

شناسایی ابعاد مدیریت شایستگی به منظور چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران با رویکرد کیفی

پریسا اصغری^۱، محمد صالحی^۲، کیومرث نیاز آذری^۳

چکیده

سازمان‌های امروزی به طور فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و رقابتی مواجه هستند و برای تبدیل شدن به یک سازمان چابک کارکنان و مدیران شایسته و توانمند بسیار تاثیرگذار هستند. هدف این پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد مدیریت شایستگی برای چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران می‌باشد. به منظور نیل به این هدف از رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوا استفاده شد. جامعه آماری را در این پژوهش ۲۰ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران از خبرگان جهت مصاحبه شناسایی شدند که از روش نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن قانون اشباع به تعداد ۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. روایی یافته‌های پژوهش با استفاده از روش‌های بازبینی توسط اعضا، بررسی همکار، مشارکتی بودن پژوهش تضمین گردید. همچنین به منظور سنجش پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی بازآزمون و توافق درون موضوعی استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که ابعاد مدیریت شایستگی شامل بعد فردی (تصمیم‌گیری، دانش و معلومات، ویژگی‌های شخصیتی، خدمت‌گذاری، مسئولیت‌پذیری، ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی، نگرش و بینش)؛ بعد سازمانی (شایستگی رهبری، برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل، تعیین اهداف و استراتژی، تکنولوژی، مشتری‌مداری، مدیریت تغییر، مدیریت بحران) و بعد اجتماعی (کارگروهی، شبکه‌سازی، رفتار در روابط، درون سازمانی، برون سازمانی) می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت شایستگی، چابکی سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، رویکرد کیفی

۱- دانش‌آموخته دکتری، مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران Pardis77@yahoo.com

۲- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران/نویسنده مسئول

drsalehi@iausari.ac.ir

۳- استاد گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران k.niazazari@gmail.com

مقدمه

از آنجایی که انسان موجودی اجتماعی است زندگی سالم و موفقیت‌آمیز برای او بدون همکاری و هماهنگی با دیگر انسان‌ها دشوار و در برخی مواقع ناممکن است. فعالیت‌های گروهی افراد در سازمان دربرگیرنده هویت و کارایی هر سازمان است. کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. امروزه هنر و علم مدیریت را از ظریف‌ترین، دشوارترین و پرثمرترین کارها می‌دانند و آن را به عنوان یکی از شاخص‌های مهم تمدن معاصر از جمله عامل‌های موثر در رشد توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جوامع کنونی به شمار می‌آورند. در سده کنونی اهمیت و اثربخشی این دانش بشری تا آنجاست که برخی از صاحب نظران این سده را عصر مدیریت و دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه می‌دانند و علم مدیریت را یکی از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین رشته‌های علوم انسانی به شمار می‌آورند. (سیروتا و همکاران، ۱۳۸۳، ۱۷۵) دنیای امروز دنیای سازمان‌هاست و منابع نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منابع سازمان محور رویکردها و فعالیت‌های سازمانی بوده و در اعتلای اهداف و آرمان‌های سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه‌های تحقق اهداف سازمان را فراهم می‌کنند. منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک نیروی کارآمد و مستمر در یک مزیت رقابتی برای سازمان عمل کنند. اگر مدیران منابع انسانی صلاحیت کافی و توجه دقیق داشته و فعالیت‌ها را به سمت توسعه واقعی و حفظ منابع برای برتری

رقابت جهت می‌دادند، جایگاه منابع انسانی بیشتر از این افزایش پیدا می‌کرد (حیاتی و همکاران، ۱۳۹۳، ۶۷۱). دانشگاه‌ها در طول قرن‌ها با تدریس و ماموریت‌های تحقیقاتی خود نقش مهمی در توسعه جوامع سرتاسر جهان بازی می‌کنند. علاوه بر این دانشگاه نقش مهمی در افزایش اشتغال فارغ‌التحصیلان، افزایش سطح تحصیلات جامعه، ایجاد فرصت‌ها برای افراد و توسعه دانش و فن-آوری‌ها ایفا می‌کنند (اولکای و بلو، ۲۰۱۷، ۱۵۷). سازمان‌ها به منظور نیل به اهداف گردیده‌اند و میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد نیروهای انسانی است. همه مدیران و کارکنان صرف نظر از جایی که کار می‌کنند یا کاری که انجام می‌دهند وظایف مشابهی را انجام می‌دهند، بنابراین لازم است شایستگی‌ها و توانمندی‌های ویژه‌ای که آنها را قادر می‌سازد وظایف‌شان را به بهترین نحو ممکن انجام دهند را داشته باشند (حیاتی و همکاران، ۱۳۹۳، ۶۷۲). در دهه‌های گذشته غالب سازمان‌ها راهبرد بازسازی و مهندسی مجدد را در پاسخ به چالش‌ها و تغییرات محیطی انتخاب می‌کردند اما اکنون دیگر رویکردها و راه‌حل‌های گذشته قابلیت و توانایی خود را برای مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده‌اند و بهتر است با رویکرد و دیدگاه‌های جدید جایگزین شوند. از این‌رو، یکی از راه‌های نوین پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی است (صادقیان و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۰۴). در واقع چابکی سازمانی

مجموعه‌ای از رفتار، مهارت، دانش، نگرش و ویژگی‌های شخصیتی است که بیشترین ارتباط را با عملکرد موفقیت‌آمیز دارند (نیرومند و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۴۶)، به تعالی خدمت دهی منجر شده و به فرد برای انجام موفق شغل و دستیابی به نتایج سازمانی مطلوب کمک می‌کند (تیرایاری ۴ و همکاران، ۲۰۱۰). امروزه مدیریت و شایستگی-های 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 به کارگیری روش‌های مناسب هدایت کند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۱۵). چرا که مدیران، یکی از مهمترین ارکان در هر سازمان و به ویژه سازمان‌های آموزشی به شمار می‌آیند که در انجام مأموریت‌ها و تحقق اهداف سازمان نقش به‌سزایی دارند. از این‌رو، همواره موفقیت‌ها و شکست‌های یک سازمان به حساب مدیران آن گذاشته می‌شود. در این میان، در کشورهای در حال توسعه که نگرش سامانه‌ای در سازمان‌ها کمتر نهادینه شده است، نقش مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است. در این سازمان‌ها، مدیرانی که از ویژگی‌های مطلوب (شایستگی) برخوردار باشند، سازمان را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند، عملکرد آن را بالا می‌برند و شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌سازند (پورکریمی و صداقت، ۱۳۹۳، ۲۰۲).

از سوی دیگر سازمان‌های امروزی در محیطی پرابهام، پویا و متحول کار می‌کنند. کثرت تغییراتی

به عنوان پارادایم جدید جهت مهندسی سازمان‌ها و بنگاه‌های رقابتی است. سازمان چابک همواره برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش بازده ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده است (فیلیپه ۱ و همکاران، ۲۰۱۶، ۶۲۵).

چابکی سازمانی توانایی سازمان برای بقاء و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و پیش‌بینی‌ناشدنی است. به طور کلی، چابکی پاسخی است به چالش‌های محیطی و بهره‌برداری از تغییر مداوم و سریع آن برای کیفیت عالی، عملکرد عالی و خدمات یا محصولات مشتری‌پسند و اساس آن همسو کردن فناوری اطلاعات، کارکنان و فرآیندهای کاری در نظامی همگن و انعطاف‌پذیر است (رمضانیان و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۸۷). مفهوم شایستگی اولین بار توسط مک‌کلند ۲ در سال ۱۹۹۳ میلادی در غربالگری افراد و اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت ولی اخیراً این مفهوم در نظام‌های آموزشی و پژوهشی برای انتخاب و ارزیابی مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد (فنگ ۳ و همکاران، ۲۰۱۰، ۲۸۴۶). شایستگی عبارت است از ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودانگاری‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی و یا مهارت‌های رفتاری شناختی، هر ویژگی فردی که به طور قابل اعتماد قابل اندازه‌گیری یا سفارش است و می‌تواند برای تمایز قایل شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود (دهمرد و ناستی‌زایی، ۱۳۹۴). همچنین

1 - Felipe

2 - McClelland

3 - Fang

جابه جا شود، دانشگاه‌ها و بخش‌های مختلف شان به سرعت می‌توانند آنچه ظاهراً درست کار نمی‌کند را متوقف و کار درست را سریعاً آغاز کنند.

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است. شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد موثر برای همه کارکنان، اثربخش کردن سازمان‌ها و مدیریت آنها و تاکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل آنها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸، ۱۵). الگوهای شایستگی، نقشی حیاتی در کلیه فرآیندهای نظام مدیریت منابع انسانی ایفاء می‌کنند. زیرا با مشخص شدن شایستگی‌های ضروری برای اثربخش بودن در یک شغل، سازمان می‌تواند بر رفتارهایی در گزینش، آموزش، ارزشیابی، عملکرد و نظام برنامه‌ریزی جانشینی تمرکز کند که بیشترین ارتباط را با عملکرد موفقیت‌آمیز دارند (نیرومند و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۴۷).

از طرفی سازمان‌ها و موسسات ناچارند که برای رقابت در قرن بیست و یکم به دنبال چابکی باشند چرا که سازمان‌های مدرن با فشار فزاینده‌ای جهت یافتن راه‌های جدید رقابت کارآمد در محیط پویای جهانی مواجه هستند. چابکی

که سازمان‌ها و افراد با آن روبه‌رو هستند، از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که همچون سیلی خروشان هر نوع مقاومتی را در هم شکسته و همه را با خود به جلو می‌برد. به عبارت دیگر، وسعت و تنوع نیروی تغییری که بر پیکر سازمان‌های امروزی وارد می‌آید آنها را وادار به پذیرش این تغییرات می‌کند. بنابراین امروزه همان‌طور که آنجلی ۱ (۱۹۹۷) می‌گوید سازمان‌ها نمی‌توانند در جامعه حیاتی پایدار داشته باشند مگر اینکه تغییرات را بپذیرند و خود را با تغییرات داخلی و خارجی منطبق و همگام سازند (محمودوند، ۱۳۹۰).

دانشگاه‌ها از مهمترین سازمان‌های آموزشی هستند که باید قدرت لازم برای واکنش در برابر تغییرات سازمانی، سیاسی، تکنولوژیکی و محیطی را داشته باشند. از طرفی شرایط رقابتی که تا چند دهه قبل مختص سازمان‌های تجاری و صنعتی بود به آموزش عالی تسری یافته و دانشگاه‌ها از جمله دانشگاه‌های آزاد برای باقی ماندن در صحنه رقابت نفس‌گیر علم و دانش نیاز به درک تغییرات و عکس‌العمل سریع و مناسب در برابر آن را دارند. لذا باید با استفاده از راهکارهای مناسب، خود را به صورت پویا با تغییرات محیطی وفق دهند تا بتوانند به حیات خود ادامه دهند که یکی از بهترین روش‌ها برای مقابله با تغییرات محیطی، هدایت سازمان به سمت چابک بودن است؛ چرا که در یک دانشگاه چابک منابع سازمان می‌تواند سریعاً به یک روش قابل انعطاف و سیال در پاسخ به نیازهای گوناگون و دائم در حال تغییر مشتری

کولیوند و هزارجریبی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «جانشین پروری مدیران با تاکید بر استعدادیابی و شایستگی» به این نتیجه رسیدند که تعداد ۱۹ مولفه با توجه به نظرات خبرگان از مدل‌های جانشین پروری که دارای بیشترین امتیاز بودند استخراج شدند.

اللهیاری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «کشف و شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری ایران با استفاده از مدل معادلات ساختاری» به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های مدیران پارک‌های علم و فناوری نشان می‌دهد شایستگی مدیران شامل ۷۴ شاخص، ۱۹ مولفه و ۳ بعد می‌باشد. بعد شایستگی‌های عمومی دارای ۴ مولفه، ادراکی، نگرشی، نوآوری و شخصیتی می‌باشد. بعد شایستگی‌های میان فردی دارای ۷ مولفه، کار تیمی، رهبری، ارتباطات موثر، مشارکت و هم‌فکری، تفکر جهانی، شبکه‌سازی و بینش استراتژیک می‌باشد. بعد شایستگی‌های تخصصی دارای ۸ مولفه، مدیریت فناوری، مدیریت سرمایه‌گذاری، مدیریت مالی، مدیریت بازاریابی، مدیریت استراتژیک، مدیریت محیطی، نظارت و ارزیابی و مدیریت اجرایی می‌باشد.

صفدریان و پورکیانی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «تبیین روابط بین توانمندی و چابکی سازمانی و ارائه یک الگو در راستای سیاست‌های کلی نظام‌داری» به این نتیجه رسیدند که مولفه چند پیشگی کارکنان به مولفه‌های چابکی سازمان اضافه و مولفه احساس قدرت از مولفه‌های توانمندی فردی حذف شده و بین توانمندسازی و

توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای بهره‌وری سازمان می‌شود (نیک‌پور و سلاجقه، ۱۳۸۹، ۱۷۰). موضوع چابکی چیزی نیست که بتوان آن را فقط برای بخش خصوصی در نظر گرفت به کارگیری چابکی در بخش دولتی می‌تواند عرصه مناسبی برای رشد و بالندگی آن باشد (کریمیان و همکاران، ۱۳۹۴) می‌توان گفت چابکی سازمانی و مدیریت شایستگی از ملزومات دانشگاه‌ها در شرایط رقابتی امروز هستند. بنابراین در این پژوهش، به دنبال شناسایی ابعاد مدیریت شایستگی برای چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران هستیم.

پیشینه تحقیق

فرجاد و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تعیین عوامل چابکی سازمانی دانشگاه‌ها بر اساس مدل گلدمن و ناگل» به این نتیجه رسیدند که مهمترین شاخص‌های چابکی سازمانی دانشگاه‌ها بر اساس مدل گلدمن و ناگل (۱۹۹۵) شامل ثبات در مدیریت دانشگاه‌ها، روشن بودن چشم‌انداز، یادگیری سازمانی و مأموریت علمی، سیستم نظارت و ارزشیابی عملکرد تحقیقاتی، فرهنگ خود - ارزیابی، خود - کنترلی و خود - ارتقایی، توجه به کارگروهی در دانشگاه‌ها، توجه مدیران به نتایج تحقیقات، تأسیس صندوق حمایت از محققان، مهندسی مجدد ساختارهای سازمانی و فرآیندهای فعلی و وجود واحدهای تحقیقاتی جهت تجاری‌سازی در دانشگاه‌ها می‌باشد.

مدیریت سامانه‌های اطلاعات، توسعه نرم افزار، رسانه‌های دیجیتال، یکپارچگی داده‌ها) و شایستگی‌های تخصصی (دسترسی عمومی، ساختار سازمانی و چارچوب قانونی) می‌باشند.

قربان‌نژاد و عیسی‌خانی (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی» که بر روی ۲۴ نفر از خبرگان انجام دادند، به این نتایج دست یافتند که؛ شایستگی تقوامداری (آخرت‌گرایی، خدا ترس بودن، کنترل هوای نفس، پرهیزگاری)، شایستگی رفتاری- اخلاقی (پاکدامنی، راستگویی، پرهیز از دروغ، فروتنی و نرم‌خویی، عیب‌پوشانی، گشاده‌رویی، مسئولیت‌پذیری)، شایستگی امانتداری (حفظ سنت‌های نیکو، امین بودن، حفظ بیت‌المال)، شایستگی عدالت‌ورزی و انصاف (پرهیز از ستمکاری، عدالت‌گستری، توزیه منابع بیت‌المال به مساوات) شایستگی تصمیم‌گیری (تامل‌ورزی و اندیشیدن در کار، دوراندیشی، قاطعیت در تصمیم‌گیری) به عنوان شایستگی‌های اصلی مدیران شناسایی شده‌اند.

علیرضایی و پاشایی هولاسو (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی در یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح» که بر روی ۱۴۰ نفر از کارکنان نیروهای مسلح انجام دادند، به این نتایج دست یافتند که؛ بین فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی (ادراک، شایستگی، پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری، سرعت و یادگیری) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

چابکی سازمانی و مولفه‌های توانمندی فردی و سازمانی و چابکی سازمانی رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.

الوانی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «جایگاه شایستگی‌های محوری در جانشین پروری» به این نتیجه رسیدند که شایستگی محوری، شناسایی شرح شغل بالاترین تاثیر را در جانشین پروری و توانمندی نیروی انسانی بالاترین تاثیرگذاری را دارد و برنامه‌ریزی جانشین پروری پیوند معناداری با قابلیت‌های راهبردی سازمان دارد.

سرلک و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل موثر بر ایجاد سازمان‌های چابک بر اساس الگوی گلدمن و ناگل» به این نتیجه دست یافتند که عواملی در قابلیت چابکی سازمان به ترتیب مربوط به اهمیت دادن به افراد، فناوری اطلاعات، آمادگی برای تغییر، هماهنگی سازمانی، کنترل عدم اطمینان محیطی و توانمندسازی کارکنان موثر هستند.

پورعابدی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان» به این نتایج دست یافتند که؛ مدل شایستگی دارای چهار بعد؛ شایستگی‌های پایه (مهارت‌های ارتباطی و اطلاعاتی، تسلط به دانش، تعهد به کیفیت، مهارت‌های بهره‌وری، تمرکز بر مشتری، ابتکار عمل داشتن، قابل اتکا بودن)، شایستگی‌های مدیریتی (مهارت‌های رهبری، شایستگی نتیجه‌گرایی، شایستگی مدیریت پروژه، شایستگی مدیریت افراد)، شایستگی‌های عمومی (اصول فناوری اطلاعات،

فرهنگ‌پذیری از توانایی پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس برخوردارند.

زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور» که بر روی ۱۵ نفر از خبرگان فرهنگی با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و عمیق انجام دادند، به این نتایج دست یافتند که؛ مدل شایستگی مدیران سازمان‌های فرهنگی در بردارنده سه شایستگی محوری (منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی و هوش) و هشت شایستگی اصلی (تخصص حرفه‌ای، شخصیت فرهنگی، رضایت کاری، تعهد کاری، هوش مدیریتی، هوش فرهنگی، هوش معنوی، هوش عاطفی) طراحی شد.

درخشیده و انصاری (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر شایستگی مدیریتی و تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد شغلی آنان» که بر روی ۱۸۷ نفر از کارکنان بانک شهر تهران انجام شد به این نتیجه رسیدند که متغیرهای شایستگی مدیریت و تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد شغلی آنان موثر است.

وان مین ۱ و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر شایستگی فنی مدیران بر روی نوآوری و یادگیری کارکنان» نشان دادند که؛ شایستگی‌های فنی مدیران، روابط مثبت با نوآوری و یادگیری کارکنان دارد. همچنین یادگیری کارکنان، تأثیر جزئی در رابطه بین

سیاح (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان «بررسی اثر شایستگی مدیران بر چابک سازی سازمانی در بانک سپه» که بر روی ۱۵۵ نفر از روسای شعب بانک سپه استان تهران انجام داد، به این نتایج دست یافت که؛ بین شایستگی مدیران و چابکی سازمانی رابطه معنی وجود دارد و همچنین بین ابعاد شایستگی مدیران شامل برانگیختن کارکنان، فشار و استرس، تفویض اختیار، مشکلات روتین، میانجی‌گری مدیران، توانمندسازی کارکنان، کار تیمی و مدیریت اطلاعات به ترتیب رابطه معنی‌دار و بین ابعاد واکنش نسبت به انتقادات، سطح دانش مدیران و خلاقیت و نوآوری مدیران و چابکی سازمان به ترتیب رابطه معنی‌دار بدست آمد. و بین سه بعد اصلاح کار کارکنان، مشکلات پیچیده، بازخورد منفی و چابکی سازمان رابطه معنی‌داری بدست نیامد. همچنین نتایج رگرسیون چند متغیره نشان داد که ابعاد شایستگی مدیران در مجموع توانست ۶۸ درصد تغییرات چابکی سازمان را پیش‌بینی نمایند.

دهمرده و ناستی زایی (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان «پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس بر اساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین» که بر روی ۳۴۷ نفر از مدیران مدارس ابتدایی زاهدان انجام دادند، به این نتایج دست یافتند که؛ بین شایستگی‌های مدیریتی و اثربخشی مدیران مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. تحلیل رگرسیون چندگانه نیز نشان داد که مولفه‌های بهبود کارکنان، نیروبخشی، نظام کنترل، روابط بین فردی، پیشرفت مستمر، مشتری محوری، مدیریت تیم،

وندلر و درسدن (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «توسعه مدل بلوغ چابکی سازمانی» پس از بررسی مبانی نظری، به این نتیجه رسیدند که مدل بلوغ چابکی سازمانی بیشتر در زمینه ارائه یک ساختار تئوریک و تجربی استوار مشارکت کرده و از تلاش‌های در حال توسعه برای حمایت از یک درک مشترک از مفهوم چابکی سازمانی پشتیبانی می‌کند.

آرل و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «ویژگی‌های سازمان چابک» به این نتیجه رسیدند که یک رویکرد سیستماتیک سازمان چابک اشاره به ۵ بخش می‌کند: ۱- کاتالیزور رهبری ۲- استمرار یادگیری از طریق تجربه ۳- ارتباطات باز ۴- حاکمیت ارزش بر کسب و کار بلندمدت ۵- تلاش برای تسلط

نگای ۴ و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان «فن‌آوری اطلاعات، عملیاتی و مدیریت شایستگی برای چابکی زنجیره تأمین» به بررسی تأثیر بین شایستگی زنجیره تأمین و چابکی زنجیره تأمین بر عملکرد شرکت پرداختند و نشان دادند چابکی زنجیره تأمین بر عملکرد شرکت تأثیر معناداری دارد. همچنین مدیریت شایستگی نیز بر چابکی زنجیره تأمین تأثیر معناداری دارد.

ژئو- شیان ۵ (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان «تحلیل شایستگی مدیران ارشد در هتل صنعتی تایوان» نشان داد که؛ شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ارشد در هتل شامل دو بعد شایستگی عمومی و تخصصی است. مهم‌ترین ابعاد

شایستگی‌های فنی مدیران و نوآوری کارکنان دارد.

فیلیپه ۱ و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «تبیین و پیش‌بینی مدل برای چابکی سازمانی» نشان دادند که؛ مدل اصلی با اثرات مستقیم (قابلیت‌های سیستم‌های اطلاعات و ظرفیت جذب) سطح مناسبی از اعتبار پیش‌بینی برای ساختار درون‌زا کلیدی چابکی سازمانی به دست می‌آورد.

یویای ۲ و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان «توسعه شایستگی‌های معلمان در مدارس ابتدایی» نشان دادند که؛ عوامل شایستگی عبارتند از: پایداری در مدیریت یادگیری و کار، شایستگی و مهارت در برنامه ریزی، تنظیم هدف، مدیریت یادگیری و کار، شایستگی در استفاده از ICT در مدیریت یادگیری و کار، خلاقیت مدیریت یادگیری، شایستگی در پیگیری و ارزیابی در مدیریت دانش و عمل کاری، و شایستگی در بهبود و توسعه مدیریت یادگیری و عمل کاری.

پترووا ۳ و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «توسعه و ارزیابی شایستگی‌های دانشجویان دانشگاه علوم کاربردی ویجستور» نشان دادند که؛ در خودارزیابی دانشجویان، تفکر تحلیلی و انتقادی، رهبری، کار گروهی، ارتباطات، مسئولیت، انطباق، توانایی یادگیری، ارتباط کلامی، مدیریت تعارض و مذاکره، مدیریت استرس، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان و خلاقیت، از شایستگی‌های دانشجویان بود.

1 - Felipe

2 - Yuayai

3 - Petrova

4 - Ngai

5 - Jeou-Shyan

دسته‌بندی شدند. با بررسی‌ها و کدگذاری‌های اولیه مشخص شد که هر بعد، حداقل ۳ بار توسط خبرگان مورد اشاره و تاکید قرار گرفت ولی محقق فرآیند مصاحبه را تا ۱۰ نفر ادامه داد تا این که با اشباع داده‌ها مواجه شد. برای هر فرد مصاحبه شونده که از خبرگان در حیطه موضوع بودند، یک خلاصه جدول تهیه و تمامی نکات کلیدی اشاره شده از آن فرد در آن جدول خلاصه‌سازی و دسته‌بندی شدند.

فرآیند مصاحبه: در هر جلسه مصاحبه، مصاحبه شونده‌گان با اهداف مصاحبه آشنا شدند. میانگین زمان هر مصاحبه ۳۰ دقیقه و نکات کلیدی هر مصاحبه توسط مصاحبه‌گر یادداشت برداری شد. به منظور کاهش تاثیر نحوه مصاحبه در رایج اطلاعات، تمامی مصاحبه‌ها توسط شخص پژوهشگر انجام پذیرفت.

برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقت بودن و اطمینان یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، اقدامات زیر صورت گرفت:

- بازبینی توسط اعضاء: مشارکت کنندگان در مصاحبه‌ها، مقوله‌های به دست آمده را ملاحظه و بازبینی کردند و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز کردند.

- بررسی همکار: علاوه بر دریافت نظرات ارزشمند اساتید راهنما و مشاور مقوله‌های استخراج شده با تعدادی از اساتید، دانش

شایستگی عبارتند از رهبری، مدیریت بحران و حل مساله.

لی ۱ (۲۰۱۰)، در پژوهشی با عنوان «بررسی شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرا» نشان داد که؛ ابعاد شایستگی عبارتند از موفقیت‌مداری، تاثیرگذاری و نفوذ، تفکر به صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، اهمیت برای سفارشات، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت، رفتار با کارکنان، تخصص، توجه به خدمت به مشتری.

روش شناسی

پژوهش حاضر درصدد به دست آوردن شناختی ژرف و همه‌جانبه از ابعاد مدیریت شایستگی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران و مسائل مربوط به آن بود. بنابراین، از رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوا استفاده شد. نظر به ارتباط ملموس اساتید ابعاد مدیریت شایستگی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران ۲۰ نفر از اعضای هیأت علمی از خبرگان جهت مصاحبه به عنوان جامعه تحقیق شناسایی شدند. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند بوده و تا آن جا ادامه پیدا نمود که اشباع در اطلاعات گردآوری شده حاصل شود. بدین معنی که نمونه‌گیری تا زمانی تداوم پیدا کرد که همچنان نظرات جدیدی توسط گروه نمونه ارائه می‌شد. لذا با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۱۰ نفر از اساتید دانشگاهی انتخاب شدند. در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بعد از مصاحبه نفر هشتم، تعداد ۱۶۷ شاخص فهرست و در سه بعد

در این ارتباط در این پژوهش شناسایی ابعاد اصلی و مؤلفه‌های مرتبط مورد نظر بوده است.

بنابراین در مرحله اول ابعاد اصلی و مؤلفه‌ها بر اساس فرآیند کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام عمل پالایش، کدهای مفهومی ارائه شد و اولویت هر یک از عوامل بر اساس فراوانی مفاهیم ذکر شده در مصاحبه‌ها مشخص گردید. مفاهیم، واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری بودند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق کدگذاری، به‌طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت‌کنندگان و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن‌ها ایجاد شدند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی و فرعی و میزان اهمیت و اولویت این مقوله‌ها به‌طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و کدهای مفهومی از رونوشت مصاحبه‌ها استخراج شدند. گاهی اوقات یک جمله به بیش از یک مفهوم مربوط می‌شد. با استخراج کدهای مفهومی مشترک و با پالایش و حذف موارد تکراری، با بهره‌گیری از مبانی نظری و تطبیق برخی از کدهای مفهومی، مفاهیم شناسایی و مشخص و با انجام پالایش و عمل کاهش این مفاهیم در قالب مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها) سازماندهی شدند.

یافته‌های تحقیق

ابتدا نکات کلیدی مربوط به هر مصاحبه نیمه ساختار یافته، از طریق گوش دادن به مصاحبه‌های ضبط شده و مطالعه یادداشت برداری‌های حین

آموختگان و دانشجویان به بررسی مقوله‌ها و طبقه‌بندی آنها پرداخته شد.

- تجربه و سوابق اساتید راهنما و مشاور: تجربه چندین ساله در حوزه برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی و بودجه و تحصیل در رشته تخصصی آموزش عالی این امکان را فراهم می‌ساخت که مقوله‌بندی‌ها به درستی صورت گیرد.

- مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، بصورت کدگذاری باز و کدگذاری محوری انجام شده است.

- کدگذاری باز عبارت است از فرایندی تحلیلی که از طریق آن مفاهیم مشخص شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها از درون کشف می‌شوند. در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر مفاهیم را شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط می‌دهد. در این مرحله پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق جزء جزء کردن اطلاعات، به شکل بندی مقوله‌های اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه، سؤال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها می‌پردازد.

- در مرحله بعد، کدگذاری محوری، پژوهش‌گر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (بعد اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را (مؤلفه‌ها) به آن ارتباط می‌دهد.

مصاحبه به صورت مکتوب علامت‌گذاری شد، سپس نکته‌های کلیدی و اساسی از داخل هر مصاحبه استخراج شد. در ادامه با استفاده از دسته‌بندی نکات کلیدی در قالب اصطلاحات حرفه‌ای، برجسب‌گذاری لازم انجام شد. سپس اصطلاحات برجسب‌گذاری شده‌ی هر مصاحبه شونده در قالب جدول سازماندهی و براساس ارتباط و تناسبی که با هم داشتند، در قالب ابعاد دسته‌بندی و نتایج در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱- خلاصه‌سازی شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه شونده‌گان در هر بعد

مصاحبه شونده	بعد	شاخص‌های مستخرجه از طریق مصاحبه
مصاحبه شونده اول (دکتری تخصصی مدیریت آموزشی)	فردی	اتخاذ تصمیمات درست و مناسب
		احساس مسئولیت در برابر همکاران
		رعایت حال همکاران و ارباب رجوع
		مقید بودن به اخلاق اسلامی در سازمان
		حفظ اخلاق حرفه‌ای برای خود و همکاران
مصاحبه شونده اول (دکتری تخصصی مدیریت آموزشی)	سازمانی	توانایی تشخیص و تجسم وضعیت مطلوب در سازمان
		نظارت مستمر بر انجام فعالیت‌های سازمان
		آگاهی نسبت به استراتژی‌های سازمانی
		توجه به نیازهای ارباب رجوع در سازمان
		توانایی برخورد مناسب با بحران‌های به وجود آمده در سازمان
مصاحبه شونده اول (دکتری تخصصی مدیریت آموزشی)	اجتماعی	توانایی به کارگیری ICT در انجام امور شغلی
		تقدیر از از کسب نتایج تیمی
		برقرار کردن روابط اثربخش با هم‌ترازان سازمانی
		تمایل به گوش دادن به صدای دیگران را دارم و شنونده اثرگذار هستم.
		به اشتراک گذاشتن دانش خود در سازمان
مصاحبه شونده دوم (دکتری تخصصی برنامه ریزی آموزشی)	فردی	ارتباط با سازمان‌های بین‌المللی
		نشان دادن واکنش مناسب در موقعیت‌های برون سازمانی
		تصمیم‌گیری به موقع
		تحصیلات دانشگاهی لازم برای اداره سازمان
		گذراندن دوره‌های آموزشی برای اداره سازمان
مصاحبه شونده دوم (دکتری تخصصی برنامه ریزی آموزشی)	فردی	تحمل مخالفان و منتقدان
		خدمت به مستضعفان و ضعیفان جامعه
		مسئولیت در برابر قوانین و دستورالعمل‌ها
		توجه به اعتقادات مذهبی در کار
مصاحبه شونده دوم (دکتری تخصصی برنامه ریزی آموزشی)	سازمانی	تفویض بعضی از تصمیم‌گیری‌ها به پایین‌ترین سطح سازمان

توانایی تدوین و اجرا برنامه‌هایی جهت پیشبرد سازمان		
نظارت و کنترل مستمر بر فعالیت‌های سازمانی		
آشنایی با چشم انداز سازمانی		
توجه به نظرات سازنده ارباب رجوع		
توانایی حل اختلافات بین کارکنان		
تشویق کارکنان برای کسب موفقیت‌های تیمی	اجتماعی	
کشف و حفظ زمینه‌های مشترک کاری در سازمان		
پرداختن به انجام فعالیت‌های اشتراکی با دیگر سازمان‌ها در پرتو حفظ منافع سازمان		
برقراری روابط اثربخش با روسا		
توضیح دلایل اتخاذ تصمیمات برای کارکنان	فردی	
دارا بودن سابقه و تجربه در پست‌های مدیریتی		
حضور در جلسات با ظاهر آراسته و به موقع		
متواضع و فروتن در برابر ارباب رجوع		
انجام وظایف محوله به نحو احسن		
انجام وظیفه برای رضای خدا		
داشتن ایمان و توکل به خدا		
دارا بودن بینش سیاسی و اجتماعی		
آموزش‌های لازم به زیردستان برای پیش‌بینی و چگونگی حل مشکلات احتمالی	سازمانی	مصاحبه شونده سوم (دکتری تخصصی مدیریت آموزشی)
توانایی تدوین و اجرا برنامه‌هایی جهت پیشبرد سازمان		
نظارت و کنترل بر عملکرد مدیر در سازمان		
توانایی لازم برای تحقق اهداف و انجام وظایف هر یک از واحدهای سازمانی		
آشنایی کافی با ict	اجتماعی	
توانایی پیش‌بینی و برنامه‌ریزی فرایندهای تغییر در سازمان		
الگوی رفتاری خوب در کار تیمی		
برقراری روابط اثربخش با همتران سازمانی		
بکارگیری شبکه‌ها در درون سازمان		
اقدام به مشورت و گفتگو با کارکنان	فردی	مصاحبه شونده چهارم (دکتری تخصصی تکنولوژی آموزشی)
مشخص نمودن شاخص‌های عمده سازمان در پرتو قوانین و مقررات سازمان		
عدالت خواه بودن		
داشتن وجدان کاری نسبت به کار		
رفتار عادلانه و یکسان بات کارکنان		
تمام وقت در اختیار ارباب رجوع و سازمان بودن		
گرفتن بهترین تصمیم به هنگام وجود اطلاعات ناقص		

گرفتن تصمیمات سخت در صورت لزوم		
توانایی اداره صحیح و سازنده تعارض در سازمان	سازمانی	
توانایی هدایت فرایندهای تغییر در سازمان		
اولویت منافع ارباب رجوع بر منافع سایر ذی نفعان از قبیل کارکنان در سازمان		
توانایی لازم برای تحقق اهداف سازمان		
نظارت مستمر بر انجام فعالیت‌های سازمان		
توانایی تشخیص و تجسم وضعیت مطلوب در سازمان		
ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان		
برخورداری از مهارت‌های ارتباطی کلامی قوی		
فعالیت با برخی از با از سازمان‌ها به صورت شبکه‌ای		
کشف و حفظ زمینه‌های مشترک کاری		
شناخت کافی از منافع و مصالح سازمان	فردی	
متعهد بودن در انجام وظایف کاری		
احساس مسئولیت در برابر همکاران		
اتخاذ تصمیمات درست و مناسب		
خدمت خالصانه و برای رضای خدا		
احساس مسئولیت در برابر کشور		
حق مدار بودن		
حقیقت جو و حقیقت گو بودن		
دانش و اطلاعات لازم برای مدیریت سازمان		
تدوین و اجرا برنامه‌هایی جهت پیشبرد سازمان		
آموزش روش‌های انجام کارها به کارکنان بی تجربه		
تطبيق نتایج عملکرد و فعالیت‌های موجود با عملکرد مطلوب به طور مستمر		
آگاهی از اهداف اساسی سازمان		
به کارگیری ict در اتخاذ تصمیمات سازمانی		
ایجاد شبکه سازمانی با بکارگیری ict	اجتماعی	
توانایی هدایت فرایندهای تغییر در سازمان		
تقدیر از کسب نتایج گروهی		
به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان		
یافتن زمینه‌های مشترک کاری با ذینفعان		
نوآوری در حل مسائل سازمانی		
شبکه سازی در درون و بیرون سازمان	فردی	مصاحبه شونده ششم
عمل کردن قانونی انجام کارها		
متواضع و فروتن بودن در برابر ارباب رجوع		

خدمت به مستضعفان و ضعیفان جامعه		دکتری تخصصی مدیریت آموزشی)
داشتن وجدان کاری		
توجه به اخلاق در انجام کارها		
انجام وظایف محوله به نحو احسن		
دارا بودن سابقه و تجربه پست‌های مدیریتی		
به کارگیری مهارت‌های متفاوت و مشابه برای حل بحران در سازمان	سازمانی	
توانایی برنامه‌ریزی فرایندهای تغییر در سازمان		
توانایی لازم برای تحقق اهداف و انجام وظایف		
نظارت مستمر عملکرد کارکنان در سازمان		
القاء این حس به زیردستان به اینکه یک عامل مهم در انجام امور هستند	اجتماعی	
تشویق کارکنان به کار گروهی		
فعالیت با با سازمان‌های دیگر برای ارائه خدمات نوین و باکیفیت		
برقراری روابط اثربخش با همتران سازمانی		
توضیح دلایل اتخاذ تصمیمات برای کارکنان	فردی	
آگاهی به عوامل محیطی در سازمان		
احساس مسئولیت در برابر همکاران و ارباب رجوع		
احساس مسئولیت در برابر خداوند		
مقید بودن به اخلاق اسلامی در سازمان		
توجه به ارزش‌های حاکم بر سازمان	سازمانی	مصاحبه شونده هفتم دکتری تخصصی مدیریت دولتی)
توانایی اجرای برنامه‌های سازمانی		
توانایی تبدیل تعارضات و بحران‌های مخرب به تعارضات سازنده در سازمان		
برجسته بودن در حرفه و کار		
توانایی سازگاری فعال با فرایندهای تغییر در سازمان		
ارزیابی مستمر از رضایت ارباب رجوع نسبت به سازمان	اجتماعی	
حفظ زمینه‌های مشترک کاری در سازمان		
شبکه سازی در بیرون سازمان و به کارگیری آن		
تمایل به گوش دادن به صدای دیگران		
برخوردار از مهارت مذاکره‌ای اثربخش برای همکاری با سازمان‌های دیگر	فردی	مصاحبه شونده هشتم دکتری تخصصی مدیریت آموزشی)
داشتن ایمان و توکل به خدا		
رعایت حق الناس در سازمان		
حق مدار بودن و اجرای عدالت		
مسئولیت در برابر قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین نامه‌ها		
رعایت حال همکاران و ارباب رجوع		
تحمل مخالفان و منتقدان و پذیرش تحول		

اتخاذ تصمیمات درست و مناسب		
پذیرش مسئولیت اشتباهات		
توانایی تشخیص و تجسم وضعیت مطلوب در سازمان	سازمانی	
توانایی استفاده از برنامه ریزی تخصصی برای انجام فعالیت‌ها در سازمان		
نظارت و کنترل عملکرد مدیر در سازمان		
توانایی بررسی فرایندهای عملیاتی مورد نیاز برای اجرای اهداف و استراتژی		
آشنایی کافی و لازم با فناوری اطلاعات و ارتباطات		
تاکید مدیران سازمان بر افزایش و تسهیم دانش در سازمان	اجتماعی	
دانستن منابع انسانی سازمان به عنوان سرمایه راهبردی		
ارتباط با سازمان‌های بین‌المللی		
اقدام به مشورت و گفتگو با کارکنان در سایه حفظ منافع ارباب رجوع و سازمان		
مقید بودن به اخلاق اسلامی در سازمان	فردی	
رفتار عادلانه و یکسان با کارکنان		
مسئول بودن نسبت به حقوق ارباب رجوع		
در اختیار ارباب رجوع و سازمان بودن		
حضور در جلسات با ظاهری آراسته		
شناخت کافی از منافع و مصالح سازمان		
ایجاد حس تعهد سازمانی در کارکنان		
نظارت مستمر بر انجام فعالیت‌های سازمان	سازمانی	مصاحبه شونده نهم (دکتری تخصصی مدیریت آموزشی)
توانایی یافتن راه‌ها و وسایلی که نیل به وضعیت مطلوب را به صورت اثربخش میسر می‌سازد		
آشنایی با چشم انداز سازمانی		
بررسی و رفع شکایت و انتقادات وارده به سازمان به طور دقیق		
توانایی تسهیل تغییرات سازنده در سازمان		
کشف و حفظ زمینه‌های مشترک کاری در سازمان	اجتماعی	
فعالیت در سازمان به صورت شبکه‌ای برای تقویت ارائه خدمات با انواعی از سازمانها		
برقراری روابط اثربخش با روسا		
اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن در صورت عدم وجود اطلاعات	فردی	مصاحبه شونده دهم (دکتری تخصصی مدیریت آموزشی)
تحصیلات دانشگاهی لازم برای اداره سازمان		
آگاهی به عوامل محیطی در سازمان		
تحمل مخالفان و منتقدان و پذیرش تحول		
رعایت حقوق خود و همکاران		

تفویض بعضی از تصمیم‌گیری‌ها به پایین‌ترین سطح سازمان	سازمانی	
توانایی تدوین و اجرا برنامه‌هایی جهت پیشبرد سازمان		
نظارت و کنترل عملکرد کارکنان در سازمان		
کنترل بر فعالیت‌های سازمانی به طور مستمر		
توجه به به نیازهای ارباب رجوع در سازمان		
توانایی سازگاری فعال با فرایندهای تغییر در سازمان	اجتماعی	
ارتباط با سازمان‌های بین‌المللی		
روابط اثربخش با همتران سازمانی		
الگوی رفتاری بودن در کار تیمی		
کشف و حفظ زمینه‌های مشترک کاری در سازمان		

در نهایت فرآیند تلفیق مصاحبه‌های صورت گرفته، انجام و نتایج در قالب جدول ۲ ارائه شد:

نتایج حاصل از جدول ۱ نشان داد که در این پژوهش براساس اطلاعات به دست آمده از طریق مصاحبه با خبرگان، سه بعد اساسی (فردی، سازمانی و اجتماعی) شناسایی و دسته‌بندی شدند.

جدول ۲- تلفیق شاخص‌های استخراج شده از خبرگان

تلفیق شاخص‌ها در هر بعد	تعداد شاخص‌های شناسایی شده از هر مصاحبه شونده										بعد	ردیف
	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
۴۳	۵	۶	۷	۶	۷	۹	۶	۸	۷	۵	فردی	۱
۴۲	۶	۶	۶	۵	۵	۷	۷	۶	۶	۶	سازمانی	۲
۲۵	۴	۳	۴	۴	۳	۵	۳	۵	۴	۶	اجتماعی	۳
۱۱۰	۱۵	۱۵	۱۷	۱۵	۱۵	۲۱	۱۶	۱۹	۱۷	۱۷	جمع کل	۴

هر شاخص توسط مصاحبه شونده‌گان حداقل سه بار بار و حداکثر تا نه بار مورد اشاره و تاکید قرار گرفتند. در مجموع پس از اجرای فرآیند تلفیق شاخص‌ها، تعداد ۱۱۰ شاخص در سه بعد مورد شناسایی و تأیید قرار گرفت که به پرسش‌نامه خبرگان تبدیل و جهت تأیید نظر نهایی آنان مورد استفاده قرار گرفتند تا پرسش‌نامه نهایی حاصل شوند.

جدول ۳- مقولات بدست آمده از پژوهش

مسئله تحقیق	مقولات اصلی	مقولات فرعی
ابعاد مدیریت شایستگی	بعد فردی	۱- تصمیم‌گیری ۲- دانش و معلومات ۳- ویژگی‌های شخصیتی ۴- خدمت‌گذاری ۵- مسئولیت‌پذیری ۶- ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی ۷- نگرش و بینش
	بعد سازمانی	۱- شایستگی رهبری ۲- برنامه‌ریزی ۳- نظارت و کنترل ۴- تعیین اهداف و استراتژی ۵- تکنولوژی ۶- مشتری‌مداری ۷- مدیریت تغییر ۸- مدیریت بحران
	بعد اجتماعی	۱- کارگروهمی ۲- شبکه‌سازی ۳- رفتار در روابط ۴- درون سازمانی ۵- برون سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

سیاح (۱۳۹۴)، دهمرده و ناستی‌زایی (۱۳۹۴)، وان مین (۲۰۱۷)، یوبای (۲۰۱۵)، پتروا (۲۰۱۴)، نگای (۲۰۱۱)، ژئو-شیان (۲۰۱۱) و لی (۲۰۱۰) که در پژوهش‌های خود به ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران از قبیل شایستگی فردی، شایستگی اجتماعی، مسئولیت‌پذیری، تصمیم‌گیری، کار تیمی، نظام کنترل، مشتری‌محوری، رهبری، مدیریت بحران، رفتار با کارکنان، خدمت به مشتری اشاره کردند، همسو می‌باشد.

امروزه، رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی بر سازمان‌ها و شیوه‌های متنوع آنها در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی‌شان وارد می‌سازد. اکنون از نیروی کار سازمان‌ها، انتظار می‌رود، تاثیر بیشتری در تولیدات و خدماتی که ارائه می‌دهند، داشته باشند. این درست همان چیزی است که موجب شده در محیط رقابت، شایستگی اهمیت

هدف از پژوهش شناسایی ابعاد مدیریت شایستگی به منظور چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران بود. یافته‌ها در مورد ابعاد مدیریت شایستگی حاکی از آن است که ابعاد مدیریت شایستگی شامل بعد فردی (تصمیم‌گیری، دانش و معلومات، ویژگی‌های شخصیتی، خدمت‌گذاری، مسئولیت‌پذیری، ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی، نگرش و بینش)؛ بعد سازمانی (شایستگی رهبری، برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل، تعیین اهداف و استراتژی، تکنولوژی، مشتری‌مداری، مدیریت تغییر، مدیریت بحران) و بعد اجتماعی (کارگروهمی، شبکه‌سازی، رفتار در روابط، درون سازمانی، برون سازمانی) می‌باشد. این یافته با نتایج پژوهش‌های فرجاد (۱۳۹۷)، اللهیاری (۱۳۹۷)، صفدریان (۱۳۹۶)، قربان‌نژاد و عیسی‌خانی (۱۳۹۵)، سرلک (۱۳۹۵)،

دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران پیشنهاد می‌شود که با برنامه‌ریزی‌های علمی و منسجم نسبت به ارتقاء مدیریت شایستگی در کارکنان و مدیران همت گمارند تا از این طریق باعث چابکی سازمان و در نهایت بهبود عملکرد سازمان شوند.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادهایی به این شرح ارائه می‌شود:

در سازمان علاوه بر شرح شغل جاری مدیران کلیدی، یک شرح شغل راهبردی متناسب با اسناد بالادستی سازمان تنظیم شود و یک جایگاه ساختاری در سازمان برای پیگیری و اجرای برنامه جانشینی طراحی شود.

محققان میزان تاثیرات هر یک از مولفه‌ها و شاخص‌ها را به روش‌های علمی استخراج و سپس در اختیار مسئولان و تصمیم‌گیرندگان قرار دهند. دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با توجه به تغییرات محیطی جهت ایفای بهتر کارکردهای اصلی خود باید ساختارها را چابک و زمینه‌ها و عوامل عدم اطمینان محیطی و نحوه کنترل سریع متناسب با شرایط و نیازهای جامعه اتخاذ نمایند.

متقاعد کردن مدیران ارشد و سیاست‌گذاران سازمان جهت همسویی با برنامه‌های جانشین‌پروری مطابق برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی ایجاد نظام برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی به عنوان سرمایه فکری با تاکید بر جنبه‌های انگیزشی جهت شایستگی نیروی انسانی.

فراهم کردن فرصت شغلی برای کارکنان با استعداد در رده‌های مدیریتی، شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزاری برای توسعه و آموزش افراد.

شناخت استعدادهای انسانی برای تصدی مشاغل و مناسب‌سازی کلیدی از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی.

یابد. دانشگاه‌ها از مهمترین سازمان‌های آموزشی هستند که باید قدرت لازم برای واکنش در برابر تغییرات سازمانی، سیاسی، تکنولوژیکی و محیطی را داشته باشند. از طرفی شرایط رقابتی که تا چند دهه قبل مختص سازمان‌های تجاری و صنعتی بود به آموزش عالی تسری یافته و دانشگاه‌ها از جمله دانشگاه‌های آزاد برای باقی ماندن در صحنه رقابت نفس‌گیر علم و دانش نیاز به درک تغییرات و عکس‌العمل سریع و مناسب در برابر آن را دارند. لذا باید با استفاده از راهکارهای مناسب، خود را به صورت پویا با تغییرات محیطی وفق دهند تا بتوانند به حیات خود ادامه دهند که یکی از بهترین روش‌ها برای مقابله با تغییرات محیطی، هدایت سازمان به سمت چابک بودن است؛ چرا که در یک دانشگاه چابک منابع سازمان می‌تواند سریعاً به یک روش قابل انعطاف و سیال در پاسخ به نیازهای گوناگون و دائم در حال تغییر مشتری جابه‌جا شود، دانشگاه‌ها و بخش‌های مختلف شان به سرعت می‌توانند آنچه ظاهراً درست کار نمی‌کند را متوقف و کار درست را سریعاً آغاز کنند.

این یافته با نتایج پژوهش‌های فرجاد (۱۳۹۷)، کولیوند (۱۳۹۷)، اللهیاری (۱۳۹۷)، الوانی (۱۳۹۵)، سیاح (۱۳۹۴)، دهمرده و ناستی‌زایی (۱۳۹۴)، درخشنده (۱۳۹۳) فیلیپه (۲۰۱۶)، وندلر و درسدن (۲۰۱۴)، آرل (۲۰۱۲)، نگای (۲۰۱۱)، ژئو-شیان (۲۰۱۱) که نشان دادند مولفه‌های نظام کنترل، روابط بین فردی و مشتری محوری از توانایی پیش‌بینی اثربخشی مدیران، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های رهبری و شایستگی‌های حصول نتیجه درک میان فردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت، رفتار با کارکنان و خدمت به مشتری از ابعاد شایستگی می‌باشد، در یک راستا قرار دارد. لذا به مسئولان و دست‌اندرکاران

منابع

۱. الوانی، سید مهدی. سید نقوی، میرعلی و زارع بزرگ آبادی، رضا (۱۳۹۵) جایگاه شایستگی های محوری در جانشین پروری، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۷، صص ۶۲-۴۱.
۲. اللهیاری، رحمت اله. ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمد. (۱۳۹۷) کشف و شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی شایستگی مدیران پارک های علوم و فناوری ایران با استفاده از مدل معادلات ساختاری، فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۸۲-۵۹.
۳. پورعابدی، محمدرضا؛ ضرابی، وحید؛ سجادی نایینی، حنان و رضی، زهرا. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره هشتم، شماره ۲، صص ۵۲-۲۷.
۴. پورکریمی، جواد و صداقت، مریم. (۱۳۹۳). تبیین رابطه شایستگی با سبک رهبری تحول آفرین مدیران در سازمان های پژوهشی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۱، صص ۲۲۲-۲۰۱.
۵. حیاتی، هادی؛ دادگر، الهام و جنتی، علی. (۱۳۹۳). بررسی انواع مدل های شایستگی مدیران بیمارستان ها. فصلنامه مدیریت اطلاعات سلامت، دوره دوازدهم، شماره ۵، صص ۶۸۰-۶۷۱.
۶. درخشنده، حامد. انصاری، محمد اسماعیل (۱۳۹۳). بررسی تاثیر شایستگی مدیریتی و تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد شغلی آنان، فصلنامه فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۷، شماره ۱، صص ۹۳-۷۳.
۷. دهمرده، سمیه و ناستی زایی، ناصر. (۱۳۹۴). پیش بینی اثربخشی مدیران مدارس براساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره هفتم، شماره ۲۴، صص ۱۱۰-۹۳.
۸. رمضانیان، محمدرحیم؛ ملائی، مینا و آبسالان، شکوفه. (۱۳۹۲). بررسی چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان ها. فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۰، صص ۲۰۴-۱۸۵.
۹. زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ موسوی، سیدمحمد مهدی و ودادی، احمد. (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان های فرهنگی کشور. فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، دوره دوم، شماره ۴، صص ۳۶-۱۹.
۱۰. سرلک، محمدعلی. دل انگیزان، سهران و کاکه برایی، اسماعیل (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر ایجاد سازمان های چابک بر اساس الگوی گلدمدن و ناگل، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۴، صص ۱۰-۱.
۱۱. سیاح، محمد. (۱۳۹۴). بررسی اثر شایستگی مدیران بر چابک سازی سازمانی در بانک سپه. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران.

۱۲. سیروتا، دیوید و همکاران (۱۳۸۳). ابعاد رضایت و تعهد. مترجم یاسر جلالی. تهران: انتشارات فرهنگ، ص ۱۷۵.
۱۳. صادقیان، رحمت اله؛ یعقوبی، نورمحمد و اعزازی، محمداسماعیل. (۱۳۹۱). بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۷، صص ۱۲۰-۱۰۳.
۱۴. صفدریان، علی. پورکیانی، مسعود (۱۳۹۶). تبیین روابط بین توانمندی و چابکی سازمانی و ارائه یک الگو در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۳، صص ۱۷۸-۱۴۹.
۱۵. علیرضایی، ابوتراب و پاشایی هولاسو. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره بیستم، شماره ۲، صص ۱۷۵-۱۴۹.
۱۶. قربان‌نژاد، پریسا و عیسی‌خانی، احمد. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه تطبیقی. فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال پنجم، شماره ۱، صص ۴۸-۳۷.
۱۷. فرجاد، شهرروز. قورچیان، نادرقلی و تقی پور ظهیر، علی (۱۳۹۷). تعیین عوامل چابکی سازمانی دانشگاه‌ها بر اساس مدل گلدمن و ناگل، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال چهاردهم، شماره ۱، صص ۷۹-۶۳.
۱۸. کریمیان، محمد وزین. سرداری، احمد و سیلاوی، عیسی (۱۳۹۴). مطالعه ارتباط بین گرایش به دولت الکترونیکی با چابکی سازمانی، مجله مدیریت توسعه و تحول، دوره ۲۲، صص ۴۴-۳۷.
۱۹. کولیوند، علیرضا. هزارجریبی، جعفر (۱۳۹۷). جانشین پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال ششم، شماره ۳، صص ۵۵-۳۲.
۲۰. محمودوند، محمود. (۱۳۹۰). بررسی رابطه فراموشی سازمانی با تغییرات سازمانی در دانشگاه سیستان و بلوچستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
۲۱. محمودی، سیدمحمد؛ زارعی‌متین، حسن و بحیرایی، صدیقه. (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه. فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول، شماره ۱، صص ۱۴۳-۱۱۴.
۲۲. نیک‌پور، امین و سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۱). بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. فصلنامه فراسوی مدیریت، سال ششم، شماره ۲۳، صص ۵۴-۳۹.
۲۳. نیرومند، پوران‌دخت؛ بامداد صوفی بامداد، جهانیار؛ اعرابی، سیدمحمد و امیری، مقصود. (۱۳۹۱). چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکتهای فناوری بنیان: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره چهارم، شماره ۱۲، صص ۱۶۱-۱۴۵.

24. Arell, Ray, et al., (2012), Characteristics of agile organizations, developed with funding from agile alliance. pp.1-11.
25. Fang, C., Chang, S., & Chen, G. (2010). Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. *African journal of business management*, 4(13), 2845-2855.
26. Felipe, C.M., Roldán, J.L., & Leal-Rodríguez, A.L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69, (10), 4624-4631.
27. Jeou-Shyan, H.H.H., Liu, C-H. L.L., & Tsai, C-Y. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1044-1054.
28. Lee, Y. (2010), Exploring high-performers' required competencies. *Expert Systems with Applications*, 37, 434-439.
29. Ngai, E.W.T., Chau, D.C.K., & Chan, T.L.A. (2011). Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 232-249.
30. Olcay, G. A., & Bulu, M. (2017). Is measuring the knowledge creation of universities possible?: A review of university rankings. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 153-160.
31. Petrova, E., Jansone, D., & Silkane, V. (2014). The development and assessment of competencies in Vidzeme University of applied sciences. *Social and Behavioral Sciences*, 140, 241-245.
32. VanMinh, N., Badir, Y.F., Quang, N.N., & Afsar, B. (2017). The impact of leaders' technical competence on employees' innovation and learning. *Journal of Engineering and Technology Management*, 44, 44-57.
33. Wendler, R., Dresden, Tu., (2014), Development of the Organizational Agility Maturity Model, Proceeding Of the 2014 federated conference on computer science and information pp.1197-1206.
34. Yuayai, R., Chansirisira, P., & Numnaphol, K. (2015). Developing competency of teachers in basic education schools. *Educational Research and Reviews*, 10 (12), 1758-1765.