

طراحی الگوی شایستگی مدیریتی

مهديه سادات خشوعی*، حمیدرضا عریضی**، ابوالقاسم نوری***، افشین
جهان‌بازی****

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی الگوی شایستگی مدیریتی شرکت گاز استان اصفهان انجام شد. برای دستیابی به این هدف، با ۱۵ نفر از مدیران سطوح مختلف شرکت گاز استان اصفهان که به روش هدفمند (با حداکثر اختلاف) انتخاب شده بودند، مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته انجام و پرسشنامه شایستگی‌های مدیریتی اجرا گردید. علاوه بر این، ماهنامه ندای گاز، شرح شغل مدیران ارشد شرکت گاز اصفهان، سایت ملی گاز و سایت‌های گاز ۳۰ استان مورد مطالعه قرار گرفت. سپس با تحلیل محتوای منابع شفاهی و نوشتاری، مفاهیم شناسایی و به ۸ شایستگی اصلی و ۷۸ شایستگی فرعی تقسیم‌بندی شدند. در مرحله پایانی نیز اعتبار و پایایی الگو مورد تأیید قرار گرفت.

کلیدواژه‌ها: الگوی شایستگی؛ مدیر؛ شرکت گاز.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۰۲/۳۰

* دکترای روان‌شناسی دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول).

Email: khoshouei_mahdieh@yahoo.com

** دانشیار، دانشگاه اصفهان.

*** استاد، دانشگاه اصفهان.

**** دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان.

۱. مقدمه

گرانیهاترین عنصر هر سازمان را نیروی انسانی آن تشکیل می‌دهد، زیرا منابع انسانی کارآمد، ارزشمندترین، مهم‌ترین و سرنوشت‌سازترین ثروت موجود در اختیار بشر است. برخی از کشورها بدون برخورداری از منابع طبیعی و شرایط جغرافیایی مطلوب و تنها با تکیه بر منابع انسانی کارآفرین و شایسته توانسته‌اند نارسایی‌ها و کمبودهای خویش را جبران کنند و در میان کشورهای پیشرفته جهان قرار گیرند. در مقابل، شماری از کشورها نیز با وجود برخورداری از منابع سرشار طبیعی، به دلیل ناآگاهی و فقدان نگرشی نظام‌مند به برنامه منابع انسانی خویش، هر روز بیشتر از پیشرفت، باز می‌مانند. در این میان، نقش و جایگاه مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا که موفقیت سازمان در دستیابی به اهدافش در گرو مدیران شایسته است [۳، ۲۳].

شایستگی عبارت‌است از مجموعه ویژگی‌های زیربنایی فردی و مرتبط با شغل (مانند مهارت‌ها، دانش‌ها، نگرش‌ها، عقاید، عقاید، انگیزه‌ها و صفات) که باعث عملکرد موفقیت‌آمیز در شغل می‌شود [۳۳، ۳۰، ۲۹].

همان‌طور که در تعریف به خوبی مشخص است شایستگی به‌عنوان مفهومی چندبُعدی می‌باشد که شامل ویژگی‌های انسانی (از قبیل استعداد، صفات، ارزش، توانایی‌ها، دانش، مهارت، ترجیحات و عقاید) و در مواردی شامل وظایف است [۳۲].

به این ترتیب، انسان‌ها هر یک به‌دلیل دارا بودن موارد زیر می‌توانند حائز شایستگی باشند: یک استعداد خاص مثل استعداد موسیقی، صفات شخصیتی خاص مثل سازگاری، نظام ارزشی، مثل ارزش قائل شدن برای پیشرفت در کار، توانایی خاص مثل توانایی ارتباط برقرار کردن، داشتن یک مهارت، مثل مهارت تجزیه و تحلیل، دارا بودن دانش، مثل دانش قوانین و مقررات سازمان، داشتن علاقه به کار و توانمندی در انجام یک وظیفه مانند نوشتن یک گزارش.

شایستگی عاملی است که در هر پنج برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و نیز برنامه چشم‌انداز بیست ساله یعنی ایران ۱۴۰۴ به‌دلیل تأثیر آن بر اثربخشی بازاریابی، رهبری اثربخش، مدیریت عملکرد، عملکرد فردی و سازمانی، اثربخشی مدیریت، فرایند ارزیابی عملکرد مدیریت، یادگیری محیط کار، عملکرد اثربخش و مدیریت منابع انسانی بسیار مورد تأکید قرار گرفته است [۷، ۱۲، ۹].

اما علی‌رغم تأثیرگذاری آن و تأکید مسئولین نظام بر اهمیت این عامل در اداره کشور، همچنان یکی از مشکلات اساسی نظام اداری، عدم توجه به مسئله کارمندان و مدیران شایسته است که

از جمله دلایل آن، ابهام و عدم آشنایی با روش‌های ارزیابی و استفاده از روش‌های ارزیابی نامناسب و غیرمرتبط با شغل [۱۴، ۴، ۱] است.

اما گام اول در دستیابی به نظام شایسته‌سالاری و پیامدهای آن شناسایی شایستگی‌ها می‌باشد به همین دلیل است که علاوه بر مباحث نظری در باب الگوی شایستگی مدیران مانند [۱۸، ۱۹، ۲۲، ۲۵]، پژوهشگران متعددی در داخل مانند [۵، ۸، ۱۱] و خارج مانند [۲۱، ۲۸، ۳۱، ۳۴] کشور ایران اقدام به طراحی الگوهای شایستگی مدیریتی نموده‌اند. برخی از این الگوها بر این فرض استوار است که همه مدیران، ویژگی‌های مشترکی دارند، بنابراین حاوی شایستگی‌های عمومی هستند. از جمله این الگوها می‌توان به الگوی هشت شایستگی بزرگ^۱ (رهبری و تصمیم‌گیری^۲، حمایت و همکاری^۳، تعامل و برقراری ارتباط^۴، تحلیل و تفسیر^۵، خلاقیت و مفهوم‌سازی^۶، سازگاری و انطباق^۷، سازماندهی و اجرا^۸ و تهور و عملکرد^۹) اشاره نمود که توسط بارترام^{۱۰} (۲۰۰۵) براساس فراتحلیل تدوین شده است است [۱۸]. علاوه بر این، آن دسته از الگوهایی که اخیراً برخی از پژوهشگران [۵، ۱۷] با استفاده از آیات قرآن کریم، سیره ائمه معصومین ع، احادیث و روایات، کتب اسلامی به‌خصوص کتاب شریف نهج‌البلاغه، تدوین می‌کنند بر همین مینا قرار دارد. اما برخی الگوها با این دیدگاه که شایستگی‌های مدیران براساس نوع سازمان، متفاوت خواهد بود حاوی شایستگی‌های مدیریتی مختص آن سازمان هستند. برای مثال براساس پژوهش الوانی، کلخوران و ضیائی (۱۳۸۷) الگوی شایستگی مدیریتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران عبارت‌است از: مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، عوامل شخصیتی، ارزش‌های اخلاقی، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد، شم تجاری و مهارت‌های رهبری [۲].

در مجموع، علی‌رغم متنوع بودن این الگوها، شایستگی‌های مشترک زیادی بین آن‌ها وجود دارد [۱۵]. اما با این وجود در هر سازمانی باید متناسب با اهداف و وظایف آن سازمان، الگوی شایستگی منحصر به فردی طراحی گردد. بنابراین باتوجه به اختصاصی بودن الگوی شایستگی در هر سازمان و

-
1. Great eight competency
 2. Leading and deciding
 3. Support and cooperating
 4. Interacting and presenting
 5. Analyzing and interpreting
 6. Creating and conceptualizing
 7. Adaptive and coping
 8. Organizing and executing
 9. Enterprising and performing
 10. Bartram

ضرورت و اهمیت موضوع و کاربرد وسیع شایستگی‌های مدیران در دستیابی به اهداف سازمانی، طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران در شرکت گاز اصفهان، موضوع مقاله حاضر گردید.

۳. روش‌شناسی تحقیق

براساس هدف این پژوهش، روش مورد استفاده، تحلیل محتوا^۱ می‌باشد. در بررسی متون نوشتاری (نشریه ندای گاز، شرح وظایف مدیران ارشد شامل مدیرعامل و سه معاونت او یعنی معاونت مالی و پشتیبانی، معاونت بهره‌برداری و معاونت مهندسی و اجرای طرح‌ها، سایت شرکت گاز ملی ایران و سایت‌های شرکت‌های گاز استانی) و شفاهی (مصاحبه با مدیران شرکت گاز استان اصفهان) از این روش استفاده شد. در روش تحلیل محتوا، پژوهشگران ابتدا متن مورد تحلیل (اعم از نوشتاری و شفاهی) را مطالعه و سپس براساس مقوله‌های اصلی (و فرعی) از پیش تعیین شده (براساس پرسشنامه شایستگی‌های مدیریتی (MCQ)^۲ یا نظریه تار سعادت^۳) و یا مقوله‌هایی که در فرایند مطالعه متون مورد بررسی، به دست می‌آید، به استخراج مفاهیم پرداختند [۴، ۶].

البته در هنگام انجام تحلیل محتوا، براساس نظر کارلی^۴ (۱۹۹۳) موارد زیر نیز تعیین گردید [۲۰]: سطح تحلیل (کلمه و عبارت)، انتخاب مفهوم (انتخاب مفاهیم براساس مرتبط بودن آن‌ها با مفاهیم موجود در MCQ یا تار سعادت و هرگونه شایستگی یا توانمندی مدیریتی)، سطح تعمیم‌پذیری مفاهیم (مفاهیمی که به شکل‌های مختلف پدیدار شدند، به یک صورت ثبت شدند)، خلق قواعد رمزگذاری (طراحی دستورالعمل رمزگذاری براساس MCQ یا تار سعادت و رمزگذاری مفاهیم جدید و مقوله‌بندی آن‌ها بعد از پایان تحلیل محتوا به صورت مجزا)، سطح کاربرد مفاهیم (محتوای آشکار، ملاک انتخاب مفهوم بود)، وجود، فراوانی یا شدت تأکید مفاهیم (در نظر گرفتن وجود مفهوم).

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری. در این پژوهش دو جامعه مورد استفاده قرار گرفت:

۱. کلیه مدیرانی (عالی، میانی و عملیاتی) که در سال ۱۳۹۱ در شرکت گاز استان اصفهان مشغول به خدمت بودند. از بین این مدیران، به روش نمونه‌گیری هدفمند یا غیراحتمالی یا هدف‌دار^۵ و از نوع

1. Content analysis

2. Managerial Competencies Questionnaire (MCQ)

۳. نام این نظریه از قرار دادن حرف اول شایستگی‌های اصلی حاصل شده است.

4. Carley

5. Purposive sampling

نمونه‌گیری با حداکثر اختلاف^۱ تعداد ۱۵ نفر انتخاب شدند. زیرا هدف، اطمینان از این مسئله بود که تا جای ممکن، متغیرهای متعدد مرتبط با موضوع، مورد بررسی قرار گیرند [۲۷].

برای دستیابی به این هدف در انتخاب این مدیران، موارد متعددی لحاظ گردید: نخست اینکه پراکندگی سمت‌های مدیریتی در بین آن‌ها بالا باشد تا دامنه‌ای از شایستگی‌ها شناسایی شود و برای این کار از تحلیل مهارت‌های روان‌شناختی چهار استان اصفهان، مازندران، یزد، چهارمحال بختیاری و همچنین دیدگاه‌های واحد تحقیقات شرکت استفاده گردید [۱۶، ۱۳].

دوم اینکه به دلیل حجم زیاد فعالیت مورد نیاز، آن‌ها خود، داوطلب همکاری باشند. سوم اینکه آگاهی آنان از طیف شایستگی مدیران در حد بالایی باشد. برای تعیین دو ویژگی اخیر از مصاحبه با مسئول واحد تحقیقات شرکت و نیز خود مدیران به صورت زنجیره‌ای استفاده شد. از نظر حجم نمونه، معیار اشباع^۲ نشان‌دهنده کفایت حجم نمونه بود و معیار برای کشف رسیدن به اشباع، تکرار داده‌های قبلی بود که پژوهشگران با آن مواجه می‌شدند [۱۰].

۲. منابع نوشتاری درون‌سازمانی: این منابع شامل نشریه داخلی سازمان (ندای گاز)، شرح وظایف مدیران ارشد شرکت گاز استان اصفهان، پایگاه‌های اطلاعاتی شرکت ملی گاز و کلیه شرکت‌های گاز استانی (۳۰ استان) زیر پوشش آن بود که چون تمامی جامعه مورد بررسی قرار گرفت، از روش نمونه‌گیری خاصی استفاده نشد.

ابزار. در این پژوهش، از سه ابزار استفاده گردید: ۱. سندکاوی: به منظور تدوین نظریه شایستگی مدیریتی، جستجو، جمع‌آوری و بهره‌برداری از متون نوشتاری، اعم از شرح وظایف، مطالب موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی و نشریه ندای گاز، بخش عمده‌ای از فعالیت محققین را به خود اختصاص داد. ۲. مصاحبه: دومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، مصاحبه از نوع نیمه‌ساختاریافته^۳ بود. مکان مصاحبه، محل کار افراد، مدت هر مصاحبه به طور متوسط ۶۰ دقیقه، مصاحبه‌شونده تعداد ۱۵ نفر از مدیران در سطوح مختلف مدیریتی در شرکت گاز استان اصفهان و مصاحبه‌گر نیز پژوهشگر اول پژوهش بود که در طول مصاحبه دقت می‌کرد تا بحث به انحراف کشیده نشود. ضمناً مصاحبه‌ها در سه مورد، ضبط گردید و در دوازده مورد دیگر باتوجه به اکراه مصاحبه‌شوندگان، به یادداشت‌برداری اکتفا شد. برای کسب اطمینان از اعتبار مصاحبه یعنی اینکه مصاحبه دقیقاً متغیرها و موضوع مورد

1. Maximum variation sampling

2. Saturation

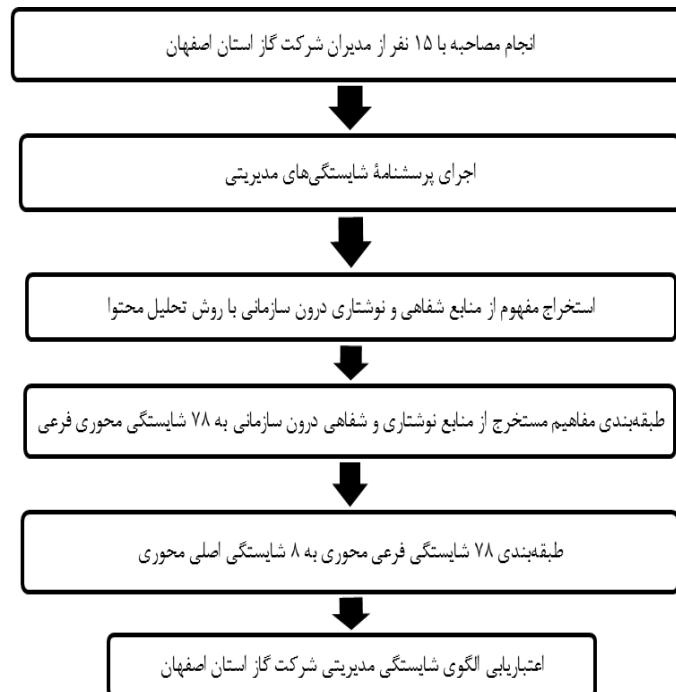
3. Semi-structured interview

مطالعه را می‌سنجد، از روش اعتبار محتوا استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا راهنمای مصاحبه که حاوی فهرستی از سوالات پژوهش بود توسط پژوهشگران این تحقیق و یک نفر متخصص در امر مدیریت در شرکت مذکور از نظر کیفیت، کمیت و شیوه نگارش پرسش‌ها مورد بررسی قرار گرفت. پس از اعمال نظرات اصلاحی در راهنمای مصاحبه، مجدداً در جلسه‌ای با حضور پژوهشگران، سوالات مصاحبه و ارتباط آن با موضوع و اهداف پژوهش مورد بررسی مجدد قرار گرفت. به‌منظور سنجش پایایی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نیز از روش پایایی بین ارزیاب‌ها (رمزگذارها) استفاده شد که ضریب توافق نیز ۰/۸۶ به‌دست آمد. ۳. پرسشنامه شایستگی‌های مدیریتی (MCQ): این پرسشنامه توسط پژوهشگران، با مطالعه منابع تجربی و نظری نوشتاری خارجی و داخلی در زمینه شایستگی‌های مدیریتی، طراحی گردید. این پرسشنامه با ۸۲ سوال، هشت شایستگی اصلی مدیریتی (ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط) و هشتاد و دو شایستگی فرعی مدیریتی (هر سوال پرسشنامه مربوط به یک شایستگی فرعی مدیریتی است) را مورد سنجش قرار می‌دهد. هر سوال پرسشنامه در قالب مقیاس ۹ درجه‌ای لیکرت، فاقد اهمیت (۰)، بسیار کم اهمیت (۱)، کم اهمیت (۲)، نسبتاً کم اهمیت (۳)، اهمیت متوسط (۴)، نسبتاً مهم (۵)، مهم (۶)، بسیار مهم (۷) و فوق‌العاده مهم (۸) می‌باشد [۲۶].

به‌منظور به‌دست آوردن نمره هر شایستگی اصلی در پرسشنامه نیز کافی است تا میانگین نمره‌های سوالات مربوط به آن شایستگی به‌دست آید. نمره نهایی پرسشنامه نیز از میانگین نمره‌های کل سوالات حاصل می‌شود. اعتبار صوری یا ظاهری این پرسشنامه توسط کارشناسان (۴ نفر روان‌شناس صنعتی و سازمانی با درجه کارشناسی ارشد و دکترا و ۲ نفر کارشناس مدیریت صنعتی) و اعتبار محتوای آن با استفاده از نسبت اعتبار محتوا (CVR)^۱ و از طریق نظرخواهی از ۱۲ نفر کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین پایایی پرسشنامه و هشت بعد آن با استفاده از آلفای کرونباخ مطلوب گزارش شده است [۴].

۴. تحلیل یافته‌ها

به‌منظور طراحی الگوی شایستگی مدیریتی شرکت گاز استان اصفهان ۶ مرحله به‌شرح ذیل انجام گرفت: (شکل ۱).



شکل ۱. مراحل طراحی الگوی شایستگی مدیریتی شرکت گاز استان اصفهان

مرحله اول. در ابتدا پژوهشگر اول براساس راهنمای مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران سطوح مختلف شرکت گاز استان اصفهان مصاحبه نمود. از مجموع ۱۵ مصاحبه، ۳ مصاحبه ضبط و ۱۲ مصاحبه به صورت مکتوب توسط این پژوهشگر مورد نگارش قرار گرفت.

مرحله دوم. بعد از پایان هر مصاحبه به‌منظور تعیین اهمیت شایستگی‌ها از دیدگاه مدیران، پرسشنامه شایستگی‌های مدیریتی (MCQ) به هر ۱۵ نفر مدیر ارائه گردید و از آن‌ها خواسته شد تا با پاسخ به سوالات، میزان اهمیت هر یک از شایستگی‌ها را در دستیابی به اهداف شغلی و سازمانی مشخص کنند. نتایج حاصل از این پرسشنامه را می‌توان در جدول شماره ۱ تا ۸ ملاحظه نمود. براساس جدول

۱ تا ۸ میزان اهمیت هر شایستگی فرعی از دیدگاه مدیران متفاوت است. برای مثال در جدول ۱ یعنی شایستگی اصلی رهبری، در شایستگی مربی‌گری، ۵ نفر آن را فوق‌العاده مهم، ۷ نفر بسیار مهم، و ۳ نفر نسبتاً مهم دانسته‌اند. در این جدول‌ها میانگین و انحراف معیار مربوط به اهمیت هر شایستگی فرعی و اصلی نیز ارائه شده است. بر این اساس، ترتیب اهمیت هر شایستگی اصلی به ترتیب رهبری، ارزش، تصمیم‌گیری، ارتباط، سازگاری، تحلیل، عملکرد و دانش است. ترتیب اهمیت هر شایستگی فرعی نیز در شایستگی‌های اصلی خود متفاوت است. برای مثال در جدول ۱ شایستگی‌های مربی‌گری، توانمندسازی زیردستان و جانشین‌پروری، تفویض اختیار، رهبری فردی، رهبری گروهی، مدیریت پروژه به ترتیب از بالاترین تا پایین‌ترین اهمیت برخوردار هستند. سایر شایستگی‌ها نیز به همین نحو قابل تفسیر است. با توجه به اینکه پرسشنامه شایستگی مدیریتی براساس طیف ۹ درجه‌ای تقسیم شده است، حد متوسط پرسشنامه عدد ۴ می‌باشد. بنابراین در هر شایستگی فرعی و اصلی که میانگین محاسبه شده بزرگ‌تر از حد متوسط پرسشنامه (یعنی عدد ۴) باشد، این وضعیت بیانگر مثبت بودن نظر مدیران و به عبارتی تأیید محتوای سوال در حد فوق‌العاده مهم، بسیار مهم، مهم و نسبتاً مهم است. این شرط یعنی بالا بودن میانگین محاسبه شده در شایستگی فرعی از حد متوسط پرسشنامه (یعنی عدد ۴) در ۷۸ شایستگی فرعی حاصل شد. بدین ترتیب تنها چهار شایستگی (ساده‌زیستی، تفکر تجاری، کارآفرین‌محوری و آگاهی بین‌المللی) از فهرست پرسشنامه شایستگی‌های مدیریتی حذف گردید. در ۸ شایستگی اصلی نیز، براساس دیدگاه مدیران، میانگین محاسبه شده بزرگ‌تر از حد متوسط پرسشنامه (یعنی عدد ۴) بود، این وضعیت بیانگر مثبت بودن نظر مدیران و به عبارتی تأیید محتوای سوال در حد فوق‌العاده مهم، بسیار مهم، مهم و نسبتاً مهم بود و بنابراین هر ۸ شایستگی در الگو باقی ماند.

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مدیران شرکت گاز استان اصفهان درباره اهمیت شایستگی مدیریتی رهبری

شایستگی اصلی	شایستگی فرعی	فوق العاده مهم	بسیار مهم	مهم	نسبتاً مهم	متوسط	نسبتاً کم اهمیت	کم اهمیت	بسیار کم اهمیت	فاقد اهمیت	میانگین	انحراف معیار	ترتیب اهمیت هر شایستگی اصلی	
													در بین ۸۲ شایستگی	ترتیب اهمیت هر شایستگی فرعی
رهبری	رهبری	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۶/۸۱	۰/۶۷	۱	۱
	مرئی‌گری	۵	۷	۳	-	-	-	-	-	-	۷/۱۱۳	۰/۷۴	۶	۱
	توانمندسازی زیردستان	۵	۷	۲	۱	-	-	-	-	-	۷/۰۷	۰/۸۸	۷	۲
	جانشین‌پروری	۵	۶	۴	-	-	-	-	-	-	۷/۰۷	۰/۹۹	۷	۲
	تفویض اختیار	۸	۲	۴	-	-	-	-	-	-	۷	۱/۴۱	۸	۳
	رهبری فردی	۳	۶	۶	-	-	-	-	-	-	۶/۸۰	۰/۷۷	۱۱	۴
	رهبری گروهی	۳	۵	۵	۲	-	-	-	-	-	۶/۶۰	۰/۹۸	۱۴	۵
مدیریت پروژه	۲	۴	۶	-	-	-	-	-	-	۵/۹۳	۱/۷۱	۲۳	۶	

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مدیران شرکت گاز استان اصفهان درباره اهمیت شایستگی مدیریتی ارزش

شایستگی اصلی	شایستگی فرعی	فوق العاده مهم	بسیار مهم	مهم	نسبتاً مهم	متوسط	نسبتاً کم اهمیت	کم اهمیت	بسیار کم اهمیت	فاقد اهمیت	میانگین	انحراف معیار	ترتیب اهمیت هر شایستگی اصلی	
													در بین ۸۲ شایستگی	ترتیب اهمیت هر شایستگی فرعی
ارزش	ارزش	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۶/۷۲	۰/۸۰	۱	۱
	تعهد کاری	۱۰	۳	۲	-	-	-	-	-	-	۷/۵۳	۰/۷۴	۱	۱
	اعتقاد به نظارت الهی	۱۱	۲	۱	-	-	-	-	-	-	۷/۲۷	۱/۸۳	۴	۲
	عدالت	۷	۴	۴	-	-	-	-	-	-	۷/۲۰	۰/۸۶	۵	۳
	ایمان	۸	۴	۱	۱	۱	-	-	-	-	۷/۱۳	۱/۲۴	۶	۴
	توکل بر خدا	۸	۵	۱	-	-	-	-	-	-	۷/۰۷	۱/۷۹	۷	۵
	سعه صدر	۶	۵	۳	-	-	-	-	-	-	۷/۰۷	۰/۹۶	۷	۵
	تواضع	۷	۳	۳	۱	۱	-	-	-	-	۶/۹۳	۱/۲۸	۹	۶
	امانت داری	۶	۴	۴	-	-	-	-	-	-	۶/۹۳	۱/۱۶	۹	۶
	پشتکار	۵	۷	۱	۱	۱	-	-	-	-	۶/۹۳	۱/۱۶	۹	۶
	صداقت	۵	۵	۴	-	-	-	-	-	-	۶/۸۷	۱/۱۲	۱۰	۷
	اخلاق نیکو	۵	۵	۳	۱	۱	-	-	-	-	۶/۸۰	۱/۲۱	۱۱	۸
	آراستگی	۶	۴	۱	۳	۱	-	-	-	-	۶/۷۳	۱/۳۹	۱۲	۹
	تقوا	۷	۶	۱	۱	۱	-	-	-	-	۶/۶۷	۲/۳۵	۱۳	۱۰
	شجاعت اخلاقی	۵	۳	۵	۱	۱	-	-	-	-	۶/۶۷	۱/۲۳	۱۳	۱۰
	اخلاص	۵	۴	۴	-	-	-	-	-	-	۶/۶۷	۱/۳۴	۱۳	۱۰
	حسن سابقه	۴	۲	۷	۱	۰	-	-	-	-	۶/۴۰	۱/۳۵	۱۷	۱۱
	گذشت	۴	۲	۴	۳	۲	-	-	-	-	۶/۲۰	۱/۴۲	۱۹	۱۲
	ساده زیستی	۱	۲	۳	۱	۲	-	-	-	-	۳/۹۳	۲/۷۶	۲۷	۱۳

جدول ۳. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مدیران شرکت گاز استان اصفهان درباره اهمیت شایستگی مدیریتی تصمیم‌گیری

ترتیب اهمیت هر شایستگی اصلی	ترتیب اهمیت هر شایستگی فرعی در بین ۸۲ شایستگی	ترتیب اهمیت هر شایستگی فرعی در شایستگی اصلی خود	انحراف معیار	میانگین	شایستگی اصلی										
					فائق اهمیت	بسیار کم اهمیت	کم اهمیت	نسبتاً کم اهمیت	متوسط	نسبتاً مهم	مهم	بسیار مهم	فوق العاده مهم		
۳	—	—	۰/۸۲	۶/۶۹	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	تصمیم‌گیری
	۲	۱	۰/۸۲	۷/۴۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳	۳	۹	برنامه‌ریزی	
	۳	۲	۰/۷۲	۷/۲۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۶	۷	تحلیل تصمیم	
	۳	۲	۰/۶۲	۷/۳۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۸	۶	سازماندهی	
	۳	۲	۰/۷۲	۷/۲۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۶	۷	مسئولیت‌پذیری	
	۷	۳	۰/۸۸	۷/۰۷	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲	۷	۵	قاطعیت	
	۷	۳	۰/۸۸	۷/۰۷	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲	۷	۵	اعتماد به نفس	
	۱۰	۴	۱/۱۲	۶/۸۷	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۴	۵	۵	مشورت	
	۲۱	۵	۲/۲۵	۶/۰۷	۰	۱	۰	۲	۰	۲	۲	۲	۶	پیشگام بودن	
	۲۲	۶	۲/۰۷	۶	۱	۰	۰	۰	۲	۰	۵	۴	۳	خطرپذیری	
۲۶	۷	۲/۶۴	۴/۴۰	۰	۳	۲	۱	۲	۱	۱	۳	۲	مدیریت در ابهام		

جدول ۴. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مدیران شرکت گاز استان اصفهان درباره اهمیت شایستگی مدیریتی ارتباط

ترتیب اهمیت هر شایستگی اصلی	ترتیب اهمیت هر شایستگی فرعی در بین ۸۲ شایستگی	ترتیب اهمیت هر شایستگی فرعی در شایستگی اصلی خود	انحراف معیار	میانگین	شایستگی اصلی									
					فائق اهمیت	بسیار کم اهمیت	کم اهمیت	نسبتاً کم اهمیت	متوسط	نسبتاً مهم	مهم	بسیار مهم	فوق العاده مهم	
۴	—	—	۱/۰۵	۶/۴۰	—	—	—	—	—	—	—	—	—	ارتباط
	۱۰	۱	۰/۳۶	۶/۸۷	۰	۰	۰	۰	۱	۳	۰	۴	۷	ارتباط نوشتاری
	۱۰	۱	۱/۴۶	۶/۸۷	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۳	۳	۷	ارتباط شنیداری
	۱۰	۱	۱/۱۲	۶/۸۷	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۴	۵	۵	ارتباط شفاهی
	۱۴	۲	۰/۹۸	۶/۶۰	۰	۰	۰	۰	۲	۰	۵	۵	۳	مدیریت تعارض
	۱۷	۳	۱/۲۱	۶/۴۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲	۴	۶	۲	تأثیرگذاری
	۱۷	۳	۱/۲۱	۶/۴۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲	۴	۶	۲	متقاعدسازی
	۲۰	۴	۱/۸۱	۶/۱۳	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۵	۴	۳	کار تیمی

جدول ۵. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مدیران شرکت گاز استان اصفهان درباره اهمیت شایستگی مدیریتی سازگاری

شایستگی اصلی	شایستگی فرعی	فوق العاده مهم	بسیار مهم	مهم	نسبتاً مهم	متوسط	نسبتاً کم اهمیت	کم اهمیت	بسیار کم اهمیت	فاقد اهمیت	میانگین	انحراف معیار	رتبب اهمیت هر شایستگی اصلی	رتبب اهمیت هر شایستگی فرعی در بین ۸۲ شایستگی	رتبب اهمیت هر شایستگی فرعی در شایستگی اصلی خود
سازگاری	سازگاری	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۶/۵۱	۰/۸۶	۱۰	۱	۰/۸۶
	انعطاف‌پذیری	۷	۳	۲	۲	۱	۰	۰	۰	۰	۶/۸۷	۱/۳۵	۱۰	۱	۱/۳۵
	آسیب‌ناپذیری	۵	۵	۳	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۶/۸۰	۱/۳۱	۱۱	۲	۱/۳۱
	مدیریت تفاوت	۳	۸	۲	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۶/۸۰	۰/۹۴	۱۱	۲	۰/۹۴
	مدیریت استرس	۴	۷	۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۶/۸۰	۱/۱۵	۱۱	۲	۱/۱۵
	مدیریت برخورد	۵	۳	۵	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۶/۷۳	۱/۱۰	۱۲	۳	۱/۱۰
	مدیریت تغییر	۶	۳	۲	۳	۱	۰	۰	۰	۰	۶/۶۷	۱/۴۰	۱۳	۴	۱/۴۰
	انتقادپذیری	۳	۵	۵	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۶/۴۷	۱/۲۴	۱۶	۵	۱/۲۴
	خوش‌بینی	۲	۵	۴	۲	۱	۱	۰	۰	۰	۶/۱۳	۱/۴۱	۲۰	۶	۱/۴۱
	مدیریت بحران	۵	۱	۲	۳	۱	۰	۰	۰	۰	۵/۳۳	۲/۷۷	۲۵	۷	۲/۷۷

جدول ۶. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مدیران شرکت گاز استان اصفهان درباره اهمیت شایستگی مدیریتی تحلیل

شایستگی اصلی	شایستگی فرعی	فوق العاده مهم	بسیار مهم	مهم	نسبتاً مهم	متوسط	نسبتاً کم اهمیت	کم اهمیت	بسیار کم اهمیت	فاقد اهمیت	میانگین	انحراف معیار	رتبب اهمیت هر شایستگی اصلی	رتبب اهمیت هر شایستگی فرعی در بین ۸۲ شایستگی	رتبب اهمیت هر شایستگی فرعی در شایستگی اصلی خود
تحلیل	تحلیل	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۶/۴۳	۰/۷۸	۲	۱	۰/۷۸
	حل مشکل	۹	۳	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷/۴۰	۰/۸۳	۲	۱	۰/۸۳
	قضایات	۷	۳	۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷/۱۳	۰/۹۱	۶	۲	۰/۹۱
	ابتکار	۶	۴	۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷/۰۷	۰/۸۸	۷	۳	۰/۸۸
	تفکر سیستمی	۵	۶	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷/۰۷	۰/۸۰	۷	۳	۰/۸۰
	تفکر تحلیلی	۴	۸	۲	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۷	۰/۸۴	۸	۴	۰/۸۴
	تیزهوشی	۳	۸	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶/۹۳	۰/۷۰	۹	۵	۰/۷۰
	خلاقیت	۲	۷	۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶/۷۳	۰/۷۰	۱۲	۶	۰/۷۰
	مدیریت اطلاعات	۴	۴	۶	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۶/۶۷	۱/۱۱	۱۳	۷	۱/۱۱
	تفکر مفهومی	۵	۳	۵	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۶/۶۰	۱/۳۵	۱۴	۸	۱/۳۵
	تفکر پیشرو	۳	۷	۳	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۶/۵۳	۱/۴۱	۱۵	۹	۱/۴۱
	تفکر انتقادی	۳	۶	۴	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۶/۴۷	۱/۴۱	۱۶	۱۰	۱/۴۱
	تفکر راهبردی	۶	۵	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶/۳۳	۲/۶۶	۱۸	۱۱	۲/۶۶
	مدیریت پیچیدگی	۵	۲	۵	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۵/۹۳	۲/۵۰	۲۳	۱۲	۲/۵۰
	مدیریت منابع مالی	۳	۳	۲	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۵	۲/۶۲	۳۰	۱۳	۲/۶۲
	تفکر تجاری	۰	۱	۱	۴	۳	۳	۲	۱	۰	۳/۵۳	۲/۱۹	۲۸	۱۴	۲/۱۹

جدول ۷. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مدیران شرکت گاز استان اصفهان درباره اهمیت شایستگی مدیریتی عملکرد

رتب‌ب اهمیت هر شایستگی اصلی	رتب‌ب اهمیت هر شایستگی فرعی در بین ۸۲ شایستگی	انحراف معیار	میانگین	شایستگی اصلی								
				فائق اهمیت فراوانی	بسیار کم اهمیت فراوانی	کم اهمیت فراوانی	نسبتاً کم اهمیت فراوانی	متوسط فراوانی	نسبتاً مهم فراوانی	مهم فراوانی	بسیار مهم فراوانی	فوق العاده مهم فراوانی
—	—	۰/۷۵	۶/۴۰	-	-	-	-	-	-	-	-	عملکرد
۵	۱	۱/۲۶	۷/۲۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۳	نتیجه‌محوری
۶	۲	۰/۸۳	۷/۱۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴	۵	نظارت
۸	۳	۱/۱۳	۷	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۳	۵	پیشرفت‌محوری
۷	۱۱	۱/۲۱	۶/۸۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۳	۵	مدیریت عملکرد
۱۲	۵	۱/۱۰	۶/۷۳	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۵	۵	قانون‌محوری
۱۴	۶	۱/۹۷	۶/۶۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۴	۲	کیفیت‌محوری
۱۹	۷	۱/۵۷	۶/۲۰	۰	۰	۰	۰	۴	۰	۴	۳	مشتری‌محوری
۲۸	۸	۲/۶۷	۳/۵۳	۳	۲	۱	۰	۲	۴	۱	۱	کارآفرین‌محوری

جدول ۸. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مدیران شرکت گاز استان اصفهان درباره اهمیت شایستگی مدیریتی دانش

رتب‌ب اهمیت هر شایستگی اصلی	رتب‌ب اهمیت هر شایستگی فرعی در بین ۸۲ شایستگی	انحراف معیار	میانگین	شایستگی اصلی								
				فائق اهمیت فراوانی	بسیار کم اهمیت فراوانی	کم اهمیت فراوانی	نسبتاً کم اهمیت فراوانی	متوسط فراوانی	نسبتاً مهم فراوانی	مهم فراوانی	بسیار مهم فراوانی	فوق العاده مهم فراوانی
—	—	۰/۹۵	۶/۳۹	-	-	-	-	-	-	-	-	دانش
۵	۱	۰/۹۴	۷/۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲	۵	آگاهی بین فردی
۷	۲	۰/۸۸	۷/۰۷	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲	۷	یادگیری محوری
۸	۳	۰/۷۵	۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴	۷	توسعه خود
۸	۳	۱	۷	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۴	۴	آگاهی سازمانی
۱۰	۴	۱/۳۵	۶/۸۷	۰	۰	۰	۰	۱	۲	۲	۳	آگاهی شغلی
۱۳	۵	۱/۸۰	۶/۶۷	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۲	۳	خودآگاهی
۲۴	۶	۱/۹۱	۵/۴۰	۰	۱	۰	۱	۳	۲	۲	۵	آگاهی ملی
۳۷	۷	۲/۲۸	۳/۹۳	۱	۲	۱	۲	۲	۴	۱	۱	آگاهی بین‌المللی

مرحله سوم. در این مرحله پژوهشگر اول، ابتدا سه مصاحبه ضبط شده را نیز به صورت مکتوب درآورد و سپس به بررسی و تحلیل محتوای جملات یا گزاره‌های موجود در منابع شفاهی (مطالب مورد نگارش از ۱۵ مصاحبه) و نوشتاری (شامل نشریه ندای گاز، شرح وظایف مدیران ارشد، سایت شرکت ملی گاز و سایت‌های شرکت‌های گاز استانی) پرداخت (در جریان مصاحبه با مدیران، با وجود آنکه پژوهشگر ابتدا براساس برگه مصاحبه اقدام به جمع‌آوری نظرات مدیران در باب شایستگی‌های مدیریتی نمود، اما در بعضی موارد نیز مدیران در هنگام تکمیل پرسشنامه، در مورد شایستگی‌های مدیریتی اظهار نظر می‌کردند. بنابراین تحلیل محتوا بعد از اجرای پرسشنامه انجام گرفت). هم‌زمان با انتخاب جملات مرتبط با شایستگی‌های مدیریتی در این مدارک شفاهی و نوشتاری، اقدام به رمزگذاری یعنی اختصاص عدد به آن‌ها نمود. برای ایجاد پایایی نیز، منابع شفاهی و نوشتاری به صورت مستقل توسط پژوهشگر دوم نیز مورد تحلیل محتوا قرار گرفت که ضریب توافق نیز ۰/۸۶ به دست آمد.

مرحله چهارم. بعد از شناسایی مفاهیم، پژوهشگر اول به صورت مستقل، اقدام به طبقه‌بندی یا مقوله‌بندی مفاهیم نمود. سپس باتوجه به اینکه احتمال پیش‌زمینه تحقیق در مقوله‌بندی گزاره‌های منابع شفاهی و نوشتاری وجود داشت، گزاره‌های مذکور برای مقوله‌بندی در اختیار سه نفر از کارشناسان ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی قرار گرفت. ضریب پایایی بین سه نفر باتوجه به یک (طبقه‌بندی یکسان) و صفر (طبقه‌بندی متفاوت)، به ترتیب ۰/۹۲ (داور اول و دوم)، ۰/۸۷ (داور دوم و سوم) و ۰/۹۱ (داور اول و سوم)، در سطح بالایی بود. در این مرحله شایستگی فرعی جدیدی علاوه بر MCQ شناسایی نشد، ضمن آنکه براساس مرحله دوم، ۴ شایستگی به نام‌های ساده‌زیستی، آگاهی بین‌المللی، تفکر تجاری و کارآفرین‌محوری نیز از MCQ حذف گردید. بدین ترتیب مجموع شایستگی‌های مدیریتی محوری فرعی شرکت گاز استان اصفهان به ۷۸ رسید.

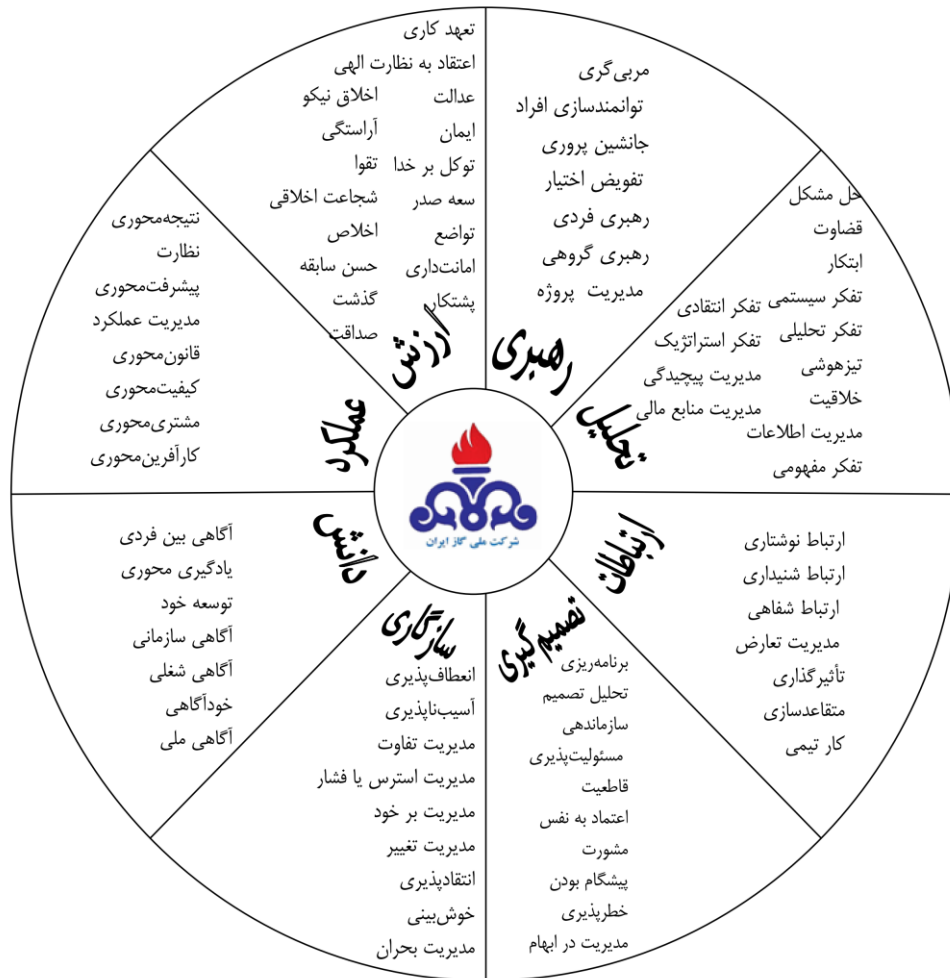
مرحله پنجم. بعد از شناسایی شایستگی‌های محوری فرعی، پژوهشگر هر یک از شایستگی‌های فرعی را باتوجه به MCQ، در هشت شایستگی محوری اصلی قرار داد. بدین ترتیب با حذف چهار شایستگی از مجموع ۸۲ شایستگی MCQ، الگوی شایستگی مدیریتی شرکت گاز با ۸ شایستگی محوری اصلی و ۷۸ شایستگی محوری فرعی طراحی گردید (شکل ۲).

مرحله ششم. برای سنجش اعتباریابی الگو نیز از اعتبار صوری و اعتبار محتوا و برای سنجش پایایی آن از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در ادامه ارائه شده است.

اعتبار صوری یا ظاهری. بعد از طراحی الگوی شایستگی مدیریتی شرکت گاز، این الگو به همراه تعریف و مفاهیم مربوط به هر شایستگی فرعی و اصلی به همان ۱۵ نفر مدیر ارائه گردید که با توجه به اظهار نظر آن‌ها، هیچ‌گونه ابهامی در مورد مفهوم هر شایستگی وجود نداشت. بنابراین الگوی شایستگی مدیریتی شرکت گاز استان اصفهان از اعتبار صوری برخوردار بود.

اعتبار محتوا. به منظور تعیین اعتبار محتوا نیز از نسبت اعتبار محتوا (CVR) استفاده شد. بدین ترتیب که مجدداً این الگو به همان ۱۵ نفر مدیر ارائه گردید و از هر یک از آن‌ها در مورد هر یک از ۷۸ شایستگی فرعی این سوال پرسیده شد: که آیا شایستگی به عنوان یک شایستگی مدیریتی در شرکت گاز ضروری است؟ در یک عبارت کلی باید اذعان نمود که نتایج اعتبار محتوا نشان داد که در تمام ۷۸ شایستگی، ۵۰٪ مدیران آن را ضروری تلقی کرده‌اند، بنابراین الگوی شایستگی مدیریتی شرکت گاز استان اصفهان از اعتبار محتوا برخوردار بود.

پایایی. به منظور به دست آوردن پایایی در این الگو از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج برای کل الگو (۰/۹۶) و برای سایر شایستگی‌ها عبارت بود از: رهبری (۰/۷۵)، ارزش (۰/۸۹)، تصمیم‌گیری (۰/۷۷)، ارتباط (۰/۸۰)، سازگاری (۰/۷۴)، تحلیل (۰/۸۱)، عملکرد (۰/۶۵) و دانش (۰/۷۴).



شکل ۲. الگوی شایستگی مدیریتی شرکت گاز استان اصفهان

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از این تحقیق، شناسایی الگوی شایستگی مدیریتی شرکت گاز استان اصفهان بود. بر این اساس، پژوهشگران در ابتدا به تحلیل محتوای منابع شفاهی (مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران شرکت گاز استان اصفهان) و منابع نوشتاری نشریه ندای گاز، شرح وظایف مدیران ارشد شرکت گاز اصفهان، سایت شرکت گاز ملی ایران، سایت‌های شرکت‌های گاز ۳۰ استان و شرکت‌های بین‌المللی گاز)

پرداختند و پس از طبقه‌بندی مفاهیم به الگوی ۷۸ شایستگی فرعی و ۸ شایستگی اصلی دست یافتند. سپس از طریق نظرخواهی از ۱۵ مدیر در مورد وضوح هر شایستگی، نظرخواهی از ۱۵ مدیر در مورد ضروری بودن هر شایستگی و آلفای کرونباخ به ترتیب اعتبار صوری، اعتبار محتوا و پایایی الگو را محاسبه نمودند که نتایج حاکی از اعتبار و پایایی الگو بود.

بر این اساس، الگوی شایستگی مدیریتی شرکت گاز استان اصفهان عبارت است از: اولین شایستگی اصلی، رهبری نام دارد. رهبری به معنی نفوذ بر زیردستان می‌باشد به نحوی که منجر به پیروی داوطلبانه آن‌ها شود. این شایستگی، ۷ شایستگی فرعی به نام‌های مربی‌گری، رهبری فردی، رهبری گروهی، توانمندسازی افراد، تفویض اختیار، جان‌نشین‌پروری و مدیریت پروژه را در بر می‌گیرد. دومین شایستگی، ارزش نام دارد. مقصود از این مقوله، باور در مورد این است که چه امری خوب یا بد می‌باشد. این شایستگی اصلی شامل ۱۷ شایستگی فرعی به نام‌های ایمان، تقوا، اعتقاد به نظارت الهی، توکل بر خدا، شجاعت اخلاقی، صداقت، اخلاق نیکو، سعه صدر، گذشت، عدالت، حسن سابقه، تواضع، آراستگی، تعهد، اخلاص، امانت‌داری و پشتکار می‌باشد. سومین شایستگی اصلی، تصمیم‌گیری نام دارد. تصمیم‌گیری فرایند انتخاب بعد از تفکر یا مشورت با دیگران در مورد بهترین راه حل است. تصمیم‌گیری نیز حاوی ۱۰ شایستگی فرعی به نام‌های تحلیل تصمیم، مسئولیت‌پذیری، خطرپذیری، قاطعیت، مشورت، اعتماد به نفس، پیشگام بودن، مدیریت در ابهام، برنامه‌ریزی و سازماندهی است. چهارمین شایستگی اصلی، ارتباطات نام دارد و عبارت است از فرایندی که در آن عقاید، احساسات و اطلاعات افراد ابراز یا مبادله می‌شود. این شایستگی شامل ۷ شایستگی فرعی به نام‌های ارتباط شفاهی، ارتباط نوشتاری، ارتباط شنیداری، تأثیرگذاری، متقاعدسازی، مدیریت تعارض و کارگروهی است. پنجمین شایستگی اصلی، سازگاری نام دارد. سازگاری که به معنی توانایی تغییر دادن به‌منظور تناسب با شرایط جدید است شامل ۹ شایستگی فرعی، به نام‌های انعطاف‌پذیری، آسیب‌ناپذیری، خوش‌بینی، انتقادپذیری، مدیریت تفاوت، مدیریت بر خود، مدیریت استرس، مدیریت تغییر و مدیریت بحران است. ششمین شایستگی اصلی، تحلیل نام دارد، تحلیل که به معنی ماهیت چیزی را آزمودن از طریق تفکیک آن به اجزاء کوچک‌تر می‌باشد شامل ۱۴ شایستگی فرعی به نام‌های تیزهوشی، خلاقیت، ابتکار، حل مسئله، قضاوت، مدیریت اطلاعات، مدیریت منابع مالی، مدیریت پیچیدگی، تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی و تفکر پیشرو است. هفتمین شایستگی اصلی، عملکرد به معنی انجام یک وظیفه یا کار است. این شایستگی، حاوی ۷ شایستگی فرعی به نام‌های کنترل یا نظارت، مدیریت عملکرد، نتیجه‌محوری، مشتری‌محوری، کیفیت‌محوری، پیشرفت‌محوری و قانون‌محوری است. هشتمین شایستگی اصلی، دانش نام دارد، دانش، اطلاعات و

مهارت‌هایی است که از طریق تجربه و آموزش حاصل می‌شود. این شایستگی نیز شامل ۷ شایستگی فرعی به نام‌های خودآگاهی، آگاهی بین‌فردی، آگاهی شغلی، آگاهی سازمانی، آگاهی ملی، یادگیری محوری و توسعه خود می‌باشد.

از مقایسه این الگو با سایر الگوها می‌توان به چند نکته دست یافت: اول، شایستگی‌های موجود در این الگو بسیار با سایر الگوها شباهت دارد. برای مثال رهبری به‌عنوان یک شایستگی مدیریتی در تمام الگوهای قبلی نیز موجود بوده است. این همان وجه اشتراکی است که در پژوهش میرسپاسی و غلامزاده (۱۳۸۸) نیز به آن اشاره گردید [۱۵].

اما در الگوی این پژوهش، شایستگی‌هایی (مانند شجاعت اخلاقی) نیز وجود داشت که در سایر الگوها نبود. این مسئله مربوط به اختصاصی بودن الگوی شایستگی، متناسب با هر سازمان است. دوم، از نظر قرار گرفتن شایستگی‌ها در یک طبقه و ایجاد یک شایستگی کلی‌تر، تفاوت‌هایی بین الگوی موجود در این پژوهش با سایر الگوها وجود دارد. برای مثال، مدیریت تغییر در الگوی شایستگی کریپ و منسفلد (۲۰۰۲) در بُعد هدایت دیگران، اما در این پژوهش در بُعد سازگاری قرار دارد [۲۲].

خودآگاهی نیز در الگوی شایستگی گل‌من و همکاران (۲۰۰۲) در بُعد شایستگی شخصی، اما در این پژوهش در بُعد دانش قرار دارد [۲۵].

مهارت نوشتاری در الگوی شایستگی بارترم (۲۰۰۵) در بُعد تحلیل و تفسیر اما در این پژوهش در بُعد ارتباط قرار دارد [۱۸].

علت این تفاوت‌ها آن است که در این پژوهش ملاک طبقه‌بندی، MCQ یا تار سعادت بود. علت استفاده از این پرسشنامه، جامعیت آن و معتبر بودن آن از نظر طبقه‌بندی شایستگی‌ها بود [۴]. سوم، در اکثر الگوهای شایستگی، یکی از انواع شایستگی‌ها یعنی وظیفه‌ای یا ارزشی اولویت بیشتری دارد. در صورتی که در این الگو هر دو شایستگی مورد پوشش قرار گرفته است [۲۸، ۲۵، ۱۹، ۲۲، ۱۷، ۱۱].

چهارم، با مقایسه الگوی شایستگی مدیریتی شرکت گاز استان و MCQ درمی‌یابیم که در پرسشنامه مذکور، چهار شایستگی لحاظ شده که در الگوی شایستگی مدیریتی شرکت گاز استان اصفهان وجود ندارد. سه مورد از این شایستگی یعنی کارآفرینی، تفکر تجاری و شاید آگاهی بین‌المللی خاص یک شغل یا سازمان است و از دیدگاه مدیران این شایستگی در شرکت گاز که شرکتی دولتی و فاقد رقیب در داخل کشور است امری چندان مفید نمی‌باشد. اما برخی شایستگی‌ها مانند ساده‌زیستی، از جمله شایستگی‌هایی است که بسیار عام بوده و محدود به شغل خاصی نمی‌شود و در متون دینی به

آن سفارش اکید شده است. این درحالی است که در متون نوشتاری و شفاهی مربوط به شرکت گاز، صحبتی از این شایستگی به میان نیامده و حتی در هنگام پرسش از مدیران شرکت، آنها به بی‌اهمیتی آن اشاره کرده‌اند. شاید مدرنیته شدن جامعه ایران، افزایش رفاه اجتماعی و تغییر ارزش‌ها در جامعه و البته کمی دور شدن از اصول مدیریت اسلامی یکی از دلایل بی‌اهمیت شمردن این شایستگی باشد. در مجموع، هرچند این پژوهش با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیران در شرکت گاز استان اصفهان انجام شده است، اما نتایج حاصل از آن می‌تواند در بسیاری از سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های دولتی نیز قابل تعمیم باشد. همچنین الگوی طراحی شده این پژوهش می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای آموزش و پرورش شایستگی‌های مدیریتی مورد استفاده قرار گیرد.

منابع

۱. آذر، ع.، و لطیفی، م. (۱۳۸۷). درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت. (۱۳۸۷). *اندیشه مدیریت*، ۲(۲)، ۳۷-۶۹.
۲. الوانی، س. م.، علیزاده کلخوران، م. ش.، و ضیائی، م. و. (۱۳۸۷). بررسی مدل شایستگی ایدرو جهت به-کارگیری (انتخاب پرسنل) مدیران. *کار و جامعه*، ۱۰۴ و ۱۰۵، ۳۳-۲۱.
۳. تورنتن، ج. سی. (۱۳۸۶). *کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی*. ترجمه سعید جعفری مقدم، مجید سلیمی و سعید شهپاز مرادی. تهران: موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
۴. خشوعی، م. س. (۱۳۹۱). *طراحی کانون ارزیابی ارتقایی مدیران و بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی و فرایندهای آن*. پایان‌نامه دکترای روان‌شناسی دانشگاه اصفهان.
۵. خشوعی، م. س. (۱۳۹۱). *مدیریت اسلامی با تأکید بر شایستگی‌های ارزشی، ضرورت آرمان شهر اسلامی*. دومین همایش ملی شهر اسلامی، اصفهان، ۶۹.
۶. خشوعی، م. س. (۱۳۹۲). *مدیریت امامزادگان و اماکن متبرک مذهبی براساس نظریه تار سعادت*. نخستین کنگره بین‌المللی امامزادگان، اصفهان، جلد دوم، ۶۳۲-۶۱۵.
۷. دانایی‌فرد، ح.، رجبزاده، ع.، و حصیری، ا. (۱۳۸۸). ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران. *پژوهش‌های مدیریت*، ۲(۴)، ۹۰-۵۹.
۸. درگاهی، ح.، علپور فلاح پسند، م. ح.، و حیدری قره بلاغ، ه. (۱۳۸۹). ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی: مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسراهای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران. *راهبرد یاس*، ۲۳، ۱۱۳-۹۱.
۹. دهقانان، ح. (۱۳۸۵). *مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت و راهکارها)*. *مجلس و پژوهش*، ۱۳ (۵۳)، ۱۴۹-۱۱۷.
۱۰. رنجبر، ه.، حقدوست، ع. ا.، صلصالی، م.، خوشدل، ع. ر.، سلیمانی، م. ع.، و بهرامی، ن. (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمای پیرایش شروع. *مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران*، ۱۰ (۳)، ۲۵۰-۲۳۸.
۱۱. زاهدی، ش.، و شیخ، ا. (۱۳۸۹). *الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی*. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱(۱)، ۱۳۹-۵۹.
۱۲. صالحی کردآبادی، س.، ثابت، س.، و رسا، ع. ر. (۱۳۹۰). *مدیریت شایستگی در سازمان‌های دولتی و سنخ‌شناسی آن در ایران*. *توسعه انسانی پلیس*، ۸ (۳۶)، ۱۱۶-۸۹.
۱۳. عربی، ح. ر. (۱۳۸۶). *تحلیل مشاغل مدیران شرکت ملی گاز ایران در استان‌های یزد، چهارمحال بختیاری و مازندران*. طرح مصوب بین دانشگاه‌های اصفهان و شرکت گاز ایران، معاونت پژوهشی.

۱۴. لطیفی، م.، و مشبکی، ا. (۱۳۸۴). *ایجاد مراکز ارزیابی، مهم‌ترین گام برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در بخش دولتی ایران*. دومین کنفرانس مدیریت منابع انسانی، تهران، ۲۳۷-۲۲۲.
۱۵. میرسپاسی، ن.، و غلام زاده، د. (۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران (مطالعه موردی: مدیران میانی بخش صنعت). *پژوهش‌های مدیریت*، ۸۳، ۱۶-۱.
۱۶. نوری، ا.، عریضی، ح.، مولوی، ح.، کلانتری، م.، نشاط دوست، ح.ط.، شفتی، ع.، و موسویان، ح. (۱۳۸۴). *مهارت‌های روان شناختی مورد نیاز در مشاغل مدیریتی: حوزه مدیریت شرکت گاز استان اصفهان*. گزارش پژوهش برون دانشگاهی بین دانشگاه اصفهان و شرکت ملی گاز ایران.
۱۷. واثق، ق.ع. (۱۳۸۸). معیارهای شایسته سالاری در اسلام، معرفت، ۱۸ (۱۴۱)، ۹۶-۷۱.
18. Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *The Journal of applied psychology*, 90(6), 1185-1203.
19. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.
20. Carley, K.M. (1993). Coding Choices for Textual Analysis: A Comparison of Content Analysis and Map Analysis. In Marsden P. (Ed.), *Sociological Methodology*, 23, 75-126
21. Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research*, 66 (3), 345- 353.
22. Cripe, E.J., & Mansfield. (2002). *The Value-added Employee (31 competencies to make yourself irresistible to any company)*. Butterworth-Heinemann.
23. Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century (1st edition)*. HarperBusiness.
24. Fraley, R. C., & Roberts, B. W. (2005). Patterns of continuity: A dynamic model for conceptualizing the stability of individual differences in psychological constructs across the life course. *Psychological Review*, 112, 60-74.
25. Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
26. Khoshouei, M.S., Oreyzi, H.R., & Nouri, A. (2013). The Eight Managerial Competencies: Essential Competencies for Twenty First Century Managers. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. 6 (2), 131- 152.
27. Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2011). *Qualitative communication research methods*. 3rd ed. ed. London: SAGE.
28. Qiao, J. X., & Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 69-80.

29. Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21 (5), 407-417.
30. Steyn, E., De Beer, A. S., & Steyn, D. (2005). Obtaining “better news” through better internal news management: A survey of first-line managerial competencies in South Africa. *Ecquid Novi*, 26(2), 212-227.
31. Tahir., I. M., & Abu Bakar, N. M. (2010). Managerial Competencies in the Malaysian Financial Services Sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 1 (12), 114-124.
32. Thornton, G. C., III, & Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development*. Lawrence Erlbaum Associates.
33. Wadongo, B., Kambona, O., & Odhuno, E. (2011). Emerging critical generic managerial competencies: A challenge to hospitality educators in Kenya. *African Journal of Economic and Management Studies*, 2 (1), 56-71.
34. Wickramasinghe, V., & De Zoyza, N. (2009). comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization. *Journal of Management Development* , 28 (4), 344-360
35. Yamazaki, Y., & Kayes, C. (2004). An Experiential Approach to Cross-Cultural Learning: A Review and Integration of Competencies for Successful Expatriate Adaptation, *Academy of Management Learning & Education*, 3(4), 362-379.