهای عاملی مرتبه دوم و سوم دارای بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ و در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار ( $t > 1/96$ ) بوده‌اند. برای بررسی روایی همگرا از شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شده است.

جدول ۶. شاخص‌های روایی و پایایی

پایایی		روایی			متغیرهای پنهان
آلفا	CR	CV-Com	MSV	AVE	
۰/۹۵۹	۰/۹۶۲	۰/۴۵۲	۰/۲۷	۰/۵۱۹	شایستگی
۰/۸۷۳	۰/۹۰۸	۰/۴۹۹	۰/۴۱۱	۰/۶۶۴	شایستگی ارتباطی
۰/۸۶۳	۰/۸۸	۰/۴۳۶	۰/۴۹۲	۰/۶۲۱	شایستگی رهبری گروهی
۰/۹۲	۰/۹۳۶	۰/۵۲۲	۰/۴۶۵	۰/۶۷۸	شایستگی شخصیتی
۰/۸۱۴	۰/۹۴۳	۰/۵۲۱	۰/۴۵۱	۰/۵۳۱	شایستگی اخلاق حرفه‌ای
۰/۳۵۱	۰/۸۸۱	۰/۲۵۳	۰/۳۵۳	۰/۳۷۱	شایستگی تخصصی
۰/۸۷	۰/۹۰۶	۰/۴۸	۰/۲۶	۰/۶۶	شایستگی ذهنی
۰/۸۵۱	۰/۸۹	۰/۴۶	۰/۳۶۹	۰/۵۷۸	شایستگی اجرایی
۰/۸۶	۰/۹۲۵	۰/۴۸۷	۰/۶۵۲	۰/۶۵۲	شایستگی مدیریت عملکرد

\* منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، مقدار AVE برای تمامی متغیرها و شاخص‌ها از ۰/۵ بزرگ‌تر شده است که نشانه تأیید روایی همگرا در الگو است. جدول ۶ علاوه بر بررسی روایی همگرا، به روایی واگرا نیز می‌پردازد. همچنین، برای تمامی متغیرها مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۰/۷ بزرگ‌تر شده است که نشان از پایایی ابزار اندازه‌گیری دارد.

جدول ۷. شاخص‌های برازش الگو

حد مجاز	مقدار برآورده شده	شاخص‌های برازش مدل
کمتر از ۰/۱	۰/۰۷۸	SRMR

در جدول ۷ مشاهده می‌شود شاخص SRMR در حد مطلوب ارزیابی شده است و نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسوس بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

### بحث و نتیجه‌گیری

انتخاب و انتصاب مسئولان رده‌های مختلف اداری و اجرایی، یکی از مسائل مهم و ضروری و از وظایف خطیر حکومت اسلامی است؛ چراکه مهم‌ترین عامل دوام و بقای

یک نظام و حکومت، فرزاندگی و شایستگی مسئولان و کارگزاران آن نظام است. اگر مدیران شایسته و تربیت‌یافته در رأس سازمان‌ها قرار گیرند، کیفیت فعالیت‌های سازمانی به‌طور فزاینده‌ای بهبود خواهد یافت؛ زیرا مدیریت شایسته محور اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ملت‌ها به شمار می‌آید. بنابراین، انتخاب و انتصاب افراد در رده‌های مختلف سازمان‌های دولتی باید بر اساس معیارها و ملاک‌هایی باشد تا افراد شایسته جهت تصدی پست‌های سازمانی انتخاب و به کار گمارده شوند. از این‌رو، بایستی شایسته‌ترین، صالح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد برای خدمت در دستگاه‌های دولتی انتخاب شوند. بنابراین شناسایی، تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیازمند معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را بر عهده بگیرند. این مطالعه با هدف طراحی الگوی شایستگی مدیران برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در شرکت ملی گاز انجام شد و محققان در پی آن بوده‌اند ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران را در شرکت ملی گاز شناسایی و الگوی مناسبی را ارائه کنند. در مورد سؤال اول تحقیق می‌توان گفت با توجه به نتایج بخش کیفی و کمی تحقیق ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی شامل شایستگی فردی (ویژگی‌های شخصیتی مدیران، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی تخصصی و شایستگی ذهنی) شایستگی سازمانی (شایستگی اجرایی و شایستگی مدیریت عملکرد) و شایستگی میان‌فردی (شایستگی ارتباطی و شایستگی رهبری گروهی) است. ابعاد و مؤلفه‌های موجود در الگوی طراحی‌شده با بسیاری از مدل‌های ارائه‌شده سایر پژوهشگران مطابقت دارد. شایستگی فردی دربرگیرنده شایستگی‌هایی است که مدیران شرکت ملی گاز به صورت ذاتی و اکتسابی از آن برخوردارند. بُعد شایستگی فردی با شایستگی‌های شناسایی‌شده در پژوهش‌های گاناوان (۲۰۱۸) و سیدل و همکاران (۲۰۱۷) همسو است. طبق نتایج به‌دست‌آمده این شایستگی شامل چهار مضمون است:

۱. ویژگی‌های شخصیتی مدیران (اعتمادبه‌نفس، نتیجه‌گرایی و انعطاف‌پذیری) که این شاخص‌ها با نتایج تحقیقات گاناوان (۲۰۱۸)، سیدل و همکاران (۲۰۱۷) و هورواثووا و همکاران (۲۰۱۹) همسو است.
۲. اخلاق حرفه‌ای (مسئولیت‌پذیری مدیران و تعهد سازمانی) که این شاخص‌ها با شاخص‌های تحقیق کارمنادو (۲۰۱۴) همسو است؛
۳. شایستگی تخصصی (مهارت تخصصی، دانش تخصصی) با نتایج مطالعات کارمنادو (۲۰۱۴) و فرناندو و سیسیلیا، (۲۰۱۷) در یک راستا است.

۴. شایستگی ذهنی (تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری و حل مسئله، تفکر و تحلیل انتقادی آینده‌نگری، تفکر خلاق) با نتایج تحقیقات ریف (۲۰۱۳)، ادواردز (۲۰۰۹) و هوراثووا و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

شایستگی سازمانی دربرگیرنده شایستگی‌ای است که مدیران برای مدیریت بهینه شرکت ملی گاز به آن نیاز دارند. بعد شایستگی سازمانی با شایستگی‌های شناسایی‌شده در پژوهش‌های گاناوا (۲۰۱۸) و سیدل و همکاران (۲۰۱۷) همسوست. طبق نتایج به‌دست‌آمده این شایستگی شامل دو مضمون است:

۱. شایستگی اجرایی (شایستگی ادراکی و رهبری، برنامه‌ریزی، مدیریت منابع، ارتباطات، سازماندهی) که با نتایج مطالعات ریف (۲۰۱۳)، گیبرسون (۲۰۱۰) و هوراثووا و همکاران (۲۰۱۹) همسو است.

۲. شایستگی مدیریت عملکرد (پایش و کنترل و مدیریت عملکرد کارکنان) با نتایج مطالعات لی (۲۰۰۹) و فرناندو و سیسیلیا (۲۰۱۷) در یک راستا است.

شایستگی میان‌فردی دربرگیرنده شایستگی‌های است که به ویژگی‌های ارتباطات فردی و گروهی و نفوذ بر افراد دلالت دارد. بعد شایستگی میان‌فردی با شایستگی‌های شناسایی‌شده در پژوهش‌های فانگ و همکاران (۲۰۱۰) و زوپیاتیس (۲۰۱۰)، در یک راستا قرار دارد. طبق نتایج به‌دست‌آمده این شایستگی شامل دو مضمون است:

۱. شایستگی ارتباطی (پاسخگویی، ارتباط کلامی مؤثر، ارتباط نوشتاری مؤثر، توان مذاکره) با نتایج مطالعات ریف (۲۰۱۳) و کاپون و همکاران (۲۰۱۹) همسو است؛

۲. شایستگی رهبری گروهی (مدیریت مشارکتی، تشکیل گروه و شبکه‌سازی) با نتیجه تحقیق سان و همکاران (۲۰۲۰) و ریف (۲۰۱۳) همسو است. در پاسخ سؤال دوم تحقیق می‌توان گفت که با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از بخش کیفی و کمی الگوی نهایی تحقیق به صورت شکل ۱ است.

جذب نیروهای شایسته سنگ‌بنای نظام انتصاب بر مبنای شایستگی در هر سازمانی است. با عنایت به الگوی ارائه‌شده در این مطالعه، پیشنهاد می‌شود در فرایند انتخاب، توسعه، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش‌دهی و توانمندسازی مدیران آینده و جانشین‌پروری مدیران شرکت ملی گاز ایران از الگوی حاضر استفاده شود. با مبنا قراردادن این الگو، زمینه‌های جذب نیروهای شایسته در این شرکت فراهم می‌شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود گنجاندن مقوله‌های فرعی و زیرمقوله‌های شناسایی در

شکل ۱. الگوی شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری در شرکت ملی گاز



\* منبع: یافته‌های پژوهش

برنامه‌های آموزشی و توسعه و توانمندسازی مدیران، به پرورش و تقویت شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های میان‌فردی اقدام کند. به‌علاوه شرکت ملی گاز می‌تواند زمان تصمیم‌گیری در خصوص مدیریت مسیرهای شغلی مدیران یا انتصاب و ارتقای آنان زیرمقوله‌های معرفی‌شده را مبنای شاخص‌های سنجش عملکرد قرار دهد. طراحی بانک اطلاعات مدیران شایسته به‌عنوان بخشی از حافظه نظام اداری، می‌تواند خلأ اطلاعاتی شرکت ملی گاز برای شناسایی و استفاده بهینه از مدیران شایسته را مرتفع کند. این پژوهش نیز مانند هر پژوهش دیگری محدودیتی دارد؛ بی‌شک در پژوهش‌های کیفی، ارزش‌ها و تعصبات پژوهشگر می‌تواند بر تحلیل داده‌های گردآوری‌شده و یا جهت‌دهی آن مؤثر باشد. در نتیجه، پژوهش حاضر نیز از این قاعده

مستثنی نیست. به طور کلی بخش اصلی این پژوهش از نوع کیفی و با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انجام شده است. در چنین پژوهش‌هایی، هدف بیش از آنکه تعمیم نتایج و ایجاد قانونی فراگیر باشد، ادراک و توصیف عمیق پدیده مورد مطالعه در محیط یگانه خود است. بنابراین، این واقعیت از تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش و قابلیت به‌کارگیری در سایر محیط‌های مشابه می‌کاهد. بنابراین، نتایج این پژوهش قابلیت تعمیم کمتری دارد. متناسب با این محدودیت تحقیق به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌کند الگوی شایستگی مدیران در سایر سازمان‌ها طراحی شود.

## منابع

- Barner, R. (2006). *Bench Strength: Developing the Depth and Versatility of Your Organization's Leadership Talent*: 1st (First) Edition, San Francisco, American Management Association.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology Journal*, 2, 123-140
- Chen, X. & Jiang, P. (2019). Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design. *In 3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management*, Atlantis Press.
- Edwards, A. (2009). Competency Modeling as an Antecedent for Effective Leadership Development and Succession Planning Within the Public Social Services Environment. *Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Benedictine University*.
- El Dahshan, M. E. A., Ismail Keshk, L. & Shehata Dorgham, I. (2018). Talent Management and Its Effect on Organization Performance among Nurses at Shebin El-Kom Hospitals. *International Journal of Nursing*, 5(2), 108-123
- Fernando, P. & Cecilia, C. (2017). Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies. *Manager studies*, 16 (1), 35-49
- Giberson, T. R. (2010). Performance Capabilities and Competencies Model, Undergraduate and Graduate Levels for Performance Improvement Professionals. *Wiley Inter Science*, 22 (4), 99-120
- Gunawanm J. (2018). Factors contributing to managerial competence of firstline nurse managers: A systematic review. *Intrnational Journal of Nursing Practice*, 54(1), 46-60.
- Hitt, M. A., Chet, M., & Colella, A. (2006). *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. New York: John wihey & son's
- Horváthová, P., Čopíková, A. & Mokrý, K. (2019). Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights. *Economic Research-*

- Ekonomiska Istraživanja*, 32(1), 2594-2613
- Kim, C. H. & Choi, Y. B. (2017). How Meritocracy is Defined Today? Contemporary Aspects of Meritocracy, *Economics and Sociology*, 10 (1), 112-121
- Kittscha, J. (2017). Succession Planning in Stomal Therapy: A Six-Step Model. *Journal of Stomal Therapy Australia*, 37(1), 14.
- Koponen, J., Julkunen, S., & Asai, A. (2019). Sales Communication Competence in International B2B Solution Selling. *Industrial Marketing Management*, 82(1.), 238-252.
- Nissan, J. & Eder, P. (2017). Four Simensions of Designing Succession Plans. *OD Practitioner*, 49(3), 79–81
- Paulienė, R. (2016). Managerial competencies and leadership in business organisations. *Regional formation and development studies*, 1 (21), 98108
- Paixão, R. B. & Souza, M. A. (2018). Impact of programs on competency, career, and income on management graduates. *RAUSP Management Journal*, 53 (3), 441-458
- Reef, G. (2013). Interviews: Competency based starting point series: University of Ulster.
- Romejko, M. A. (2008). *Key Characteristics of a Succession Planning Program at a Government Research Center*. Doctoral Dissertation, Pepperdine University, USA.
- Schulze, H. & Bals, L. (2020). Implementing sustainable purchasing and supply management (SPSM): A Delphi study on competences needed by purchasing and supply management (PSM) professionals. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(4).
- Seidel, A., Saurin, T. A, a Marodin, J. A., Ribeiro, J. L. D., (۲۰۱۷). Lean Leadership Competencies: a multi-method study. *Management Decision*, 55(1)
- Sun, C., Shute, V. J., Stewart, A., Yonehiro, J., Duran, N., & D'Mello, S. (2020). Towards a generalized competency model of collaborative problem solving. *Computers & Education*, 143, 103672.
- Szymura-Tyc, M. & Czarnecka, A. (2016). *The competencies of global managers in multinational corporations*. University of Economics in Katowice, 221-234
- Wesselink R. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*. 106, 497-506.
- Zopiatis, A. (2010), Is it art or science? Chef's competencies for success. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 459, 46.