

ارائه الگوی شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران

مرضیه شعبانی^۱

علیرضا افشارنژاد*^۲

زین العابدین امینی سابق^۳

احسان ساده^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۱۵)

چکیده

در این پژوهش، یک الگو برای شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران، طراحی شد. لذا، این مطالعه از نظر هدف کاربردی، از نظر رویکرد، کیفی و از نظر روش، اکتشافی و توصیفی-پیمایشی است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش صورت گرفت. در بخش اول با کمک روش تحلیل مضمون ابعاد الگو شناسایی شد، سپس در بخش دوم به منظور تأیید اعتبار الگوی پیشنهادی از روش دلفی، استفاده شد. از این رو، در تحقیق حاضر، دو دسته جامعه مورد مطالعه قرار گرفت. ۱. جامعه آماری روش تحلیل مضمون که شامل مدیران ارشد، معاونین، رؤسا و خبرگان در حوزه مالی در شرکت ملی نفت و شرکت‌های تابعه، بودند. روش نمونه‌گیری این بخش به صورت هدفمند و گلوله برفی، بود. ۲. جامعه آماری روش دلفی شامل ۲۰ نفر از خبرگان، رؤسا و متخصصان در حوزه مدیریت مالی شرکت نفت، بود. روش نمونه‌گیری در این بخش، براساس انتخاب افراد بر مبنای خبرگی و تجربه بود. اطلاعات بخش اول از طریق مصاحبه و بخش دوم با کمک پرسشنامه گردآوری شدند. براساس یافته‌های پژوهش، تعداد ۲۶ مؤلفه در قالب ۴ بعد برای شایستگی مدیران مالی شرکت نفت، شناسایی و تأیید شدند. ابعاد چهارگانه شامل، مهارت‌های فنی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های فردی و مهارت‌های تجاری، است. به نظر می‌رسد مدل و نتایج حاصل از تحقیق می‌تواند در انتخاب مناسب مدیران مالی و رشد و توسعه آن‌ها مؤثر باشد.

کلیدواژه‌ها: طراحی، شایستگی، مدیریت مالی، شرکت ملی نفت.

- ۱- دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران. (مسئول مکاتبات: a.afsharnejad1394@gmail.com)
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران.
- ۴- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران.

مقدمه

منابع انسانی، ثروت یک ملت و سازمان هستند و ستون فقرات هر سازمانی به وسیله منابع انسانی آن شکل داده می‌شود. اندیشمندان مدیریت معتقدند که؛ تفاوت کشورهای فقیر و غنی نه در منابع مادی و مالی آن‌ها؛ بلکه در توانمندی‌های منابع انسانی و نحوه اداره و مدیریت آن‌ها می‌باشد. بر این اساس، فرآیند مدیریت منابع انسانی از اثرگذارترین و تعیین‌کننده‌ترین فرآیندهای مدیریت و پشتیبانی در همه کشورها و سازمان‌های پیشرو و موفق جهان است. چرا که هر سازمانی برای کاربرد مناسب منابع، در راستای تحقق وظایفی که مدیران سطوح بالاتر برای آن طراحی نموده‌اند، به صورت مستقیم وابسته به عملکرد مدیریت منابع انسانی آن است. اگر سازمانی مدیریت اثربخش و مسئولیت‌پذیری داشته باشد، خروجی‌های آن سازمان به صورت خودکار، برتر خواهند بود (۱). استفاده‌ی بهینه از نیروی انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است چرا که انسان بر خلاف سایر منابع انسانی دارای عقل و اختیار است و مدیر نمی‌تواند به سادگی از آن استفاده نماید. این هنر مدیریت منابع انسانی است که بتواند از این منبع سرشار حداکثر بهره‌مندی را به دست آورد (۲). از طرفی دیگر در دنیای امروزی، هر کشوری برای پرورش مدیران و رهبران شایسته و افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات، نیازمند مدیران و کارکنانی است که بتوانند بر اساس شایستگی خویش، خدمات بهتری به شهروندان بر اساس منافع عمومی جامعه عرضه کنند و متناسب با رشد روزافزون تغییرات، توانمندی‌های خویش را بهبود بخشند (۳).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکی از شرکت‌های مهم در کشور ما که عملکرد مدیران آن در اقتصاد نقش بسزایی دارند، شرکت نفت است. با توجه به اینکه مالک نفت بودن در جهان امروز به معنای تأمین و کسب سرمایه نیز می‌باشد، ارزش و اهمیت نفت، هم به عنوان یک منبع انرژی و هم یک منبع تأمین سرمایه مقام والا و بالایی پیدا می‌کند. صنعت نفت ایران نیز به عنوان موتور محرکه اقتصاد ایران و بزرگترین صنعت کشور، اخیراً با گستره‌ای از چالش‌های توسعه مدیریت روبه‌رو هستند. علاوه بر اعمال فشار برای جایگزین‌پروری مدیرانی که پست خود را ترک می‌کنند، تأثیرات محیطی نیز نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران این صنعت را پیچیده‌تر نموده به نحوی که منجر به کاهش تعداد مدیران واجد و حایز شرایط شده است. صنایع پیچیده‌ای چون نفت و گاز و حوزه انرژی فقط نیازمند مدیران جدید نیست بلکه نیازمند مدیران جدید با قابلیت‌های جدید است. به عبارت دیگر سازمان‌ها نیازمند مدیریتی هستند که بتوانند به مجموعه کمک کنند تا در مواجهه با تأثیرات نیرومند محیطی خود را وفق داده واکنش نشان دهد و با دوام باقی بماند. این توانایی‌ها شامل کارآفرینی، درک عمیق‌تر تکنولوژی، توانایی زیاد برای هدایت

راهبردی در مواجهه با ابهامات و نیز عملکرد مؤثر در شرایطی که چندپارچگی و تنوع وجود دارد. انتخاب مدیرانی با این توانایی‌ها در حال حاضر برای دوام، پایداری و آینده صنایع حساسی همچون حوزه نفت و انرژی از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است (۴).

شرکت ملی نفت ایران با بیش از یک قرن سابقه در عرصه مدیریتی کشور، اگرچه تجارب و دستاوردهای متعددی در خصوص کاربست رویکردهای نوین و روزآمد مدیریتی دارد، اما همگام با توصیه‌های نوین مدیران کلاس جهانی، نیازمند جدی به توسعه الگوهای شایستگی مشاغل کلیدی و حساس خود با اهداف متفاوتی چون؛ جانشین‌پروری، انتصاب، ارتقا، جبران خدمات مدیران، آموزش و توسعه مدیران و غیره، است. در این راستا ضروری است ضمن شناسایی مشاغل کلیدی سازمان، الگوی شایستگی این مشاغل طراحی، تدوین و اعتباریابی شود. براین اساس پژوهش حاضر بر آن است با توجه به اولویت مدیریت مالی، با مذاقه و تعمیق این حوزه اقدام به طراحی الگوی شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران نماید. اگرچه در دنیا مدل‌های متعددی تحت عنوان مدل‌های شایستگی مدیران مالی طراحی و معرفی شده است، اما در صنعت نفت با توجه به گردش مالی بسیار بالا و ماهیت متفاوت فعالیت‌هایش و این موضوع که پروژه‌های کارفرمایی و پیمانکاری از نظر مدیریت برنامه‌های مالی استراتژیک، ارزیابی سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌بندی تفاوت‌های بسیاری با یکدیگر دارند، مطالعات اندکی در این خصوص انجام داده است. باتوجه به کمبود مطالعات در این زمینه، حال این سؤال مطرح می‌شود که چه مؤلفه‌هایی بر شایستگی مدیران مالی، تأثیرگذار هستند؟ از آنجا که برای هر سازمان و شرکتی، باتوجه به جوسازمانی و فرهنگ حاکم بر سازمان و سایر متغیرهای موجود، الگویی خاص برای شایستگی مدیران روابط عمومی می‌توان تنظیم کرد (۵)؛ لازمه ارائه الگوی شایستگی مدیران مالی در شرکت نفت، شناخت کافی ابعاد و مؤلفه‌های مدل است. در این پژوهش به این منظور از نظرات کارشناسان کمک گرفته شده است.

نقش مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی امروزه به خوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق، بارز و آشکار است. پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل در سازمان‌ها مطرح ساخته است که بر این اساس نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار شده است (۶). آنچه که امروزه می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین نماید، وجود نظام مدیریتی اثربخش کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد نیز می‌بایستی مدیرانی ذی‌صلاح و شایسته تربیت نمود. تربیت و پرورش مدیران، نیازمند چهارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامه عمل بپوشاند (۷). به عبارت دیگر، مدیریت و شایستگی‌های آن در رأس همه مسائل قرار دارد. اگر مدیری تفکر راهبردی نداشته باشد و نتواند راهکارها و روش‌های مناسب را با تفکر سریع درک کند، هرگز قادر نخواهد بود سازمان را به تحقق اهداف و بکارگیری روش‌های مناسب

هدایت کند (۸). شایستگی را می‌توان نوعی توانایی برای شغل یا پست شغل در نظر گرفته که فرد را قادر می‌سازد تا عملکرد موفقیت‌آمیز به نمایش بگذارد (۹). در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی از شایستگی وجود دارد. این تعاریف براساس دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلف صاحب‌نظران و اندیشمندان، شکل گرفته است (۱۰). 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 شده و کارا باشند (۱۱).

شایستگی‌ها شامل مجموعه‌ای از عوامل موفقیت برای دستیابی به نتایج مهمی در یک شغل یا نقش کاری خاص در یک سازمان خاص است. عوامل موفقیت ترکیبی از دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها است. شایستگی قابلیت کاربرد یا استفاده از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌های رفتاری است و ویژگی‌های شخصی نیز برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف کاری مهم، کارکردهای خاص یا عمل کردن در یک موقعیت یا نقش معین است (۱۲). در تعریفی دیگر، شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی تعریف شده که می‌تواند کارکنان با کارایی بالا را از دیگران که عملکرد پایین تری دارند، متمایز سازد (۱۳).

در حال حاضر شایستگی به اصطلاح چند منظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف، در زمینه‌های علمی گوناگونی مورد استفاده قرار می‌گیرد (۱۴). شایستگی را به طور مفهومی می‌توان شامل سه جنبه تعریف کرد: ویژگی‌ها، مهارت‌ها و دانش. این کلمات، به هم مرتبط و وابسته‌اند و در ادبیات به جای یکدیگر به کار می‌روند. به هر حال، در همه موارد شایستگی‌ها به عنوان یک دسته از دانش، ویژگی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های به هم وابسته که تأثیر زیادی بر شغل فرد می‌گذارد، تعریف می‌شود و با عملکرد فردی در کار همبستگی دارد که می‌تواند به وسیله استانداردهای پذیرفته شده ارزیابی شود و همچنین آن‌ها را از طریق آموزش، بهبود بخشید و توسعه داد (۱۵).

ویژگی‌های شایستگی را می‌توان به یک قسمت قابل مشاهده و یک قسمت نامرئی تقسیم کرد. اغلب تمرکز افراد بر بخش قابل مشاهده است، چراکه مشاهده، درک، اندازه‌گیری، توسعه و بهبود آنها ساده‌تر است. قسمت خارجی معمولاً شامل الزامات اساسی برای انطباق با پست شغلی است، در حالی که قسمت داخلی در مورد رفتار شخصی بوده و برای عملکرد فرد بسیار حیاتی است (۱۶). رفتارهای مناسب مرتبط با شایستگی، بسته به فرهنگ سازمانی که شایستگی در آن ریشه دارد، متفاوت است. بنابراین تدوین یک چارچوب شایستگی برای یک سازمان، نمی‌تواند برای سازمان‌های دیگر یا حتی سازمان‌های مشابه کاربرد داشته باشد. وجود عوامل زمینه‌ای همچون فرهنگ سازمانی، نقشی کلیدی در تعریف انواع شایستگی‌های کارکنان هر سازمانی خواهد داشت (۱۷). به عبارت دیگر هر شایستگی باید با فرآیندهای خاصی در یک سازمان و افراد دارای آن شایستگی‌ها که انجام‌دهنده آن فرآیندها هستند، مرتبط باشد (۱۸).

از این رو مدل‌های مختلف نیز برای شایستگی، طراحی شده است. مدل ویلیام بیهام^۱ مرسوم‌ترین روش برای تدوین مدل شایستگی‌ها است. این مدل دارای ۵ گام اصلی، ۱. بررسی ادبیات موضوع و مستندات داخلی، ۲. مصاحبه با افراد موفق و برجسته در سازمان، ۳. تهیه فهرست اولیه شایستگی‌ها، ۴. اعتباریابی شایستگی‌ها و ۵. تهیه مدل شایستگی، است (۶). راثول و کازانس^۲، سه نوع روش را برای تعیین شایستگی‌ها تعریف نموده‌اند (۱۹): ۱. روش ارزیابی مقایسه‌ای (الگوبرداری) یا قرض گرفتن مدل، ۲. روش تدوین شایستگی‌ها متناسب با شرایط سازمان و ۳. روش تلفیقی. در حوزه شایستگی مدیران، پژوهش‌های گوناگونی انجام شده که اغلب به بررسی جنبه‌های مختلف آن پرداخته‌اند و کمتر پژوهشی به این منظور مدل ارائه نموده است. در زیر به برخی از پژوهش‌های مرتبط، اشاره شده است:

تپاوچارووا^۳ و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای تحت عنوان «توسعه یک مدل شایستگی برای گزیده‌ای از منابع انسانی معدن در کشور بلغارستان»، به شناسایی مجموعه شایستگی‌ها جهت ایجاد یک الگوی مناسب برای مدیریت و انتخاب منابع انسانی در صنایع معدن و صنعت معدن در بلغارستان پرداخته است. پس از بررسی و ارزیابی ۲۱ شایستگی در این پژوهش مشخص شد، شایستگی‌های مورد نیاز کارفرمایان و کارکنان اجرایی متفاوت است (۲۰).

یافته‌های پژوهش کانسال^۴ و سینقل^۵ (۲۰۱۹) با عنوان «توسعه الگوی شایستگی و تعیین شایستگی‌های کارکنان برای توسعه سازمانی با رویکرد جدید»، نشان می‌دهد الگوی شایستگی نه تنها باعث بهبودی شده است بلکه در برنامه‌ریزی شغلی و پیشرفت کادر علمی و بهره‌وری کلی و اثربخشی سازمان و همچنین نقش محوری ایفا کرده است (۲۱).

بررسی‌های شیت^۶ و همکاران (۲۰۱۷) تحت عنوان «عملکرد برتر و اثربخشی سازمانی مبتنی بر شایستگی»، نشان می‌دهد که بین عملکرد برتر مبتنی بر شایستگی و اثربخشی سازمانی با بهره‌وری، سازگاری و انعطاف‌پذیری رابطه مثبت وجود دارد (۲۲).

نتایج پژوهش بهراد و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان «طراحی مدل شایستگی‌های رؤسای گروه‌های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور» به طراحی مدل شایستگی در سه حوزه شایستگی‌های کارکرد حرفه‌ای، رفتاری و زمینه‌ای با ۴۹ مفهوم شایستگی در قالب ۱۱ مقوله منجر شده است (۲۳).

1 William Byham

2 Kazans

3 Tepavicharova M.

4 Kansal, J.

5 Singhal, S.

6 Shet

نتیجه مطالعه دیانت و سیدجوادین (۱۳۹۷) تحت عنوان «طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت و گاز» به تدوین و ارائه الگویی جامع از ۱۳ شایستگی تخصصی و ۱۱ شایستگی رفتاری، منجر شده است (۲۴).

عسگری و معززی شیرآباد (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی الگوی شایستگی مدیران مالی» به شناسایی و استخراج ابعاد کلیدی و مؤلفه‌های شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز مدیران مالی، تجزیه و تحلیل سیستم‌های توسعه شایستگی‌های این مدیران و در نهایت ارائه مدل مفهومی شایستگی مدیران مالی پرداخته‌اند (۲۵).

روش پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف آن که ارائه الگوی شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران، است، از نظر هدف کاربردی، از نظر رویکرد، کیفی و از نظر روش، اکتشافی و توصیفی-پیمایشی هست. براین اساس، تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش صورت گرفت. در بخش اول با کمک روش تحلیل مضمون ابعاد مدل شناسایی شدند، سپس در بخش دوم به منظور تأیید اعتبار الگوی پیشنهادی از روش دلفی، استفاده شد. از این رو، در تحقیق حاضر، دو دسته جامعه مورد مطالعه قرار گرفت و ارزیابی براساس نظرات آنها انجام شد:

۱- جامعه آماری روش تحلیل مضمون که شامل مدیران ارشد، معاونین، رؤسا و خبرگان در حوزه مالی در شرکت ملی نفت و شرکت‌های تابعه، بودند. روش نمونه‌گیری این بخش به صورت هدفمند و گلوله‌برفی، بود.

۲- جامعه آماری روش دلفی شامل ۲۰ نفر از خبرگان، رؤسا و متخصصان در حوزه مدیریت مالی شرکت نفت، بود. روش نمونه‌گیری در این بخش، براساس انتخاب افراد بر مبنای خبرگی، پست سازمانی و دارای تجربه و سابقه کاری حوزه مالی و همچنین تمایل به همکاری در چند مرحله توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه بود. بدین ترتیب که افرادی برای پنل دلفی انتخاب شدند که حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته مرتبط را داشته و نسبت به موضوع شایستگی‌های مدیران مالی اشراف کامل داشته باشند. همچنین دارای تجربه و سابقه کاری حداقل ۲۰ ساله در حوزه مدیریت عالی و مدیریت مالی در شرکت نفت باشند.

برای پیاده‌سازی روش تحلیل مضمون از رویکرد برون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) که یک فرآیند ۶ مرحله‌ای به صورت زیر است، کمک گرفته شد.

- مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها،
- مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه،
- مرحله ۳. جستجوی کدهای گزینشی،
- مرحله ۴. شکل‌گیری تم‌های فرعی،
- مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی،
- مرحله ۶. تهیه گزارش.

برای گردآوری داده‌ها در بخش اول تجزیه و تحلیل داده‌ها (روش تحلیل مضمون) از مصاحبه‌های محقق‌ساخته، استفاده شد. مصاحبه در این پژوهش بر اساس پروتکل تأیید شده توسط اساتید راهنما و مشاور و با محوریت سؤالات اصلی پژوهش صورت گرفت. به این منظور محقق پس از انتخاب اولین واحد نمونه‌گیری از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه‌گیری استفاده یا کمک گرفت. در حقیقت افراد متخصص با معرفی اساتید راهنما انتخاب شدند و سپس سایر افراد بصورت مرحله به مرحله اضافه شدند و این فرآیند تا رسیدن به نقطه اشباع داده‌ها، در جریان بود. برای رسیدن به اشباع نظری، بعد از هر مصاحبه کدگذاری باز انجام شده و پس از آن، مصاحبه بعدی هماهنگ و انجام می‌شد. سپس مجدداً کدگذاری انجام گرفته و میزان کدهای جدید ورودی محاسبه می‌گردید. این فرآیند تا زمانی انجام شد که داده بیشتری برای توسعه، تعدیل یا تقویت به تئوری جدید وارد نشدند. پس از انجام ۸ مصاحبه و کدگذاری آنها، اشباع نظری حاصل شد. پس از این مرحله با بررسی کدهای به‌دست‌آمده، کدهای مشابه یکی شده و برخی از آنها نیز در هم ادغام و به‌صورت یک مفهوم کلی‌تر در نظر گرفته شده است. سپس پایایی و اعتبار مؤلفه‌های شناسایی شده از مصاحبه‌ها، مورد بررسی قرار گرفت. به این منظور، ابتدا تمامی مصاحبه‌ها توسط خود محقق و یک مصاحبه‌گر همکار، نت‌برداری شدند. همچنین صدای مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده در جلسه با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده توسط رکورد ضبط شدند. سپس یک نسخه کتبی از مصاحبه‌های ضبط شده تهیه شد و در اختیار مصاحبه‌شونده قرار گرفت تا به تأیید وی برسد و سپس توافق درون‌موضوعی کدها بررسی شدند که همگی بالای ۶۰ درصد بودند، این بدان معنی است که اطمینان‌پذیری کدها در سطح مطلوب بوده است.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای شناسایی مؤلفه‌های مدل از رویکرد تحلیل مضمون، استفاده شد. به این منظور مراحل زیر، طی شدند.

مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها: برای دسته‌بندی مؤلفه‌ها نیز، از چارچوب ارائه شده توسط انجمن حسابداران امریکا (۲۰۱۷) استفاده شد. در این چارچوب، ۴ بعد اصلی مهارت‌های فنی، مهارت‌های مدیریتی و تجاری، مهارت‌های فردی و مهارت‌های رهبری وجود دارد که بر همین اساس، محقق با در نظر گرفتن مدل انجمن حسابداران امریکا (۲۰۱۷) و نظرات اساتید راهنما و مشاور، اقدام به طراحی مدل نمود.

مرحله ۲: کدگذاری باز: در این مرحله پاسخ‌های دریافتی برای هر ۴ سؤال کلیدی مطرح‌شده بررسی شد و کدهای دریافتی، استخراج شدند. سؤال به صورت زیر هستند:

سؤال اول: شایستگی‌های مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران نیازمند چه مهارت‌های فنی است؟

سؤال دوم: شایستگی‌های مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران نیازمند چه مهارت‌های تجاری است؟

سؤال سوم: شایستگی‌های مدیران فردی در شرکت ملی نفت ایران نیازمند چه مهارت‌های فردی است؟

سؤال چهارم: شایستگی‌های مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران نیازمند چه مهارت‌های رهبری است؟

کدهای باز استخراج‌شده از ۴ سؤال در جدول ۱، آمده است.

جدول ۱. کدهای استخراج شده از سؤالات (منبع: نگارندگان)

کدهای استخراج شده سؤال اول	کدهای استخراج شده سؤال دوم	کدهای استخراج شده سؤال سوم	کدهای استخراج شده سؤال چهارم
مدیریت هزینه	اخلاق حرفه‌ای	مدیریت تصمیم‌گیری	ایجاد انگیزه
آشنایی با مباحث حسابرسی و اطمینان در حسابرسی	مدیریت داده	مدیریت مذاکره	تعلیم و تربیت
آشنایی با مباحث حسابداری مالی	تحلیل‌های اقتصادی کلان	مدیریت روابط با ذی‌نفعان	تغییر و مدیریت آن
تخصص در حسابداری و حسابرسی	تحلیل‌های سیاسی	مهارت ایجاد همکاری و مشارکت	تقویت عملکرد
آشنایی با سیستم‌های اطلاعات	رصد رویدادهای اقتصادی	مهارت برقراری ارتباطات	تیم‌سازی

کدهای استخراج شده سؤال اول	کدهای استخراج شده سؤال دوم	کدهای استخراج شده سؤال سوم	کدهای استخراج شده سؤال چهارم
حسابداری	سیاسی و		
آشنایی با نرم افزارهای مالی و حسابداری	رصد فناوری‌ها و نوآوری‌های جدید	مهارت تصمیم‌گیری	مشارکت و همدلی
تحلیل گزارش‌های حسابداری و مدیریتی	مدیریت بازاریابی	مهارت کنترل خشم	ایجاد روحیه تسلیم‌ناپذیری
تخصص در گزارش‌گیری و گزارشگری	مدیریت پروژه	مهارت مدیریت جلسات مذاکره	کمک به شناسایی هدف و مسیر درست
آشنایی با برنامه‌ریزی کسب و کار	مدیریت روابط و رفتار سازمانی	مدیریت تاثیرگذاری	تعالی چندجانبه
تخصص در حسابداری مدیریت	مدیریت روابط تجاری	مهارت‌های ارتباطی	مشاوره دادن
تدوین استراتژی‌های مالیاتی	مدیریت برنامه‌ریزی تولید و عملیات	مهارت‌های کلامی	الهام‌بخش بودن
مدیریت تامین منابع مالی	مدیریت فناوری اطلاعات	-	-
مدیریت ریسک و کنترل ریسک‌های داخلی	مدیریت منابع انسانی	-	-
مدیریت خزانه‌داری و امور مالی شرکت‌ها	نوآوری و خلاقیت و هوش تجاری	-	-
لزوم برنامه‌ریزی و انطباق پذیری مالیاتی	-	-	-
مهارت‌های مدیریت مالی	-	-	-
کنترل هزینه	-	-	-

مرحله ۳: کدگذاری محوری: در این مرحله کدهایی که با یکدیگر مرتبط بودند، در دسته‌های بزرگتری تحت عنوان مفاهیم دسته‌بندی شدند. در جدول ۲، نحوه کدگذاری محوری آمده است.

جدول ۲. مفاهیم استخراج شده با توجه به کدهای شناسایی شده (منبع: نگارندگان)

مفاهیم	کدهای استخراج شده
مدیریت هزینه	مدیریت هزینه - کنترل هزینه
حسابرسی و حسابداری	آشنایی با مباحث حسابرسی و اطمینان در حسابرسی - تخصص در حسابداری و حسابرسی
مدیریت مالی	آشنا به مباحث حسابداری مالی - مهارت‌های مدیریت مالی - مدیریت خزانه داری و امور مالی شرکت‌ها
حسابداری مدیریت	تخصص در حسابداری مدیریت - مدیریت تامین منابع مالی
سیستم‌های اطلاعات حسابداری و نرم	آشنایی با سیستم‌های اطلاعات حسابداری - آشنایی با نرم افزارهای مالی و حسابداری

مفاهیم	کدهای استخراج شده
افزار	
مدیریت امور مالیاتی	تدوین استراتژی‌های مالیاتی-لزوم برنامه‌ریزی و انطباق‌پذیری مالیاتی
برنامه‌ریزی کسب و کار	آشنایی با برنامه‌ریزی کسب و کار-تدوین استراتژی‌های کسب و کار
مهارت تحلیل و ارائه گزارش	تخصص در گزارش‌گیری و گزارشگری-تحلیل گزارش‌های حسابداری و مدیریتی
مدیریت ریسک	مدیریت ریسک-کنترل ریسک‌های داخلی
مدیریت داده و اطلاعات	مدیریت داده-مدیریت فناوری اطلاعات
اخلاق حرفه‌ای کسب و کار	اخلاق حرفه‌ای
تحلیل‌های محیطی	تحلیل‌های اقتصادی کلان تحلیل‌های سیاسی-رصد رویدادهای اقتصادی و سیاسی
مدیریت بازاریابی	مدیریت بازاریابی-مدیریت روابط تجاری
مدیریت تولید و پروژه	مدیریت برنامه‌ریزی تولید و عملیات-مدیریت پروژه
مدیریت منابع انسانی	مدیریت روابط و رفتار سازمانی-مدیریت منابع انسانی
مدیریت استراتژیک و نوآوری	رصد فناوری‌ها و نوآوری‌های جدید-نوآوری و خلاقیت و هوش تجاری
تصمیم‌گیری	مدیریت تصمیم‌گیری-مهارت تصمیم‌گیری
مذاکره	مدیریت مذاکره-مهارت مدیریت جلسات مذاکره
مدیریت برقراری روابط	مدیریت روابط با ذی‌نفعان-مهارت‌های ارتباطی-مهارت‌های کلامی
همکاری و مشارکت	مهارت ایجاد همکاری و مشارکت-مهارت برقراری ارتباطات
مدیریت تاثیر	مدیریت تاثیرگذاری-مهارت کنترل خشم
انگیزه و الهام بخشی	ایجاد انگیزه-الهام‌بخش بودن
آموزش و تعالی	تعلیم و تربیت-تعالی چندجانبه
تیم‌سازی و مشارکت	تغییر و مدیریت آن-مشارکت و همدلی
تقویت روحیه و عملکرد	تقویت عملکرد-ایجاد روحیه تسلیم‌ناپذیری
مشاوره و هدایت	تیم‌سازی-کمک به شناسایی هدف و مسیر درست-مشاوره دادن

مرحله ۴: کدگذاری گزینشی: پس از مشخص شدن کدهای محوری، مقوله‌های اصلی از در کنار هم قرار دادن مفاهیم ایجاد شدند. در جدول ۳، روند کدگذاری گزینشی آمده است.

جدول ۳. کدگذاری انتخابی (منبع: نگارندگان)

مقولات	مفاهیم
مهارت‌های فنی	مدیریت هزینه
	حسابرسی و حسابداری
	مدیریت مالی
	حسابداری مدیریت
	سیستم‌های اطلاعات حسابداری و نرم افزار
	مدیریت امور مالیاتی
	برنامه‌ریزی کسب و کار

مفاهیم	مقولات
مهارت تحلیل و ارائه گزارش	
مدیریت ریسک	
مدیریت داده و اطلاعات	مهارت‌های تجاری
اخلاقی حرفه‌ای کسب و کار	
تحلیل‌های محیطی	
مدیریت بازاریابی	
مدیریت تولید و پروژه	
مدیریت منابع انسانی	
مدیریت استراتژیک و نوآوری	
تصمیم‌گیری	مهارت‌های فردی
مذاکره	
مدیریت برقراری روابط	
همکاری و مشارکت	
مدیریت تاثیر	
انگیزه و الهام بخشی	مهارت‌های رهبری
آموزش و تعالی	
تیم سازی و مشارکت	
تقویت روحیه و عملکرد	
مشاوره و هدایت	

مرحله ۵: تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: در این مرحله ۴ تم اصلی مهارت‌های فردی، فنی، تجاری و رهبری در قالب ۲۶ تم فرعی، شناسایی و نامگذاری شدند. با توجه به مقوله‌های شناسایی شده، می‌توان دریافت که مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها، همسو و مکمل مدل برخاسته از ادبیات می‌باشد و به نوعی تکمیل‌کننده و اصلاح‌کننده آن است.

مرحله ۶: تهیه گزارش: در شکل ۱، مدل و الگوی طراحی شده براساس ارائه شده است.



شکل ۱. مدل شایستگی‌های مدیران مالی شرکت ملی نفت ایران (منبع: نگارندگان)

مدل شایستگی مدیران مالی در شرکت نفت براساس روش تحلیل مضمون، طراحی شد. حال می‌بایست اعتبار مدل طراحی‌شده، سنجش شود. به این منظور در این بخش از تکنیک دلفی استفاده شد. براین اساس روش دلفی در سه مرحله اجرا شد. ابتدا فهرست ۲۶ مؤلفه مهارت‌های موردنیاز مدیران مالی، ملاک تهیه و تدوین اولین پرسشنامه دلفی قرار گرفت که بصورت غیرحضوری در اختیار خبرگان مدیران مالی شرکت ملی نفت ایران، قرار گرفت. برای طراحی پرسشنامه از طیف لیکرت با مقیاس پنج‌گانه استفاده شد. در پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شد در مورد میزان موافقت خود را با هر یک از مؤلفه‌های استخراج شده برای تعیین مدل شایستگی‌های مدیران مالی شرکت ملی نفت ایران اظهار نظر نمایند. این روند برای مراحل دوم و سوم نیز به همین صورت عمل گردید. خلاصه نتایج

دلفی که پایایی آن با دو آزمون آلفای کرونباخ^۱ و کندال^۲، بررسی شده در جدول ۴، آمده است. برای هر دو آزمون اگر نتیجه از ۰/۷ بیشتر باشد، به معنای تأیید آزمون است.

جدول ۴. نتایج روش دلفی (منبع: نگارندگان)

آزمون	دور اول	دور دوم	نتیجه
آلفای کرونباخ	۰/۸۱۵	۰/۸۳۱	تأیید
ضریب کندال	۰/۸۰۹	۰/۸۲۴	تأیید

جدول ۴، بیانگر این است که مدل طراحی شده مورد تأیید است.

بحث و نتیجه‌گیری

بخش‌های مختلف سازمان، بر اساس نیازمندی‌ها و شرح وظایف، نیازمند مدیرانی به قابلیت‌های ویژه و منحصربه‌فرد است که بتوانند از پس پیچیدگی‌های آن پست مدیریتی برآمده و به خوبی سازمان را در مسیر درست و رو به جلو هدایت نمایند. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران، انجام شد. با تحلیل داده‌ها، تعداد ۲۶ مؤلفه در قالب ۴ بعد، شناسایی شدند. ابعاد چهارگانه شامل، مهارت‌های فنی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های فردی و مهارت‌های تجاری، است. در ادامه به بررسی همسویی نتایج با پژوهش‌های پیشین شده است.

مقایسه پژوهش بهراد و همکاران (۲۳) با مطالعه حاضر نشان می‌دهد که هر دو پژوهش از نظر پرداختن به مدل شایستگی همسو بوده‌اند اما در پژوهش حاضر به طور ویژه به بررسی شایستگی‌های مدیران مالی پرداخته شده است ولی در پژوهش بهراد و همکاران به بررسی شایستگی‌های عمومی مدیران سازمان امور مالیاتی پرداخته شده است. همچنین ابعاد بررسی شده در پژوهش حاضر مبتنی بر چهار بعد مالی، فردی، تجاری و رهبری بوده است ولی مدل مبنای پژوهش بهراد و همکاران حرفه‌ای، رفتاری و زمینه‌ای بوده است. بررسی مقاله دیانت و سیدجوادین (۲۴) و مقایسه آن با این پژوهش بیانگر این است که هر دو پژوهش از نظر طراحی مدل شایستگی همسو می‌باشند. همچنین از نظر حوزه کاربردی پژوهش و قلمرو مکانی هر دو پژوهش در شرکت ملی نفت و گاز کشور انجام شده است. تفاوت بین دو پژوهش نیز در نوع مدیران می‌باشد که در پژوهش حاضر به طراحی مدل شایستگی‌های مدیران مالی پرداخته شده اما در پژوهش دیانت و سیدجوادین به بررسی شایستگی‌های مدیران پروژه پرداخته شده است. همچنین در پژوهش حاضر از بررسی ادبیات و سپس تکنیک تحلیل مضمون برای طراحی مدل استفاده شده حال آنکه در پژوهش دیانت و سیدجوادین از روش گراند تئوری برای

¹ Cronbach's Alpha

² Kendall's Tau

تحلیل داده‌ها استفاده شده است. مقایسه پژوهش‌های عسگری و معززی شیرآباد (۲۵) با پژوهش حاضر نشان‌گر این است که هر دو پژوهش از نظر اینکه به طراحی مدل شایستگی مدیران مالی پرداخته‌اند، همسو می‌باشند اما قلمروی دو پژوهش متفاوت می‌باشد. همچنین عسگری و معززی از تکنیک دلفی برای بررسی شاخص‌ها استفاده کرده‌اند ولی در پژوهش ابتدا از مصاحبه‌های عمیق استفاده شده و سپس برای تأیید مولفه‌های شناسایی شده از دلفی استفاده شده است. بررسی پژوهش تپاویچارووا و همکاران (۲۰) و مقایسه آن با پژوهش حاضر نشان می‌دهد هر دو پژوهش از نظر پرداختن به مدل شایستگی همسو بوده‌اند اما در پژوهش حاضر به طور ویژه به بررسی شایستگی‌های مدیران مالی پرداخته شده است ولی در پژوهش تپاویچارووا و همکاران به بررسی شایستگی‌های عمومی مدیران معدن در بلغارستان پرداخته شده است. پژوهش تپاویچارووا و همکاران به ارائه ۲۱ شاخص پرداخته است و در پژوهش حاضر مدل با ۴ بعد اصلی و ۲۶ مولفه فرعی ارائه شده است. روش تحلیل مورد استفاده در دو پژوهش نیز متفاوت می‌باشد. مقایسه پژوهش کانسال و سنقل (۲۱) و پژوهش حاضر نشان می‌دهد که، هر دو پژوهش از نظر پرداختن به مدل شایستگی همسو بوده‌اند اما در پژوهش حاضر به طور ویژه به بررسی شایستگی‌های مدیران مالی پرداخته شده است ولی در پژوهش کانسال و سنقل به بررسی شایستگی‌های تحقیق و توسعه فناوری در شرکت‌های هندی پرداخته شده است.

باتوجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه شد.

- پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش شایستگی مدیران مالی، توانایی‌های مدیریت هزینه و کنترل هزینه را داشته باشند. همچنین قابلیت‌های حسابداری و حسابداری داشته باشند و بتوانند اقدامات مربوط به مدیریت مالی را انجام دهند. از طرف دیگر پیشنهاد می‌شود حسابداری مدیریت و همچنین سیستم‌های اطلاعات حسابداری و نرم افزارهای مرتبط با آن برای احراز مشاغل مرتبط با مدیریت مالی شرکت نفت در نظر گرفته شود.

- پیشنهاد می‌شود برخی از قابلیت‌ها همچون آشنایی با مباحث امور مالیاتی و مدیریت امور مالیاتی جزء قابلیت‌های اصلی و شایستگی‌های ضروری مدیران مالی در نظر گرفته شود تا مدیران مالی قادر به کنترل و مدیریت کلیه مباحث مربوط به سازمان‌های مالیاتی و حسابداری باشند.

- پیشنهاد می‌شود مدیران مالی منتخب مهارت تحلیل و ارائه گزارش را به سطوح بالاتر و هم‌تراز در شرکت ملی نفت داشته باشند تا بر اساس این مهارت بتوانند گزارش‌های کلی و جزئی را در بخش‌های مختلف ارائه نمایند.

- پیشنهاد می‌شود دو فاکتور شایستگی برنامه‌ریزی کسب و کار و مدیریت ریسک برای مدیران مالی در نظر گرفته شود تا مدیران مالی قابلیت احاطه بر تأمین منابع مالی برای توسعه و بررسی و مدیریت ریسک‌های مالی و عملیاتی را داشته باشند.

= پیشنهاد می‌شود قابلیت‌های مدیریت داده و اطلاعات برای دسترسی، ترکیب، تلفیق و جداسازی داده‌ها و همچنین تحلیل و ارزیابی داده‌ها و مدیریت آن برای رسیدن به اطلاعات و تصمیم‌های درست و مبتنی بر داده برای مدیران مالی در نظر گرفته شود تا مدیران بتوانند از انبوه داده‌ها پیرامون خود بهترین بهره را به نفع سازمان ببرند.

منابع

1. Hosseini Rad M, Kavousi A. Prioritization of policy transition institutions of the skill education system in Iran. Fifth National Conference and Fourth International Conference on Training and Employment. 2014; 1-14.
2. Khaksar M, Azadeh Del, M. The role of strategic human resource management approaches in social security. *Isfahan Law Enforcement Quarterly*. 2018; 17: 63-77.
3. Panahi Mona, Izadi Mohammad Reza, Ghorbanian Saeedeh. Identify and prioritize the competency criteria of creative financial managers using MCDM methods. The first national conference on creative economics of Islamic Azad University, West Tehran Branch. 2016.
4. Barden DM. The Internal Heir Apparent. *Chronicle of Higher Education*. 2006; 52(28).
5. Arasteh Hamidreza, Hassanpoor Akbar, Izady Ahmad, Bostani Amlashi Tahmoores. Designing the Competency Model of Public Relations Managers (Case study: National Iranian Gas Company and its Subsidiaries). *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*. 2018; 5(18): 55-79.
6. Karami M. Training managers with competency model. *Tadbir*. 2007; 179 (18): 24-27.
7. Mirsapasi N, Gholamzadeh d. Designing a competency model for training managers in the public sector of Iran (Case study: middle managers of the industrial sector). *Management futures research (management research)*. 2009; 20 (83): 1-16.
8. Kordi E. Needs assessment of professional competencies of department heads University of Tehran and curriculum development. Master Thesis, University of Tehran. 2015.
9. Chen X, Jiang P. Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design. In 3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management. 2018. Atlantis Press
10. Shafiqian, Ghorchian, Bagheri M. Identify the elements of a systematic competency-based education model with a data-based approach (Case Study: Ports and Maritime Organization, Shahid Rajaei Port). *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*. 2020; 7(26): 1-22.
11. Mulder M, Gulikers J, Biemans H, Wesselink R. The new competence concept in higher education ; error or enrichment? [Research paper]. *Journal of European Industrial Training*. 2009; 33(8/9): 755- 770.
12. Chouhan VS, Srivastava S. Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*. 2014; 16(1), 14-22.
13. Misra Y, Sharma V. An Exploratory Study on Business Strategy, Competency and Firm Performance. *SUMEDHA Journal of Management*. 2017; 6(2).
14. Mojab F, Zaefarian R, Dazian Azizi AH. Applying competency based Approach education. *create space*. 2011; ۱۲(۰).

15. Sanchez J. C. University training for entrepreneurship competencies: Its impact on intention of creation. Springer science +Business Media. 2010.
16. Traicoff D, Pope A, Bloland P, Lal, D, Bahl J, Stewart S, Ahrendts J. J. V. Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. 2019.
17. Sanghi S. The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations. SAGE Publications India. 2016.
18. Russo D. Competency Measurement Model. Presented in European Conference on Quality in Official Statistics. 2016; 1-22.
19. Yang B, Wu B, Shu P, Yang M. On establishing the core competency identifying model: A value-activity and process oriented approach. Industrial Management + Data Systems. 2006; 106(1/2): 60-80.
20. Tepavicharova M, Dikova L, Zahars V. Development of a Competency Model for Selection of Human Resources in the Mining and Quarrying Sector in Bulgaria. IVth International Innovative Mining Symposium. 2019; 1-8.
21. Kansal J, Singhal S. Development of a competency model for enhancing the organisational effectiveness in a knowledge-based organisation. International Journal of Indian Culture and Business Management. 2018; 16(3), 287–301.
22. Shet SV, Patil DSV, Chandawarkar DMR. Competency Model and HRM Practices - An Empirical Study of Organizations in India. Asian Journal of Research in Business Economics and Management. 2017; 7 (3): 140-150.
23. Behrad A, Lightro M, Tabatabai Nasab M. Designing Competency Model for the Head of Tax groups at Iranian National Tax Administration Based on Qualitative Approach . J Tax Res. 2019; 26 (40): 65-92.
24. Dianat M, Seyedjavadin S R, Shahhoseini M A. Designing Competency Model for Project Managers in Petroleum Industry . Human Resource Management in Oil Industry. 2018; 9 (36): 3-40.
25. Asgari M, Moezzi Shirabad M. Designing a competency model for financial managers. Quarterly Journal of Management and Accounting Studies. 2017; 3 (1).