

Research Paper

Designing the Competency Model of Human Resources of Mazandaran Gas Company with the Method of Multi-Grounded Theory

Abolhassan Hosseini^{*1} , Hamed Mohammadi² , Zahra Kazemi Saraskanrood³ , Fatemeh Jafari⁴ , Maryam Yazdanzad⁵ 

¹ Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

² PhD, Human Resource Management, Mazandaran Gas Company, Sari, Iran

³ PhD student in Marketing, Department of Business Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

⁴ PhD student in Marketing, Department of Business Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

⁵ Expert of Gas Company of Mazandaran province



***Corresponding Author:** Abolhassan Hosseini

Address: University of mazandaran

Email: hosseini@umz.ac.ir

Tel: 09123167806



10.22080/shrm.2024.26604.1578

Received:

January 17, 2024

Accepted:

April 27, 2024

Available online:

March 25, 2025

Keywords:

Competence, Human resources, Mazandaran Gas Company, Multi Grounded theory

Abstract

The competency approach is one of the latest approaches in human resource management, which tries to make the human resource management systems coherent and integrated by focusing on the organization's competencies and realizing the organization's lofty goals in achieving sustainable competitive advantage. The current research was conducted to create a human resource competency model of Mazandaran Gas Company. This research is applied-developmental and qualitative in terms of purpose and implementation (using the multi-grounded theory approach). To collect information, various databases from 2010 to 2023 were reviewed for foreign research and from 2015 to 2023 for domestic articles. Also, the laws and regulations of the upstream oil industry in the Mazandaran Gas Company and the description of the duties of each unit were examined to identify the dimensions of human resources competence of the Mazandaran Gas Company, and an in-depth interview was conducted with 23 experts who have high work experience. MAXQDA software was used to analyze, categorize, and code indicators. After examining the texts of the conducted interviews, the description of the duties of all departments, related articles in this field, and their coding and categorization, 514 concepts (with a frequency of 914) and 59 subcategories were identified. Finally, a three-dimensional model was extracted after placing and integrating the obtained indicators. Based on this model, the competence dimensions of Mazandaran's human resources include the individual, the organizational, and the social dimensions.

Extended abstract

1. Introduction

Considering that the growth and development of any organization depend on its knowledge and ability, the first and most important step in this direction is to identify the level of characteristics in organizational employees. The most useful tool in recognition is awareness of employees' competencies.

Competence is a system approach to employees that includes all those traits, characteristics, skills, and attitudes related to effectiveness in performing duties and responsibilities. In fact, competence is considered a type of ability for a job or an organizational position; it is a combination of traits, knowledge, skills, and behaviors that are the basis for the emergence of desired performance. Recognizing and cultivating the capacities, competencies, and capabilities of human resources has a decisive role in the organization's survival.

The importance of designing the competency model as the central core of planning,

organizing, integrating, and comprehensively improving the human resources management system, especially in evaluation and selection, promotion, development and promotion, and performance management, is abundant.

The issue of employee competence and their performance in the oil and gas industry is a constant concern. This industry is committed to its employees having sufficient skills and knowledge in the field in question so that they do not face major problems in continuing their activities. Human resources form part of the competence structures of oil and gas companies, where employee participation ensures protection against all future risks. The problem that led Mazandaran Gas Company to design an employee training system with a competency model approach is that National Gas Company will face a large amount of retirement, the first wave of which has actually happened with the approval of the law prohibiting the employment of retirees. The exit of many employees and managers of the National Gas Company in the next five years will create a big void in the gas industry and double the need to prepare a new

generation of competent managers and employees for responsibility. Therefore, developing a competency model and providing appropriate training for each position to improve employees is an undeniable necessity.

2. Research Methods

This study was conducted to create a human resource competency model of Mazandaran Gas Company. The present research is applied-developmental and qualitative in terms of purpose and implementation (using the multi-grounded theory approach). To collect information, various databases such as Google Scholar, Scopus, and Web of Science were reviewed for foreign research from 2010 to 2023, and Noormags and SID databases were reviewed for domestic articles, from 2015 to 2023. Also, the laws and regulations of the upstream oil industry in the Mazandaran Gas Company and the description of the duties of each unit were examined to identify the dimensions of human resources competence of the Mazandaran Gas Company. An in-depth interview was conducted with 23 experts who have high work experience, and MAXQDA software was used to analyze, categorize, and code indicators.

3. Results

After examining the interview data, the description of the duties of all departments, and related articles in this field and their coding and categorization, 514 concepts (with a frequency of 914) and 59 subcategories were identified, and finally, after placing and integrating the obtained indicators, a three-dimensional model was extracted. Based on this model, the competence dimensions of Mazandaran's human resources include the individual, the organizational, and the social dimensions. Based

on the word cloud, strategic management code has the highest repetition frequency in the codes extracted in this study.

4. Conclusion

According to the findings of this research, based on the word cloud, strategic management code has the highest repetition frequency in the codes extracted in this study. So, in order to increase the competence of human resources of Mazandaran Gas Company, it is suggested that by providing training courses, the strategic management of human resources be strengthened through increasing the ability of operational planning for special projects, the ability to interact with external stakeholders, strategic and long-term thinking to create an explanation of strategic goals, knowledge of the religious, political, social and economic system ruling the country, familiarity with the country's vision and development plans, insisting on compliance with procedures and policies, analytical thinking, foresight.

Funding

There is no funding support.

Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors appreciate all the scientific consultants in this article. We also acknowledge all the employees of the General Directorate of Information Technology of the Tax Affairs Organization for preparing this article.

علمی

طراحی الگوی شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران با روش نظریه داده بنیاد چنگانه

ابوالحسن حسینی^{۱*}، حامد محمدی^۲، زهرا کاظمی سراسکانرود^۳، فاطمه جعفری^۴، مریم یزدان زاد^۵

^۱ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
^۲ دکترای تخصصی، مدیریت منابع انسانی، شرکت گاز مازندراسا، نری، ایران.
^۳ دانشجوی دکتری بازاریابی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
^۴ دانشجوی دکتری بازاریابی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
^۵ کارشناس شرکت گاز استان مازندران



* نویسنده مسئول: ابوالحسن حسینی
آدرس: دانشگاه مازندران

ایمیل: hosseini@umz.ac.ir
تلفن: ۰۹۱۲۳۱۶۷۸۰۶



10.22080/shrm.2024.26604.1578

چکیده

رویکرد شایستگی از نوین‌ترین رویکردها در مدیریت منابع انسانی است که در تلاش است با محور قرار دادن شایستگی‌های سازمان، نظام‌های مدیریت منابع انسانی را به صورتی منسجم و یکپارچه شکل داده و اهداف متعالی سازمان را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار محقق سازد. پژوهش حاضر با هدف الگوی شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران انجام گرفته است. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی- توسعه‌ای و به لحاظ اجرا پژوهشی کیفی (با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد چندگانه) می‌باشد. جهت گردآوری اطلاعات، پایگاه‌های داده مختلفی همچون گوگل اسکالر، اسکوپوس، وب‌اف‌ساینس بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ برای تحقیقات خارجی و برای مقاله‌های داخلی پایگاه های داده نورمگز و SID بین سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۲ بررسی شده است. همچنین قوانین و اسناد بالادستی صنعت نفت در شرکت گاز مازندران و شرح لابل لار واخل لالالا لالاسلاا ابعل شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران مورد بررسی قرار گرفت و با ۲۳ خبره دارای سابقه و تجربه کاری، مصاحبه عمیق صورت گرفت. برای تحلیل، دسته بندی و کدگذاری شاخص‌ها و مقوله‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. بعد از بررسی متون مصاحبه‌های انجام شده، شرح شغل همه بخش‌ها و مقاله‌های مرتبط در این حوزه و کدگذاری و دسته‌بندی آن‌ها تعداد ۵۱۴ مفاهیم (با فراوانی ۹۱۴)، ۵۹ مقوله فرعی احصا شده است و در نهایت پس از کنار هم قرار دادن و ادغام شاخص‌های به‌دست آمده، یک الگوی سه بعدی استخراج گردید. بر اساس این الگو، ابعاد شایستگی منابع انسانی مازندران شامل بعد فردی، بعد سازمانی و بعد اجتماعی می‌باشد.

تاریخ دریافت:

۲۷ دی ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۸ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۲۵ بهمن ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

شایستگی، منابع انسانی، شرکت گاز مازندران، نظریه داده بنیاد چندگانه

۱ مقدمه

منابع انسانی، به‌ویژه در زمینه ارزیابی و انتخاب، ترفیع، توسعه و ارتقاء، مدیریت عملکرد فراوان است (Bissett, 2009). نتایج برخی مطالعات نشانگر این است که عملکرد کارکنان تحت تأثیر شایستگی است و توجه به ابعاد شایستگی منابع انسانی و تقویت آن‌ها چه به صورت مستقیم (Parwati et al., 2023; Hutabarat et al., 2023) ; Sutaguna et al., 2023; Sari et al., 2023; Farida et al., 2020; Pradnyana et al., 2018)؛ چه به صورت غیر مستقیم مثلاً با در نظر گرفتن رضایت شغلی (Siddiq Arafat & Darmawati., 2022) (et al., 2023; Hajiali et al., 2022)، منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌شود.

در حقیقت، موضوع شایستگی کارکنان و عملکرد آن‌ها در صنعت نفت و گاز یک نگرانی دائمی است. این صنعت متعهد هست که باید کارکنانش دارای مهارت و دانش کافی در زمینه مورد نظر باشند تا در ادامه روند فعالیت خود دچار مشکل اساسی نشوند. (Wolf & Pollitt, 2009). از طرفی با توجه به فضای کنونی کشور و وجود تحریم‌های بین‌المللی، نیاز کشور به نیروهای متخصص و شایسته، برای ادامه فعالیت‌های تجاری و اقتصادی در سطح ملی و بین‌المللی و بالطبع شناسایی و توسعه کارکنان، بیش‌ازپیش احساس می‌شود (Ramezanpanah et al., 2020). یکی از مهم‌ترین اقدامات در جهت به فعلیت رساندن قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی و استفاده کارآمد و مؤثر از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های موجود، قراردادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی، تجارب و قابلیت‌های آن‌ها و وجود یک نظام شایسته-سالاری مطلوب است. این مهم در سازمان‌ها به گونه‌ای که اقتصاد کشور بر پایه آن‌ها بنا شده، مانند شرکت نفت و گاز بیشتر احساس می‌شود و این در حالیکه شرکت ملی گاز یک از شرکت‌های بزرگ فعال در عرصه گاز در خاورمیانه و یکی

مدیریت منابع انسانی به‌ش‌مهم و اثرگذاری در حال و آینده سازمان می‌باشد، که نقش آن در سازمان‌ها غیرقابل‌انکار است (Khordehgir et al., 2017). ازاین‌رو این بخش و زیرنظام‌های آن در کشورهای مختلف، به صورت‌های متفاوتی مورد بررسی، درک و اجرا قرار می‌گیرند (Aslanian et al., 2017). با توجه به اینکه رشد و بالندگی هر سازمانی در گرو دانایی و توانایی آن سازمان است، نخستین و مهم‌ترین مرحله در این مسیر، شناسایی میزان این ویژگی‌ها در کارکنان سازمانی می‌باشد. کاربردی‌ترین ابزار در شناخت، آگاهی از شایستگی‌های مربوط به کارکنان می‌باشد (Hitt et al., 2004). شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان است که همه آن صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها، و نگرش‌ها را در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها شامل می‌شود (Campion et al., 2011). درواقع شایستگی به‌عنوان نوعی توانایی برای شغل یا پست سازمانی در نظر گرفته می‌شود (Chen & Jiang, 2019) که ترکیبی از صفات، دانش، مهارت‌ها و رفتارها می‌باشد که مبنای پیدایش عملکرد مطلوب است (Ratnasari et al., 2021). بر اساس نظر یونینگیسی^۱ (۲۰۱۹) شایستگی عبارت است از قدرت انجام یک کار و همچنین فعالیت‌های مبتنی بر توانایی‌ها و وظایف مربوطه که توسط نگرش شغلی هدایت می‌شود. مدل‌ها و الگوهای شایستگی به‌طور معمول شامل فهرستی از شاخص‌های رفتاری هستند که شایستگی‌ها را برحسب آن چه باید در درون یک سازمان مشاهده شود، عینیت می‌بخشند (Rezayat et al., 2012). اهمیت طراحی الگوی شایستگی به‌عنوان هسته مرکزی فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، یکپارچگی و بهبود همه‌جانبه سیستم مدیریت

¹ Yuningsih

می‌باشد، مورد توجه قرار داد (Rajabpour & Babashahi, 2021). پس از مک‌کلند؛ بویاتزیس^۳ (۱۹۸۲) در مقاله «مدیر شایسته مدلی برای عملکرد مؤثر» کاربرد مفهوم شایستگی را در مدیریت منابع انسانی گسترش داد و آن را به‌عنوان ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارت‌ها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود، یا پیکره دانش مرتبط با کار تعریف کرد. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه صلاحیت و شایستگی کارکنان شرکت‌های نفتی، در سال‌های اخیر افزایش یافته است. تاکنون محققان مختلف تعاریف متفاوتی از شایستگی را ارائه کرده‌اند، با وجود روش‌های مختلف بیان شده در این تعاریف به طور کلی شایستگی به‌عنوان یک نوع توانایی برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می‌شود (Chen & Jiang, 2019). تعریف شایستگی وابستگی بسیاری به زمینه^۴ مورد بحث دارد (Traicoff et al., 2019). ما تعریف شایستگی ارائه شده توسط دانشگاه نبراسکا لینکلن^۵ (۲۰۱۸) را ترجیح دهیم؛ زیرا این تعریف، ابعاد شایستگی‌ها را مرتبط با اهداف سازمان مرتبط می‌داند. طبق این تعریف شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری است که به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند و در نهایت منجر به موفقیت سازمانی خواهد شد. شایستگی‌ها قابل اصلاح هستند و می‌توانند با وظایف جدید و پیچیده‌تر همگام شوند و کارا باشند (Müller-Frommeyer et al., 2017). هر شایستگی باید با فرایندهای خاصی در یک سازمان و افراد دارای آن شایستگی‌ها که انجام‌دهنده آن فرایندها هستند، مرتبط باشد (Russo, 2016). شایستگی مشخصات فرد را از منظر دانش^۶، مهارت^۷، خودآگاه^۸، صفات^۹ و انگیزه^{۱۰} بیان می‌کند. دانش بیان‌کننده این است که یک فرد چقدر در مورد یک زمینه خاص می‌داند. مهارت توانایی اجرای یک کار خاص است که ممکن است فیزیکی یا ذهنی باشد. خودآگاه، شیوه‌ای است که فرد خودش را می‌بیند. خودآگاه‌ها اغلب بر رفتار فرد و نتایج احتمالی آن رفتارها تأثیر می‌گذارند. صفات، الگوهای قابل تشخیص رفتار در پاسخ به برخی از محرک‌های خارجی است. انگیزه‌ها به خواسته‌ها و افکار درونی فرد که باعث به وجود آمدن و انتخاب یک رفتار و هدایت آن رفتار در جهت اهداف یا فعالیت‌های مشخص است، دلالت دارد. همه این پنج مشخصه با هم یک شخص را توصیف می‌کنند (Misra & Sharma, 2017). نتایج تجزیه و تحلیل کتاب‌سنجی (مانند روند انتشار) می‌تواند عواملی را روشن کند که سهم مطالعات را در یک حوزه تحقیقاتی تقویت می‌کند و محققان را به سمت تولید مطالعات تأثیرگذار هدایت می‌کند (Amoozegar & Ebrahim, 2018, p. 53-54). جست‌وجوی کلید واژه‌های

از شرکت‌های مهم و اصلی وزارت نفت است. مسأله‌ای که شرکت ملی گاز مازندران را به سمت طراحی الگوی شایستگی منابع انسانی سوق داد، این است که شرکت ملی گاز با حجم گسترده‌ای از بازتنشستگی مواجه خواهد شد که موج اول آن با تصویب قانون منع به‌کارگیری بازتنشستگان عملاً اتفاق افتاده است؛ خارج‌شدن بسیاری از کارکنان و مدیران شرکت ملی گاز تا ۵ سال آتی باعث به‌وجود آمدن خلأ بزرگی در صنعت گاز می‌شود و لزوم آماده‌سازی نسل جدید مدیران و کارکنان شایسته برای مسئولیت‌پذیری را دوچندان می‌کند (Salimi Bazneshini et al., 2022)؛ بنابراین تدوین الگوی شایستگی جهت شناخت ابعاد و ویژگی مشاغل و افراد مناسب هر شغل مبتنی بر این الگو ضرورتی انکارناپذیر می‌باشد. با توجه به مأموریت این شرکت جهت ارائه گاز پایدار و مطلوب به جامعه، ضرورت توجه به نیروی انسانی شایسته با استفاده از الگوی شایستگی اهمیت آن را دوچندان می‌نماید. این امر کمک می‌کند تا شرکت گاز از کارکنانی شایسته، خدمت‌رسان، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو بهره‌مند شود که خدمت به شهروندان را به‌عنوان رسالت اصلی خود قلمداد می‌نمایند.

بر اساس مرور مطالعات پیشین، تاکنون پژوهشی در سطح شرکت گاز مازندران انجام نگرفته است. در نتیجه، در این مطالعه سعی شده است تا این خلأ تحقیقاتی پر شود و با گرد هم آوردن متون مختلف شایستگی منابع انسانی و سازمان‌دهی این مطالعات، به ارائه الگوی برای شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران پرداخته شود و در پی پاسخ‌گویی به این سؤال باشد که الگوی شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران چگونه است؟

۲ مبانی نظری پژوهش

۲.۱ مفهوم شایستگی

ریشه کلمه شایستگی در کلمه لاتین competentia به معنی مجاز به قضاوت و حق صحبت کردن است (Sanghi, 2016). اولین بار اصطلاح شایستگی توسط وایت (۱۹۵۹) مطرح شد و وایت با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی‌های شخصیت مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه بالا معروف شد. با فرض یک رابطه بین شایستگی شناختی و تمایلات اقدام انگیزشی، وایت، شایستگی را «تعامل اثربخش یک فرد با محیط» تعریف کرد و بحث کرد که یک «انگیزه شایستگی» علاوه بر شایستگی وجود دارد که «ظرفیت تحقق‌یافته» نام دارد. رویکردهای مبتنی بر شایستگی در حدود سال ۱۹۷۰ آغاز شد و سپس توسعه آن رویکردها و استفاده از آن‌ها به سرعت رشد کرد (Taghizadeh & Hadianpour, 2016). مک کلند^۱ (۱۹۷۳) که معرفی‌کننده شایستگی‌های منابع انسانی است؛ شایستگی را به‌عنوان «ویژگی‌های اساسی عملکرد برتر»^۲ توصیف می‌کند. مک کلند مفهوم شایستگی را به‌عنوان ویژگی‌های رفتاری و روان-شناختی که با پیامدهای موفق در کار و زندگی مرتبط

³ Boyatzis

⁴ context

⁵ University of Nebraska-Lincoln

⁶ Knowledge

⁷ skill

⁸ self-image

⁹ trait

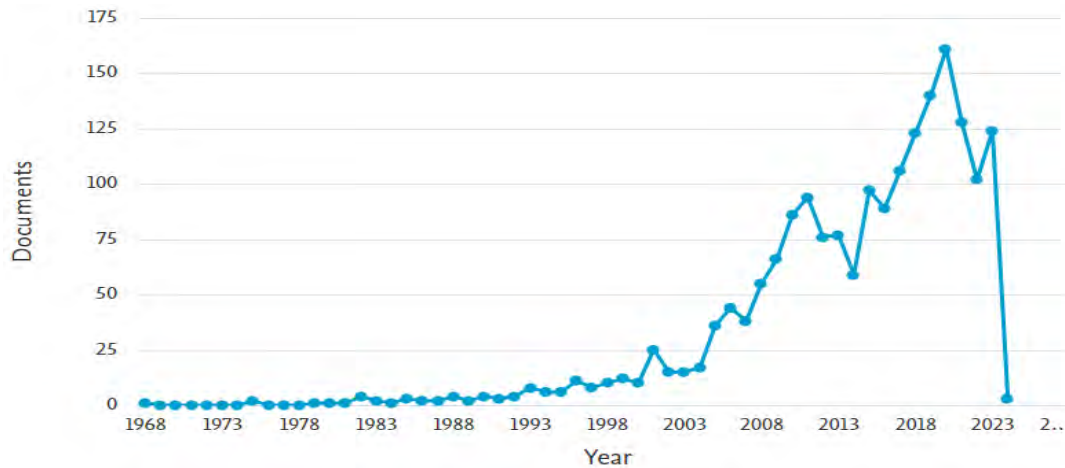
¹⁰ motives

¹ McClelland

² Characteristics Underlying Superior Performance

اخیر، چاپ مقالات تقریباً روند صعودی داشته است و به شدت مورد توجه محققین قرار گرفته است و این روند، نشانگر اهمیت پژوهش در این حوزه مطالعاتی می باشد.

«شایستگی» و «منابع انسانی» در پایگاه داده اسکوپوس، ۱۸۸۴ سند را نشان داد. در این زمینه مورد بررسی همان-طوری که نمودار شماره ۱ نشان داده شده است، در سال های



نمودار ۱. روند اسنادها در هر سال در کلیدواژه های «شایستگی» و «منابع انسانی» تا ۲ ژانویه ۲۰۲۴ (پایگاه داده اسکوپوس)

تیم کاری، رهبری تیم و مدیریت زمان و مدیریت بر خویشتن) می باشد.

۳ پیشینه پژوهش

سلیمی بازنشینی و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه ای نشان دادند که ابعاد شایستگی شامل فردی (ذهنی، ویژگی های شخصیتی، اخلاق حرفه ای و تخصصی)، میان فردی (رهبری گروهی و ارتباطی) و سازمانی (اجرا یی و مدیریت عملکرد) می باشد. بر اساس نتایج مطالعه سعیدی و همکاران (۲۰۲۲) ابعاد شایستگی شامل شایستگی های محیطی، رفتاری و تکنیکال می باشد. داودی و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه ای ابعاد شایستگی شامل اخلاقی، نگرشی، رفتاری، ارتباطی، تیمی، رهبری، مدیریت منابع انسانی، مدیریتی، حرفه ای، مدیریت بحران و ذهنی را شناسایی کردند. در پژوهشی به عنوان «سطح بندی مؤلفه های شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار» که توسط محمدقاسمی و همکاران (۲۰۲۱) انجام گرفت، ۴۴ مؤلفه شایستگی شناسایی شده در هفت عامل قرار گرفتند که ۲۱ مؤلفه مربوط به شایستگی مدیران منابع انسانی و ۲۳ مؤلفه مربوط به معنویت در محیط کار شناسایی شدند.

با بررسی و تحلیل پیشینه تحقیق موجود، به دستبندی مؤلفه های شایستگی منابع انسانی بر اساس پیشینه تحقیق در جدول شماره ۱ پرداخته شد و مشخص گردید که سه بعد فردی، سازمانی و اجتماعی دارای تکرار بیشتر است و بنابراین در این مطالعه نیز، این سه بعد مبنای مقوله بندی اصلی مفاهیم در مرحله بعدی قرار گرفت.

بر اساس نتایج مطالعه چاو و ژانگ^۱ (۲۰۲۲) ابعاد شایستگی شامل دانش (از جمله تجربه کاری و سیاست مدیریت منابع انسانی سازمانی)، مهارت (از جمله ظرفیت پیاده سازی، سازگاری، مقاومت در برابر فشار، توانایی مدیریت زمان، ظرفیت سازمان دهی و برنامه ریزی، ظرفیت حل مسألتوا، مانیب تفکر سیستماتیک)، نقش اجتماعی، تصویر از خود، حس ارزش، نگرش و انگیزه می باشد. بر اساس مطالعه کریشان و ایسلام^۲ (۲۰۱۹)، شایستگی های اصلی منابع انسانی شامل مدیریت استعداد، قابلیت تجاری، شایستگی های فنی، مدیریت دانش، ادغام دانش، دیجیتالی ساز ی/اتوماسیون، بهبود مستمر، مدیریت هزینه مؤثر، دانش و مهارت های عملیاتی، می باشد. بر اساس نتایج پژوهش مولر فرامییر و همکاران^۳ (۲۰۱۷) دوازده شایستگی شناسایی شد که می توان آن ها را به سه دسته اصلی شایستگی های حرفه ای/روشن ساختی، اجتماعی و شخصی تقسیم کرد. ابعاد شایستگی بر اساس مطالعه سربماننارایانا^۴ (۲۰۱۶) شامل مدیریت عملکرد انگیزش کارکنان، توسعه زندگی کاری و اخلاق در محل کار، گسترش برنامه های توسعه زندگی کاری می باشد. بر اساس نتایج مطالعه اسکوراوا^۵ (۲۰۱۶) ابعاد شایستگی شامل شایستگی دانایی (دانش درباره اهداف، وظیفه، سیستم مدیریت و اطلاعات برای مدیریت)، بلوغ اجتماعی (لایفیت شخصیت، کیفیت ادراک، کیفیت احساس و توانایی جسمی)، مهارت های کاربردی (ارتباطی، انگ یزشی،

¹ Cao & Zhang

² Krishnan & Islam

³ Müller-Frommeyer et al.

⁴ Srimannarayana

⁵ Skorková

جدول ۱. خلاصه نتایج پیشینه تحقیق

ابعاد شایستگی					نام نویسنده
	فردی	میان فردی	سازمانی		Salimi Bazneshini et al (2022)
	محیطی	رفتاری	تکنیکال		Saeedi et al (2022)
	فردی	اجتماعی	سازمانی		Moradi et al (2020)
	پایه	توانایی اداری	اخلاق حرفه‌ای		Shen et al (2013)
	مهارت	ویژگی شخصی	ارزش‌ها		Sangari (2017)
	دانش	عملکرد	رفتار		Sadeghi et al (2014)
	دانش	بلوغ اجتماعی	مهارت		Skorková (2016)
	مدیریتی	اجتماعی	فردی		Mahmoudi et al (2012)
	کسب-وکار	محیطی	ارتباطی		El-Baz et al (2010)
	فرهنگی	هوشی	متالاکس منابع انسانی	الانلا	Vaezi et al (2019)
	ارزش	دانش	مهارت	رفتار	Khoshouei et al (2013)
	پایه	مدیریتی	عمومی	تخصصی	Poorabedi et al (2016)
	حرفه‌ای	روش‌شناختی	فردی	اجتماعی	Müller et al (2017)
	دانش	مهارت	ارزش	نقش اجتماعی	Cao & Zhang (2022)
	ذهنی	فردی	میان فردی	اجرایی	Abbaspour et al (2017)
	ذهنی	ویژگی شخصی	دانش حرفه‌ای	رهبری گروهی	Ramezanpanah et al (2020)
			ارتباطی	رهبری فردی	

۴ روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر شناسایی و طبقه‌بندی ابعاد شایستگی شرکت‌گاز مازندران مورد بررسی قرار گرفته است و سؤال پژوهش به این شرح می‌باشد: الگوی شایستگی شرکت‌گاز مازندران چگونه است؟ ابعاد شایستگی شرکت‌گاز مازندران چیست؟

طراحی الگوی شایستگی شرکت‌گاز مازندران با استفاده از رویکرد پژوهشی کیفی انجام شد. روش پژوهش این مطالعه بر اساس هدف، از نوع کاربردی بوده و از طریق نظریه داده‌بنیاد چنگانه (MGT) به بررسی ابعاد مختلف شایستگی شرکت‌گاز مازندران پرداخته است.

نظریه داده‌بنیاد (GT) یک روش سیستماتیک است که توسط گلاسر و اشتراوس توسعه یافته است که اولین کتاب آن‌ها در سال ۱۹۶۷ با عنوان "کشف نظریه پایه" منتشر شد و سپس توسط محققان دیگر، مورد بررسی و تجدید نظر قرار گرفت. GT یک روش کیفی است که در آن داده‌ها با مجموعه‌ای سیستماتیک از فرایندهای تحقیقاتی برای استخراج نظریه‌ها در مورد پدیده‌ها جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌شوند (Charmaz, 2008). GT یک روش استقرایی دقیق برای تولید دسته‌ها از داده‌های تجربی را تجویز می‌کند. فرایندهای کدگذاری مختلف (کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی) انجام می‌شود که به معنای

انتزاع و مرتبط کردن دسته‌ها با یکدیگر است (Goldkuhl, 2003). در رویکرد کلاسیک GT، محقق تحقیقات را با داده‌های خالص و بدون لایه‌زمنه نظری یا چارچوبی در ابتدا پدیده‌ها آغاز می‌کند. ولی با این حال، گیل و جانسون (۲۰۰۲) استدلال کردند که لار نظریه‌ها و تعاریف تقریباً لا برای پدیده‌ها قبل از بررسی کار میدانی وجود داشته باشد، می‌توان توضیحی از روابط بین نظریه‌ها تعیین کرد و روابط جدیدی ایجاد کرد (Alnsour, 2022).

نظریه داده‌بنیاد چنگانه (MGT)، این فرض نظریه داده-بنیاد (GT) مبنی بر خودداری از مطالعه پیشینه تا قبل از پایان پژوهش با هدف حفاظت از راهبردها و عدم تأثیرپذیری مطالعه از مطالعات حوزه‌های دیگر را کنار گذاشته است و مبنای نظری را در کنار داده‌های تجربی به دست آمده از GT در خلق نظریه مفید می‌داند. رویکرد MGT با اتخاذ همزمان رویکردهای استقرایی و قیاسی، از سه مرحله ایجاد نظریه (گران‌دینگ تجربی)، شفاف‌سازی مبتنی داده (گران‌دینگ نظری) و بازتاب علائق پژوهش و تجدیدنظر تشکیل شده است. در مرحله گران‌دینگ تجربی، اقداماتی چون کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی، کدگذاری الگو و تلخیص نظریه انجام می‌شود. در مرحله گران‌دینگ نظری، آن چه از گران‌دینگ تجربی به دست آمد با مبنای نظری موجود مقایسه شده و انسجام و اعتبار آن ارزیابی می‌شود. در مرحله سوم، پس از تجدیدنظرهای انجام شده، نظریه جدید به دست می‌آید.

این صورت انجام می‌گیرد که محققان پارامترهای مختلفی را مانند عنوان، چکیده، محتوا، جزئیات مقاله (نام نویسنده، سال، ...) را دنبال کرده‌اند.

در تحقیق حاضر، محققان از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی^۱ CASP جهت ارزیابی کیفیت مطالعات استفاده کرده‌اند. بدین صورت که به هر یک از مقالات براساس هر یک از این شرایط، امتیازی بین ۱ تا ۵ تخصیص داده و مقالاتی که مجموع امتیازات آن‌ها ۳۰ و بالاتر شود به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف شده‌اند. همچنین محققان از مقایسه کدگذاری خود با یک فرد خبره و شاخص کاپا استفاده کرده‌اند که میزان این شاخص ۰/۷۹۳ با عدد معناداری ۰/۰۰۰ محاسبه شد که نشان از پایا یی مناسب کدها دارد.

در جدول ۱ به مشخصات مصاحبه‌شوندگان، شرح شغل و مقالات بررسی شده، اشاره شده است. در مرحله مصاحبه به سراغ مدیران و کارشناسان صاحب‌نظر و باتجربه رفته شد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود و بعد از مصاحبه با ۲۲ نفر، داده‌ها به اشباع نظری رسیدند. سؤال‌های کلیدی مطرح‌شده در مرحله کدگذاری باز، به صورت زیر بودند:

۱. برای موفقیت در شرکت گاز، یک نیروی انسانی چه ویژگی‌ها یی باید داشته باشد؟

۲. از نگاه شما، شایستگی‌های مشاغل در شرکت گاز چه باشد؟

در نهایت طی بررسی تطابق با گران‌دینگ تجربی، کدهای محوری اضافه شد. سپس روایتی از شایستگی شرکت گاز تبیین شد و جهت گران‌دینگ داخلی و بررسی انسجام درونی، نتایج حاصل در اختیار ۴ نفر از خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش قرار گرفت و تأیید شد.

در گام بعدی نتایج حاصل از گران‌دینگ تجربی با عناصر نظری ادبیات شایستگی شرکت گاز مقایسه شد. همان طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، بسیاری از کدها همپوشانی دارند. در برخی موارد نظریات موجود در ادبیات تکمیل‌کننده نظرات خبرگان بوده است و برخی کدهای باز و محوری، طی اصلاحات و تجدید نظر در کدگذاری، تکمیل شد. در نهایت پس از تجدید نظرهای یی که انجام شد ۵۱۴ کد باز و ۵۹ کد محوری شناسایی شد که در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

در مرحله بعد، کدگذاری الگو انجام شد که با کدگذاری محوری در تئوری داده‌بنیاد مطابقت دارد. در این مرحله الزام به رعایت مدل پارادایمی وجود ندارد. از بین الگوهای شایستگی بررسی شده، الگوی سه بعدی ارائه‌شده توسط مولر فرومورو همکاران (۲۰۱۷) که ابعاد شایستگی را فردی، اجتماعی و حرفه‌ای در نظر گرفته است، به عنوان مبنای نظری در نظر گرفته شد و الگوی سه بعدی فردی، اجتماعی و سازمانی برای شایستگی‌های منابع انسانی ترسیم گردید. در نمودار شماره ۴ الگوی ارائه‌شده برای شایستگی شرکت گاز مازندران ارائه شده است.

به عبارت دیگر در این روش سه مرحله تصریح گران‌دینگ شامل تطابق تجربی، تطابق نظری و ارزیابی انسجام نظری انجام می‌شود. اعتبار گران‌دینگ فقط مبتنی بر حقایق تجربی نیست، بلکه تطبیق نظری و میزان انسجام نظری نیز در اعتبار گران‌دینگ مؤثر است. با مقایسه نتایج حاصل از گران‌دینگ تجربی با عناصر نظری، شناختی از تناسب یا عدم تناسب تئوری در حال تکامل با مبانی نظری به دست می‌آید تا در صورت نیاز اصلاحات انجام شود. در مرحله اعتبار تجربی بر کنترل اعتبار آن چه با گران‌دینگ تجربی به دست آمده تمرکز می‌شود. در مرحله تطبیق نظری، تئوری‌های در حال تکامل با سایر تئوری‌های موجود مقایسه می‌شود و در مرحله ارزیابی انسجام نظری، ساختار مفهومی تئوری در حال تکامل و میزان ثبات و هماهنگی آن بررسی می‌شود (Goldkuhl & Cronholm, 2010).

در این مطالعه، در مرحله گران‌دینگ تجربی با رویکرد استقرایی در راستای جمع‌آوری داده، مصاحبه نیمه-ساختاریافته با خبرگان شرکت گاز استان مازندران انجام گرفت. منظور از خبرگان، مدیران و کارشناسان صاحب‌نظر بوده است. نمونه‌گیری از نوع هدفمند بود و ملاک نمونه‌گیری داشتن حداقل ۲۰ سال تجربه کاری و داشتن حسن شهرت در عملکرد بوده است. به مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۲ اشاره شده است. انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع اطلاعاتی ادامه یافت. کدگذاری استقرایی معادل با کدگذاری آزاد در نظریه داده‌بنیاد است. کدگذاری طی مسیر رفت و برگشتی انجام شد و کدها، مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی شدند و تلاش شد دست‌بندی مفاهیم و مقوله‌ها لایه‌ها از تصورات محقق باشد.

پس از انجام گران‌دینگ تجربی، در مرحله گران‌دینگ نظری، با رویکرد قیاسی، ادبیات موجود در زمینه شایستگی شرکت گاز حاصل از جست‌وجو در پایگاه‌های استنادی، مجلات و مقالات علمی و پژوهشی داخلی و خارجی مطالعه شد. همچنین قوانین، اسناد بالادستی و ابلاغیه نظام جامع توسعه مدیریت صنعت نفت در شرکت گاز مازندران و شرح شغل هر واحد و کدگذاری مطالعه شد.

در این پژوهش، پایگاه‌های داده مختلفی همچون گوگل اسکالر، اسکوپوس، وب‌اف‌ساینس بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ برای تحقیقات خارجی و برای مقاله‌های داخلی پایگاه‌های داده نورمگز و SID بین سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۲ بررسی شده است. عبارات کلیدی مختلفی همچون شایستگی، نفت و گاز، وزارت نفت برای جست‌وجوی مقالات تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است.

انتخاب مطالعات، با روش مرور سیستماتیک بر اساس یک فرآیند چند مرحله‌ای انجام شده است. در مرحله اول، محققان مشخص کرده‌اند که آیا مقالات یافت‌شده متناسب با سؤال تحقیق می‌باشد یا خیر؟ به منظور رسیدن به این هدف، محققان مجموعه مطالعات منتخب را در چندین مرحله مورد بازبینی قرار داده‌اند. محققان در هر بازبینی تعدادی از مقالات را رد کرده‌اند که این مقالات در فرآیند مرور سیستماتیک مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. فرآیند بازبینی به

¹ Critical Appraisal Skills Programme

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان، شرح وظایف و مقالات بررسی‌شده

مقالات بررسی‌شده		شرح وظایف مورد بررسی		مصاحبه‌شوندگان			
مقاله	شناسه	شرح وظیفه	شناسه	سابقه کار	رشته تحصیلی	سمت شغلی	شناسه
Malekjafarian et al (2020)	A1	رئیس امور حقوقی	L	۲۳	کارشناسی ارشد شیمی	رئیس HSE	I1
Arasteh et al (2018)	A2	رئیس امور اندازه‌گیری و توزیع گاز	M	۲۸	کارشناسی ارشد مدیریت	دبیر هیأت مدیره	I2
Ramezanpanah et al (2020)	A3	رئیس پژوهش و فناوری	R	۲۰	کارشناسی مکانیک	کارشناس اندازه‌گیری و توزیع گاز	I3
Mohammadi et al (2012)	A4	مدیر منابع انسانی	HRM	۲۹	کارشناسی مکانیک	رئیس اندازه‌گیری و توزیع گاز	I4
Abbaspour et al (2017)	A5	رئیس امور بازرسی فنی	A	۲۸	کارشناسی ارشد مکانیک	مدیر مهندسی و اجرای طرح‌ها	I5
Poorabedi et al (2016)	A6	رئیس برنامه ریزی	P	۳۵	کارشناسی مدیریت	رئیس اینترگران و روابط کار	I6
Saeedi et al (2022)	A7	رئیس HSE	HSE	۲۷	کارشناسی مدیریت	رئیس امور تدارکات کالا	I7
Moradi et al (2020)	A8	رئیس بهینه‌سازی مصرف گاز	O	۳۵	کارشناسی مکانیک	رئیس برنامه‌ریزی	I8
Mohammad ghasemi et al (2021)	A9	رئیس تدارکات و عملیات کالا	S	۲۹	کارشناس مکانیک	رئیس بازرسی فنی	I9
Shaabani et al (2022)	A10	رئیس حراست	G	۲۸	کارشناسی مکانیک	کارشناس ارشد برآورد پیمان‌ها	I10
Salimi Bazneshini et al (2022)	A11	رئیس روابط عمومی	CR	۳۳	کارشناسی ارشد مدیریت	رئیس حراست	I11
Iranzadeh & Zanjani (2017)	A12	رئیس امور فناوری اطلاعات و ارتباطات	ICT	۳۴	کارشناسی مدیریت	رئیس امور پیمان‌ها و قراردادهای	I12
Babashahi et al (2017)	A13	مدیر بهره‌برداری	U	۳۰	کارشناسی ادبیات فارسی	رئیس روابط عمومی	I13
Dianat et al (2018)	A14	مدیر مهندسی و اجرای طرح‌ها	E	۳۰	کارشناس مکانیک	رئیس امور پیمان‌ها	I14
Ramezanpanah et al (2020)	A15	مدیر امور مالی	F	۳۰	کارشناس ارشد حقوق	رئیس امور حقوقی	I15
Sotudeh et al (2020)	A16	رئیس امور پیمان‌ها	CO	۳۰	مهندسی برق	مدیر مهندسی	I16
Davoodi et al (2021)	A17			۳۰	کارشناس ارشد مدیریت	رئیس آموزش	I17
Rajabpour & Babashahi (2021)	A18			۳۰	کارشناسی شیمی	رئیس مهندسی و اجرای طرح‌ها	I18
Khoshouei et al (2013)	A19			۳۰	دکتری مهندسی صنایع	مدیر عامل سابق	I19
Taslimi et al (2014)	A20			۳۰	کارشناسی ارشد مکانیک	مدیر بهره‌برداری	I20
Fattahi et al (2013)	A21			۳۰	کارشناسی ریاضی	رئیس HSE	I21
Heath (2000)	A22			۳۰	کارشناسی مدیریت	رئیس خدمات اجتماعی رفاهی	I22
Shen et al (2013)	A23						
Salimi Bazneshini, et al (2020)	A24						
Wang et al (2011)	A25						
McCartney et al (2021)	A26						
Torabi et al (2021)	A27						

Sadatrasool et al (2016)	A28						
Sadeghi et al (2014)	A29						
Demsky and Arabi (2008)	A30						
Jamshidi et al (2012)	A31						
Fattahi et al (2013)	A32						
Cao & Zhang (2022)	A33						

دسته‌بندی آن‌ها تعداد ۵۱۴ مفاهیم (با فراوانی ۹۱۴)، ۵۹ مقوله فرعی احصا شده است که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌نمایید.

۵ یافته‌های پژوهش

بعد از بررسی متون مصاحبه‌های انجام‌شده، شرح وظایف همه بخش‌ها و مقاله‌های مرتبط در این حوزه و کدگذاری و

جدول ۳. طبقه‌بندی برخی کدهای باز دارای بار معنایی مشترک و تخصیص کد محوری

کد محوری	کد باز	نشانه‌گر
شهروندمداری	مهارت ارتباط توأم با احترام به ارباب رجوعان	C15 I8
	توانایی برقرار ری ایجاد تعامل مؤثر با مردم و تکریم ارباب رجوع	C4 I20 C1 I6
	ارتباط مؤثر با جامعه و مردم	C3 CR C16 I1
	حساسیت به انتظارات، نیازها و توقعات مردم	C8 CR
	احترام به دیگران و منابع شامل افراد، پول، اعتبار، امنیت و منابع زیست محیطی	C42A1
	حسن شهرت در محافل عمومی	C45A2
	آشد ناپید با آداب اجتماعی	C47A2
	احترام به هم‌نوع	C38A16
	توجه به نیازها و انتظارات مردم در چارچوب قوانین	C4 U
	اتخاذ تصمیم بهینه بر مبنای آمار و اطلاعات صحیح	C7 I8
تصمیم‌گیری	توانایی استفاده از اطلاعات و آمار صحیح به منظور کنترل حوادث و رویدادها	C12 HSE
	تصمیم‌گیری عقلانی با پرهیز از شتاب‌زدگی	C2 I2
	انجام مشورت با کارشناسان جهت اتخاذ تصمیم بهینه	C5 I2
	استفاده از تجربه و نظر دیگران	C1 I19
	فرآیندهای تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی	C33A1
	توانایی تصمیم‌گیری و انجام موفق آن	C23A2 C29A16
	تصمیم‌گیری در جهت حل مسائل سازمان	C1A3
	توانایی ارائه و انتخاب بهترین راه حل جهت حل مسائل و مشکلات	C12 E
	صیانت از حریم اطلاعات شرکت	C5 ICT
	صیانت از مستندات	C2 I10
امنیت اطلاعات	حفاظت از داده‌ها و اطلاعات موجود	C4 I11
مدیریت مشارکتی	بهبود کار گروهی در هنگام بروز بحران	C11 I1
	توانایی تهیه گزارش‌های شغلی	C5 O C5 S C11 CR C9 ICT C6 CR C12 U
	برخورداری از سلامت جسم و روان	C5 I1
	توانمندسازی روان‌شناختی	C17A3 C17A15
	مدیریت فشار روانی	C3A29
	بهداشت روان- تنی	

	داشتن سلامت جسم و روان در شغل مورد نظر	C1 I20
مدیریت تغییر و تحول	میل به یادگیری	C4I19 C9I10 C10A16 C1A24
	پیاپی سازی فرآیندهای کنترل تغییرات	C56A1
	توسعه فرهنگ یادگیری در سازمان	C31A3
	ایجاد بینش تحول‌گرا	C17A5 C7A16
	مهارت‌های یادگیری و انعطاف‌پذیری	C1A6 C4A35
	توانایی تغییر و تحول سازمانی	C1A12
	یادگیری مستمر	C1A13
	استفاده از تغییرات به عنوان فرصت یادگیری	C11A16
	ایجاد محیط تسهیل‌کننده یادگیری	C31A16
	مدیریت تغییر	C34A20 C6A29 C5A33
مدیریت زمان	توانایی اولویت‌بندی کارها و فعالیت‌های اداری	C2 I18
	ارز یابی نتایج مدیریت زمان	C15A1
	مدیریت‌کردن برنامه‌های منابع و زمان‌بندی	C52A1
	توانایی مدیریت زمان	C13A2 C8A9 C6A13 C15A24 C3A33 C3A35
	تشخیص زمان درست کارها	C7A30
	اهمیت تربیت جانشینان	C3 I2 C3 I3 C8 I11 C2 I4 C8 HRM
مدیریت جانشینی	جانشین‌پروری	C1A20
	هوشیاری و جانشین‌پروری	C16A5
مربی‌گری	توانایی انتقال تجربه به زیردستان	C4 I23
	انگیزاندن، مربی‌گری و پرورش دادن	C66A1
	پرورش و توسعه دیگران	C13A5 C1A27
	مشاوره به دیگران	C14A10
	مشاوره شغلی	C32A16
	راهنمایی و مربی‌گری	C18A17 C26A23
مهارت هدف‌گذاری	مهارت مدیران در انجام هدف‌گذاری‌ها	C1 I8
	توانایی هدف‌گذاری	C10 P C8 ICT
	مدیریت بر مبنای هدف	C2 U
مهارت برنامه‌ریزی نیروی انسانی	توانایی سامان‌دهی نیروها و به‌کارگیری مؤثر افراد بر اساس طرح ساختاری شرکت	C3 HRM
	سامان‌دهی نیروها و به‌کارگیری مؤثر آنان	C10 HRM
	آشد نایی از فرآیندهای منابع انسانی	C7 G
	توسعه سرمایه انسانی	C4A12

ابوالحسن حسینی، حامد محمدی، زهرا کاظمی سراسکانرود، فاطمه جعفری، مریم یزدان زاد. طراحی الگوی شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران با روش نظریه داده بنیاد چنگاگاه

		C24A16
	تحلیل، قضاوت و و حل مسأله	C7A6
	ارائه راه حل های مختلف	C28A16
	توانایی حل اختلاف فی ما بین شرکت و پیمانکاران	C3 I11
	توانایی حل اختلاف بین گروه ها پیرامون موضوعات مربوط به پروژه و رسیدن به یک راه حل رضایت بخش و قابل قبول طرفین	C23A1
	توانایی رفع سوت فاهمات شغلی	C10 I1
		C9A2
		C42A16
		C6A22
		C10A23
		C8A34
مدیریت تعارض	مهارت رفع تعارض و اختلاف در محیط کاری	C23A3
		C9A5
		C17A7
		C17A9
		C22A15
		C27A20
		C2A33
	مدیریت تعارضات فردی	C33A20
		C7A22
	مدیریت برخورد	

یکدیگر ارتباط معنادار داشتند، کردند و بدین گونه به کدهای محوری رسیدند. برای کدگذاری از نرم افزار MAXQDA استفاده شد. نمودار شماره ۲ طبقه بندی یافته ها و فراوانی کدهای اصلی و فرعی ابعاد شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران را نشان می دهد.

در پژوهش حاضر در ابتدا از واحدهای معنادار مهم که در بخش کدگذاری مقدماتی مشخص گردیده بود، کدهای اولیه استخراج گردید و سپس محققان در مرحله بعدی یعنی مرحله کدگذاری محوری با دو روش ایجاد کد جدید و یا استفاده از کد متمرکز انتزاعی اقدام به دسته بندی کدهای اولیه ای که با

- شایستگی - اجتماعی - مدیریت تعارض 17 - شهروندمداری 11 - برقراری ارتباط موثر 38 - مدیریت مشارکتی 50 - ایجاد انگیزش 8 - مدیریت مذاکره 16 - اخلاق حرفه ای 25 - تعادل کار و زندگی 2 - سازمانی - تصمیم گیری 18 - امنیت اطلاعات 3 - مدیریت جانشینی 7 - تفکر سیستمی 14 - کارآفرینی 11 - سازماندهی 7 - روانشناسی صنعتی و سازمانی 1 - آشنایی با الزامات حکمرانی 5 - تفکر انتقادی 4 - مدیریت ریسک 12 - دانش فرایند مناقصات 8 - مهارت بودجه ریزی 26 - مدیریت پروژه 2 - مدیریت منابع سازمانی 21 - مدیریت استعداد 6 - مدیریت کیفیت 14 - مدیریت عملکرد کارکنان 10 - قانون مداری 32 - صیانت از منابع و دارایی های سازمان 12 - مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست 10 - مدیریت فرهنگ سازمانی 4 - هدف گذاری 4	- سازمانی - برنامه ریزی نیروی انسانی 6 - مدیریت راهبردی 81 - مدیریت بحران 9 - مدیریت فرایندها 8 - دانش فناوری اطلاعات 10 - اهتمام به ارتقا سلامت اداری 11 - گزارش نویسی 20 - مدیریت تغییر و تحول 17 - فردی - رهبری 49 - هوش کلامی 11 - هوش اجتماعی 3 - هوش هیجانی 69 - خلاقیت 18 - انتقادپذیری 6 - مدیریت دانش 15 - روحیه جستارگری 3 - معنویت 4 - آراستگی 2 - IQ 5 - اشتیاق شغلی 8 - دانش تخصصی شغل 38 - مدیریت رفتار شهروندی 1 - حل مسئله 21 - مسئولیت پذیری 38 - مدیریت زمان 10 - مربی گری 8 - اخلاق مداری 30 - بهداشت روان- تنی 5 - بالندگی فردی 21
--	--

نمودار ۲. فراوانی کدهای اصلی و فرعی ابعاد شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران

واژگان ارائه شده در نمودار شماره ۳، کد مدیریت راهبردی، دارای بیشترین فراوانی تکرار در کدهای استخراج شده در این مطالعه می‌باشد.

نمودار شماره ۳ ابر واژگان کدهای اصلی و فرعی ابعاد شایستگی عمومی شرکت گاز مازندران را نشان می‌دهد. ابر واژگان ابزاری می‌باشد که به خوانندگان مقاله، کلمات پر استفاده‌تر را به شکل بصری نمایش دهد. بر اساس ابر



نمودار ۳. نمودار ابر واژگان کدهای اصلی و فرعی ابعاد شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران

پایین‌تری از جزئیات استفاده کرد که خطوط باریک‌تر نشان- دهنده فراوانی کمتر و خطوط ضخیم‌تر نشان‌دهنده فراوانی بیشتر کدهای مستخرج می‌باشد.

نمودار شماره ۴، الگوی شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران را نشان می‌دهد. نمودار درختی معادل بصری روابط است که با گره‌ای مرکزی یا «تنه» آغاز می‌شود و می‌توان از این نمودار برای دسته‌بندی‌ها و رسیدن به سطوح



خودانگیزخته و خودکنترل تمام تلاش خود را به عمل می‌آورد تا از حداکثر توانایی خود برای انجام مطلوب کارها و وظایف محوله استفاده نمایند (Ahmadi, 2021). رهبری نیز، عمل تأثیرگذاری بر افراد است؛ به‌طوری‌که از روی میل و علاقه برای هدف گروهی تلاش کنند. اصولاً رهبری هنر نفوذ در دیگران می‌دانند (Abbasi et al., 2014).

در این پژوهش به شناسایی شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران با روش نظریه داده‌بنیاد چندگانه پرداخته شده است. بعد از بررسی متون مصاحبه‌های انجام‌شده، شرح وظایف همه بخش‌ها و مقاله‌های مرتبط در این حوزه و کدگذاری و دسته‌بندی آن‌ها تعداد ۵۱۴ کد باز (با فراوانی ۹۱۴)، ۵۹ کد محوری احصا شده است و در نهایت پس از کنار هم قرار دادن و ادغام شاخص‌های به‌دست‌آمده، یک الگوی سه بعدی استخراج گردید. بر اساس این الگو، ابعاد شایستگی منابع انسانی مازندران شامل بعد فردی، بعد سازمانی و بعد اجتماعی می‌باشد. شایستگی فردی دربرگیرنده شایستگی‌ها یا ویژگی‌هاست که مدیران شرکت ملی گاز به صورت ذاتی و اکتسابی از آن برخوردارند و هر فرد برای عملکرد موفق در سازمان به آن نیازمند است (Salimi Bazneshini et al., 2022). شایستگی فردی شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است (Dianati & Erfani, 2009). بر طبق نمودار شماره ۲ که فراوانی کدهای مربوط به ابعاد شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران ارائه گردیده است، از بین ابعاد شایستگی فردی، بر اساس داشتن بیشترین فراوانی، ابعاد هوش هیجانی، مسئولیت‌پذیری و رهبری را می‌توان بدین گونه تعریف کرد: هوش هیجانی توسط سالوی و مایر^۱ (۱۹۹۰؛ ص ۱۸۹) شامل توانایی نظارت بر احساسات و عواطف خود و دیگران، تمایز قائل شدن بین آن‌ها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت افکار و اعمال خود است (Audrin & Audrin, 2023). مسئولیت‌پذیری به افرادی که با وجدان اخلاقی می‌باشند و به‌طور خودجوش

ابوالحسن حسینی، حامد محمدی، زهرا کاظمی سراسکانرود، فاطمه جعفری، مریم یزدان زاد. طراحی الگوی شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران با روش نظریه داده بنیاد چنگاگانه

با توجه به نتایج پژوهش، بر اساس ابر واژگان ارائه شده در نمودار شماره ۳، مدیریت راهبردی، هوش هیجانی و مدیریت مشارکتی دارای بیشترین فراوانی تکرار در کدهای استخراج شده در این مطالعه می باشند. بنابراین مطابق با نتایج به دست آمده، پیشنهادات کاربردی بر اساس تقویت هر یک از زیر شاخص های این ابعاد، به شرح زیر قابل ارائه می باشد:

پیشنهاد می شود به منظور افزایش شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران، به تقویت مدیریت راهبردی منابع انسانی از طریق افزایش توانایی برنامه ریزی عملیاتی ویژه پروژه ها، توانایی برقراری تعامل با ذینفعان برون سازمان، تفکر راهبردی و بلندمدت جهت ایجاد و تبیین اهداف استراتژیک، آگاهی از نظام اعتقادی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی حاکم بر کشور، آشنايي با چشم انداز کشور و برنامه های توسعه، پافشاری بر انطباق با رویه ها و خط مشی ها، تفکر تحلیلی، آینده نگری با ارائه دوره های آموزشی پرداخته شود.

پیشنهاد می شود به تقویت ابعاد هوش هیجانی نیروی انسانی با تقویت مهارت ها یی همچون مدیریت بر عصبانیت و حفظ خونسردی در تعامل با ارباب رجوع، مدیریت و کنترل استرس در زمان بحران، توانایی برخورد و تعامل توأم با آرامش با دیگران، خود کنترل بودن در محیط کار، توانایی انطباق با شرایط متغیر محیط کار، داشتن صراحت لهجه، آگاهی از ارزش های رفتاری، سبک های روابط بین فردی، نقاط قوت و ضعف و عواطف شخصی و درک تأثیر آن بر روابط با دیگران، کنترل روابط و داشتن اعتماد به نفس، ایمان به توانایی های ذاتی و استعداد های فطری خویش و اطمینان از استقلال در بیان نظرات، افکار، انعطاف پذیری، حسن خلق، نوع دوستی، خوش بینی، مدیریت بر خود و با برگزاری دوره های آموزشی مربوطه پرداخته شود.

پیشنهاد می شود جهت تقویت مدیریت مشارکتی، به بهبود کار گروهی در هنگام بروز بحران، ایجاد محیطی مناسب انجام کار گروهی، تفویض اختیار، تیم سازی، شبکه سازی، ارتباط مستقیم و دوستانه با اعضای تیم، شفاف سازی امور برای هم گروهی، داشتن روحیه انجام کار تیمی در شرکت گاز مازندران پرداخته شود.

برای محققین و سایر پژوهشگران می توان پیشنهادهای به عنوان نمونه ای از موضوعات پیشنهادی مرتبط با پژوهش حاضر مطرح کرد: بررسی عوامل اثرگذار بر شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران، بررسی پیامدهای تقویت ابعاد شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران از جمله بر روی رضایت شغلی یا عملکرد شغلی و ... بررسی تأثیر ابعاد روان شناختی و فرهنگی بر شایستگی منابع انسانی و همچنین استفاده از استراتژی پدیدارشناسی جهت شناسای تفسیر ذهنی نیروی انسانی این سازمان از پدیده شایستگی و بررسی تجربه زیسته نیروی انسانی و استفاده از روش های تصمیم گیری چند معیاره از جمله دیمتل یا معادلات ساختاری تفسیری جهت اولویت بندی و شناسایی ارتباطات مابین ابعاد شناسا یی شده برای شایستگی منابع انسانی پیشنهاد می گردد.

شایستگی سازمانی نیز، شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم ها، امور جاری، رویه ها و تولیدات فناورانه است (Dianati & Erfani, 2009). از بین ابعاد شایستگی سازمانی، بر اساس داشتن بیشترین فراوانی، ابعاد مدیریت راهبردی، بودجه بندی و قانون مداری را می توان بدین گونه تعریف کرد: مدیریت راهبردی عبارت است از: بررسی محیطی (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی)، تدوین راهبرد (برنامه ریزی بلندمدت یا راهبردی)، اجرای راهبرد و ارزیابی و کنترل (Taleghani & Taleghani Nejad, 2016). بودجه بندی را فرآیند تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود می دانند. مجموع کوشش ها یی که صرف تدوین بودجه و تخصیص منابع می شود به منظور حداکثر استفاده از منابعی است که معمولاً در حد کفایت نمی باشد (Pourali & Kakvan, 2015). مقصود از قانون مداری حفظ و اجرای قوانین به طور عادلانه در سازمان و رعایت حقوق همه افراد می باشد (Zeraat, 2020).

در مطابقت با نتایج حاصل از این پژوهش، **بازنشینی و همکاران (۲۰۲۲)**، **مرادی و همکاران (۲۰۲۰)**، نیز ابعاد فردی را شناسایی نموده اند، ولی مؤلفه ها یی مانند معنویت، روحیه جستارگری، انتقادپذیری، اشتیاق شغلی، آراستگی و بهداشت روانی به عنوان مؤلفه های ابعاد فردی، در مطالعات قبلی مورد شناسایی قرار نگرفته است. **خسوعی و همکاران (۲۰۱۳)**، **اسکورو (۲۰۱۵)** و **چاو و ژانگ (۲۰۲۲)**، مؤلفه های همچون دانش، مهارت و ارزش ها را مورد شناسایی قرار داده اند و به بررسی ابعاد اجتماعی، شایستگی منابع انسانی پرداخته اند. در مقایسه نتایج مطالعه، **محمودی و همکاران (۲۰۱۲)** با مطالعه حاضر، مشخص گردید که ابعاد مدیریتی، اجتماعی و فردی در این مطالعه شناسایی شده است و از مؤلفه های سازمانی فقط بعد مدیریتی شناسایی و سایر ابعاد سازمانی نشده است. **عباس پور و همکاران (۲۰۱۷)** در مطالعه ای ابعاد ذهنی، فردی، میان فردی، اجرایی و سازمانی و تحلیل گر محیطی را شناسایی کرده اند و می توان گفت که شباهت زیادی مابین دسته بندی مطالعه عباس پور و همکاران (۲۰۱۷) با مطالعه حاضر که ابعاد فردی، اجتماعی و سازمانی را شناسایی کرده ایم، وجود دارد. مطالعه عباس پور و همکاران (۲۰۱۷) در دو مرحله انجام گرفت: در مرحله کیفی پژوهش با استفاده از روش تحقیق گروه کانونی ابتدا با ۱۲ نفر از صاحب نظران و خبرگان موضوع که به روش هدفمند و به صورت زنجیرهای انتخاب شده بودند، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. در مرحله کمی بر مبنای یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل های مرحله کیفی، پرسش نامه پژوهش طراحی شد. سپس، پرسش نامه طراحی شده در نمونه آماری ۷۶۱ نفر از مدیران شرکت ملی گاز ایران که به روش نمونه گیری طبقه ای نسبتی انتخاب شده بودند، اجرا و داده های کمی پژوهش گردآوری گردید. در طبقه بندی متغیرهای شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران، هفت دسته اصلی از مؤلفه ها شناسایی شد که عبارت اند از: شایستگی های ذهنی، فردی، میان فردی، اجرا یی، سازمانی، تخصصی و تحلیل گر محیطی.

سهم نویسندگان

سهم نویسندگان در نگارش این مقاله برابر است.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.



منابع

- Abbaspour, A., Rahimian, H., Delavar, A., Ghi-asi Nadushan, S., & Hashemian, F. (2017). The development of managers of Iran's National Gas Company based on the competency model. *Quarterly of Educatinal Psychology*, 13(43), 59-72. (In Persian)
- Alnsour, M. A. (2022). Using modified ground- ed theory for conducting systematic re- search study on sustainable project man- agement field. *MethodsX*, 9, 101897.
- Amoozegar, K. & Ebrahim. A. (2018). Major trends in distance education research: A combination of bibliometric and themat- ic analyze. *International Journal of In- formation Research and Review*, 5(2), 5352-5359.
- Arafat, Y., & Darmawati, T. (2022). The Influe- nce of Competence and Leadership on Job Satisfaction and the Implications for Performance. *KnE Social Sciences*, 639- 653.
- Arasteh, H. R., Hassanpoor, A., Izady, A., & Bostani Amlashi, T. (2018). Designing the Competency Model of Public Rela- tions Managers (Case study: National Iranian Gas Company and its Subsidiar- ies). *Journal of Training & Develop- ment of Human Resources*, 5(18), 55-79. (In Persian)
- Aslanian, M., Kord, B., Khazai Sahne, S., Ya- qoubi, N. M., & Roshan, S. A. (2017). Fellowship future approach to strategic human resource planning by using meta- synthesis, *Urban Management*, 15(45), 389-416. (In Persian)
- Babashahi, J., Yazdani, H., Tahmasebi, R., & Rajabpour, E. (2017). Designing of Competency model for knowledge workers in RIPI. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 8(32), 3-24. (In Persian)
- Bissett, R. L. (2009). *An Assessment of the Re- search chef's association's core compe- tencies for practicing culinologists* (Doctoral dissertation, Ohio University).
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262.
- Cao, C., & Zhang, Z. (2022). Machine Learning- Assisted Competency Modeling for Human Resource Management Jobs. *Mobile Information Systems*, doi.org/10.1155/2022/8380307
- Charmaz, K. (2008). Grounded theory as an emergent method. In S. N. Hesse-Biber & P. Leavy (Eds.), *Handbook of emer- gent methods* (pp. 155–170). New York: The Guilford Press.
- Chen, X., & Jiang, P. (2019). Competency Mod- el-Based Improvement of Marketing Training Process Design. In *3rd Interna- tional Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018)* (pp. 218-220). Atlantis Press.
- Chen, X., & Jiang, P. (2019). Competency Mod- el-Based Improvement of Marketing Training Process Design. In *3rd Interna- tional Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018)*. Atlantis Press.
- Davoodi, E., Vedadi, A., Rezaeian, A., & Gholamzadeh, D. (2021). Designing and Validating the Competency Model for

- Senior Managers of Refineries in South Pars Gas Complex (S.P.G.C.). *Strategic studies in the oil and energy industry*, 12(48), 20-37. (In Persian)
- Demski, D., & Arabie, K. (2008). Employee Competency Development and Engagement: The Surprising Impact on Sustainability, HSE Performance and Financial Results. In *SPE International Conference and Exhibition on Health, Safety, Environment, and Sustainability?* (pp. 1-16). SPE.
- Dianat, M., Seyedjavadin, S. R., & Shahhoseini, M. A. (2018). Designing Competency Model for Project Managers in Petroleum Industry. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 9(36), 3-40. (In Persian)
- El-Baz, H. S., & El-Sayegh, S. M. (2010). Competency domain model and the perception of engineering managers in the United Arab Emirates. *Engineering management journal*, 22(1), 3.
- Farida, I., Tippe, S., & Tunas, B. (2020). The Effect of Competence and Motivation on Teacher Performance In Development Technology Vocational School Bekasi West Java. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 3(1), 12-15.
- Fattahi, B., Milanovich, N., Howes, S., Giovanni Paccaloni, G., & Brett, F. (2013). The Elements of a Soft Competency Matrix. *Journal of Petroleum Technology*, 65(10), 92-102.
- Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2003). Multi-grounded theory-Adding theoretical grounding to grounded theory. In *2nd European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, Reading University, Reading, UK (pp. 88-111).
- Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2010). Adding theoretical grounding to grounded theory: Toward multi-grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 9(2), 187-205.
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.
- Heath, C. P. M. (2000). Technical and non-technical skills needed by oil companies. *Journal of Geoscience Education*, 48(5), 605-616.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2004). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (6th ed.). Cengage South-Western, 541 pages.
- Hutabarat, L., Sihombing, N. S., Herlambang, S. P., Siregar, P. N. U. S., & Sitompul, J. (2023). The Effect of Competence, Compensation, Workload, and Work Motivation toward Employee Performance. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 2(1), 84-92.
- Iranzadeh, S., & Zanjani, S. (2017). Competency Model of Managers and Human Resource Professionals in Gas Company in East Azerbaijan Province Using ISM Technique. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 8(30), 27-50. (In Persian)
- Jamshidi, M. H. M., Rasli, A., & Yusof, R. (2012). Essential competencies for the supervisors of oil and gas industrial companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 368-374.

- Khordehghir, S., Askari, A., & Ranjbar, M. (2017). The Investigation of Human Resource Development and its Impact on the Effectiveness of Employees Performance in Awqaf and Charity Administration at Fars Province. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 8(30), 245-262. (In Persian)
- Khoshouei, M. S., Oreyzi, H. R., Nouri, A., & Jahanbazi, A. (2013). Managerial Competency Pattern Design. *Journal of Strategic Management Studies*, 4(14), 145-165. (In Persian)
- Krishnan, D., & Islam, R. (2019). Core Competencies of a Global Oil and Gas Company: A Qualitative Analysis. *International Journal of Human Potentials Management (IJHPM)*, 1(2), 14-32.
- Mahmoudi, S. M., Zarei Matin, H., & Bahiraee, S. (2012). To Recognize and Clarify the Suitability of Managers in Universities, *Iranian Journal of Management in the Islamic University*, 1(1), 114. (In Persian)
- Malekjafarian, M., Sobhiyah, M. H., Mirmohammad Sadeghi, S. A. (2020). Identifying the main competencies of project managers of National Iranian Oil Company, *The 8th International Project Management Conference*, 75-86.
<https://oilindustry.ir/Home/showwiki/1363>(In Persian)
- McCartney, S., Murphy, C., & McCarthy, J. (2021). 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. *Personnel review*, 50(6), 1495-1513.
- Misra, Y., & Sharma, V. (2017). An exploratory study on business strategy, competency and firm performance. *SUMEDHA Journal of Management*, 6(2), 22-34.
- Mohammad ghasemi, H., Shojaee, S., & Gorji, M. B. (2021). Leveling the competency components of human resource managers based on spirituality in the workplace. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 13(49), 47-68. (In Persian)
- Mohammadi, D., Eshtiaghian, N., & Raznehan, F. (2012). Integrated Approach of Training Needs Assessment Based on Staff Competencies Analysis. *New Educational Approaches*, 7(1), 107-136. (In Persian)
- Moradi, A., Hosseinian, S., & Vaezi, S. K. (2020). Introducing a Model of Strategies of Developing Skills and Competencies of Knowledge Workers Based on Thinking Preferences: A Grounded Theory Approach. *Journal of Human Resource Management*, 10(4), 94-117. (In Persian)
- Müller-Frommeyer, L. C., Aymans, S. C., Bargmann, C., Kauffeld, S., & Herrmann, C. (2017). Introducing competency models as a tool for holistic competency development in learning factories: Challenges, example and future application. *Procedia Manufacturing*, 9, 307-314.
- Parwati, R. N., Rianto, M. R., & Bukhari, E. (2023). The Effect of Competence, Job Training, Career Development and Supervision on The Performance of Indomaret Employees in East Bekasi (Case Study of Ritail Company). *IJESM Indonesian Journal of Economics and Strategic Management*, 1(02), 82-94.
- Poorabedi, M. R., Zarrabi, V., Sajadi naeeni, H., & Razi, Z. (2016). Designing a Multi-Dimensional Model for Managers and Employees. *Journal of Research in Hu-*

- man Resources Management*, 8(2), 27-52. (In Persian)
- Pradnyana, M. A. W., Agung, A. A. P., & Landra, N. (2019). The Effect of Competence on Employees Performance with Physical and Leadership Work Environment as Moderating Variables on CV. Bali Bhuana Garment Denpasar. *International journal of sustainability, education, and global creative economic (IJSEGCE)*, 2(1), 39-47.
- Rajabpour, E., & Babashahi, J. (2021). Identifying the Career Path Anchorages of Knowledge Workers on the Basis of Competency Model (Case Study: Petroleum Industry Research Institute). *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(4), 63-90. (In Persian)
- Rajabpour, E., & Babashahi, J. (2021). Identifying the Career Path Anchorages of Knowledge Workers on the Basis of Competency Model (Case Study: Petroleum Industry Research Institute). *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(4), 63-90. (In Persian)
- Ramezanpanah, N., Allameh, S. M., Samavatyan, H., & Ghanenia, M. (2020). Designing model of competencies development for top and middle managers of the National Iranian Petrochemical Company. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry (Human Resource Management in the Oil Industry)*, 11(44), 65-94. (In Persian)
- Ramezanpanah, N., Allameh, S., Samavatyan, H., & Ghanenia, M. (2020). Designing the Competency Model for Top and Middle Managers of the National Iranian Petrochemical Company. *Journal of Executive Management*, 12(24), 133-155. (In Persian)
- Ratnasari, S. L., Sinaga, E. P., & Hadi, M. A. (2021). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Trias Politika*, 5(2), 128-140.
- Rezayat, G. H., Yamani Doozi Sorkhabi, M., Kiamanesh, A., & Navehebrahim, A. (2012). Developing a Competency Model for Presidents of Iranian Public Universities. *Iranian of Higher Education*, 4(1), 47-84. (In Persian)
- Russo, D. (2016). Competency measurement model. In *European Conference on Quality in Official Statistics*, Madrid, 29, 1 -22.
- Sadatrasool, M., Bozorgi-Amiri, A., & Yousefi-Babadi, A. (2016). Project manager selection based on project manager competency model: PCA-MCDM Approach. *Journal of Project Management*, 1(1), 7-20.
- Sadeghi, H., Mousakhani, M., Yazdani, M., & Delavari, M. (2014). Evaluating project managers by an interval decision-making method based on a new project manager competency model. *Arabian Journal for Science and Engineering*, 39, 1417-1430.
- Saeedi, F., Yousefi, S., Sobhie, M. H., & Zargarpour, H. (2022). Development of competency model of managers in project-oriented industries of the public sector with the approach of foundational data theory. *Human resource management research*, 14(1(serial 47)), 171-198. (In Persian)
- Salimi Bazneshini, S. S., Golafshani, S. A. H., Rahmanseresht, H., & Rabiei, M. (2020). Adopting a Core Competency Approach to Model Succession-planning Management: A Case Study of Iranian

- National Gas Company. *Global Business Review*, DOI: [10.1177/0972150920974143](https://doi.org/10.1177/0972150920974143)
- Salimi Bazneshini, S., Hosseini Golafshani, S. A., Rahmanseresht, H., & Rabiee, M. (2022). Presenting a Competency Model for Talent Identification and Succession Planning in National Gas Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 14 (53), 93-110. (In Persian)
- Sangari, N. (2017). Developing the Core Competencies Model of Islamic University Faculty Members (Case Study: Alzahra University). *Management in Islamic University*, 6(1(13)), 45-60. (In Persian)
- Sanghi, S. (2016). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations 3e*. Sage Publications India Pvt. Ltd., 3, reprint, 368 pages.
- Sari, Y. U., Hustia, A., Permana, A., & Lestari, R. K. T. (2023). The Influence of Leadership, Competence and Work Discipline on Employee Performance. In *Proceedings International Conference on Business, Economics & Management*, 1, 49-57.
- Shaabani, M., Afsharnejad, A., Amini Sabegh Z. A. A., & Sadeh E. (2022). Designing and validating the competency model of financial managers in the National Iranian Oil Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 13(51), 21-34. (In Persian)
- Shen, X., Li, S., & Wan, X. (2013). Research on Competence Evaluation Model of staffs of Petroleum Enterprises. In *2nd International Conference on Management Science and Industrial Engineering (MSIE)*, (pp. 832-836). Atlantis Press.
- Siddiq, A. M., Muttaqin, R., & Wijaya, F. (2023). The effect of competence on job satisfaction and its impact on employee performance at the culture and tourism office of east Belitung Regency. *Journal of Management Science (JMAS)*, 6(3), 289-297.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- Sotudeh, A., Jafari, P., & Mohammad Davoudi, A. H. (2020). Developing a Performance Coaching Competency Model for Supervisors & Managers of NIOC. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 12(45), 237-264. (In Persian)
- Srimannarayana, M. (2016). Managerial Insight into HR Issues and Competencies Needed for Entry-Level HR Professionals. *Journal of Management Research*, 8 (2), 141-158.
- Sutaguna, I. N. T., Yusuf, M., Ardianto, R., & Wartono, P. (2023). The Effect of Competence, Work Experience, Work Environment, And Work Discipline On Employee Performance. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(01), 367-381.
- Taghizadeh Herat, A., & Hadianpour, M. (2016). Business Coaching Competencies. *The 4th International Conference on Modern Researches in Management, Economics and Accounting*, Berlin-Germany. (In Persian)
- Taslimi, M. S., Raei, R., Farzinvas, A., & Barghi, M. (2014). Design and Explanation of National Projects Managers' Competencies, Focusing on Risk. *Journal of Public Administration*, 5(4), 57-78. (In Persian)

- Torabi, Z., Ardekani, S. S., & Hataminasab, S. H. (2021). A new model in designing the professional competence system of the petrochemical industry with a sustainable development approach. *South African Journal of Chemical Engineering*, 37, 110-117.
- Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S. & Sandhu, H. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. *Vaccine*, 37(11), 1428-1435.
- Vaezi, R., Hosseinpour, D., Sayed Naghavi, M. A., & Taji, F. (2019). Designing model of competencies of human resources managers of the Oil Ministry in the context of globalization. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 11(41), 3-36. (In Persian)
- Wang, X., Gao, J., & Xie, X. (2011). A study to develop a competency model for Chinese EHS managers. *Frontiers of Business Research in China*, 5, 580-596.
- Wolf, C. O., & Pollitt, M. G. (2009). *The welfare implications of oil privatization: a cost-benefit analysis of Norway's statoil*. Cambridge Working Paper in Economics No. 0907, Faculty of Economics, University of Cambridge.
- Yuningsih, E., & A. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Xxx. *Jurnal Visionida*, 5(1), 32-45.
<https://doi.org/10.30997/jvs.v5i1.1804>.
- Dianati, M., & Erfani, M. (2009). Competency: Concepts and Uses. *Tadbir*, 206, 14-19. (In Persian)
- Faramarz gharamaleki, A. (2003). Professional ethics, Publisher: Author, first edition. (In Persian)
- Audrin, C., & Audrin, B. (2023). More than just emotional intelligence online: introducing "digital emotional intelligence". *Frontiers in Psychology*, 14, 1-12.
- Ahmadi, E. A. (2021). The intermediate of organizational support in determining the relationship between responsibility and job performance. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(46), 267-296. (In Persian)
- Abbasi, M., Jafarnia, F., & Akbari, M. (2014). Investigating leadership styles of organization managers and its relationship with employee motivation (Study case: Organization of Martyrs Foundation and Martyrs Affairs of Tehran Province). *Journal of business management*, 6(21), 121-146. (In Persian)
- Ghorbani Ghahfarokhi, L., Kalaninasab, M., Yar Ahmadi, M., & Fathi, F. (2018). The Role of the Organizational Structure in the use of Participatory Management in between the Workers of Sport and Youth Organization of Hormozgan. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(1(17)), 45-54. (In Persian)
- Mohseni, T. (2022). The model of effective communication in Surah Mubaraké Namal (Case study of Hazrat Suleiman and the Queen of Sheba). *Stylistics Studies of the Holy Quran*, 6(2), 188-210. (In Persian)
- Feizi, T., Shah Bahrami, E., & Azhandeh, A. (2011). The Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies in Iran University of Medical Sciences. *Journal of Health Administration*, 14(44), 55-60. (In Persian)
- Taleghani, M., & Taleghani Nejad, S. (2016). The Investigation of Role of Strategic

- Management in Organizational Entrepreneurship. *Journal of Strategic Management Studies*, 7(27), 271-293. (In Persian)
- Pourali, M. R., & Kakvan, S. (2015). Operational budgeting establishment requirements (Case study: Babol University of Medical Sciences and Health Services). *Journal of Audit Science*, 14(57), 191-217. (In Persian)
- Zeraat, M. (2020). Rule of law in administrative law and handling it in the Court of Administrative Justice. *Journal of Civil & Legal Sciences of Ghanonyar*, 4(13), 273-282. (In Persian)

