

طراحی الگوی صلاحیت مدیران با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

مستانه غنجی^{۱*}، محمد چیدری^۲، حسن صدیقی^۳، علی ربیعی^۴

^۱ دانشجوی دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۲ استاد، دانشگاه تربیت مدرس، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، تهران، ایران

^۳ دانشیار، دانشگاه تربیت مدرس، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، تهران، ایران

^۴ دانشیار، دانشگاه پیام نور، واحد تهران، گروه مدیریت، تهران، ایران

تاریخ دریافت: فروردین ۱۳۹۴، اصلاحیه: خرداد ۱۳۹۴، پذیرش: تیر ۱۳۹۴

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی الگوی صلاحیت مدیران با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا انجام شد. برای دستیابی به این هدف با ۲۰ نفر از مدیران در سطوح مختلف در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی که به روش هدفمند با حداکثر اختلاف انتخاب شده بودند، مصاحبه‌ای نیمه ساختار یافته انجام و پرسش‌نامه صلاحیت مدیریتی با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی اجرا گردید. علاوه بر این مقاله‌ها و کتاب‌های مربوط به صلاحیت مدیریت تغییر فرانوگرا، سایت ملی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و همچنین شرح شغلی مربوط به مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی مورد مطالعه قرار گرفت. سپس با تحلیل محتوای منابع شفاهی و نوشتاری، مفاهیم شناسایی و به ۴ صلاحیت محوری (صلاحیت‌های مدیریتی- سازمانی، صلاحیت‌های محیط کار، صلاحیت‌های اجتماعی و صلاحیت‌های اثربخشی شخصی)، ۲۰ صلاحیت اصلی و ۸۱ صلاحیت فرعی تقسیم بندی شدند. در مرحله پایانی نیز اعتبار و پایایی الگو مورد تأیید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: الگوی صلاحیت، مدیریت تغییر فرانوگرا و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.

۱- مقدمه

متشنج بودن محیط، اهمیت اطلاعات در جوامع [۳۱]، از استراتژی‌های نوین مدیریت سازمان‌ها در عصر کنونی است. بنابراین برای سازگار شدن با آهنگ تغییرات در محیط‌های کار کنونی و رهبری در سازمان‌های آینده، باید ساختار سازمان‌ها و نحوه تفکر مدیران دستخوش تحول و دگرگونی شود، چرا که دیگر با تکیه بر روش‌های سنتی مدیریت نمی‌توان مسائل پیچیده و چند بعدی حاضر را حل نمود [۵۹].

از جمله نظریه‌های غیرسنتی، نظریه‌های مدیریت در سازمان‌های فرانوگرا می‌باشند که با زیر سوال بردن نظریه‌های سنتی و نوگرایی مدیریت و فاصله گرفتن از اصول بروکراتیک، اصول و مولفه‌های مدیریت را به گونه‌ای دیگر و به شکلی کاملاً منعطف مطرح می‌سازند. فرانوگرایی در مدیریت سازمان‌ها به معنی عدم پذیرش هرگونه قطعیت در زمینه ساختار، روش، مدل، رویه و تئوری است و نوعی رویکرد بدون مرز و کنکاش‌گری بدون محدودیت را به مدیران پیشنهاد می‌نماید [۸]. برای مواجه شدن با تغییرات و تحولاتی که در اثر مدیریت تغییر فرانوگرا در سازمان‌های آینده ایجاد می‌شود باید نحوه ساختار سازمان‌ها و نحوه تفکر مدیران دستخوش تحول و دگرگونی شود و مؤلفه‌هایی چون

در عصر متحول و متغیر کنونی، رقابت در سطح جهانی گسترده شده است، مسائل اخلاقی به طور جدی مطرح شده‌اند و فن‌آوری و سیستم‌های اطلاعاتی به سرعت همچنان در حال پیشرفت‌اند. همچنین با افزایش سرعت تغییرات و ورود به عصر اطلاعات، ماهیت کار اعضای سازمان‌ها و محیط کار آنان نیز تغییر یافته است. از طرفی بر پیچیدگی مسائل در سازمان افزوده خواهد شد و انعطاف‌پذیری فضای کار و ناامنی نیز به جرأت قابل مشاهده است [۵۹].

مواردی چون جهانی شدن و تشدید فشارهای رقابتی [۵۶]، تاکید بر کارکنان به عنوان سرمایه‌های سازمانی و همکاری مدیریت و کارمند [۵۵]، چند مهارتی بودن کارکنان در سازمان [۵۵]، ساختارهای مسطح و شبکه‌های انعطاف‌پذیر سازمانی با مرزهای نفوذپذیر، کوچکتر شدن اندازه سازمان‌ها [۴۱]، وجود افراد خود تنظیم در سازمان، کنترل غیر متمرکز و مبتنی بر کیفیت در محیط‌های کاری [۵۰]، وجود رهبران خدمت‌گذار، تمرکززدای و مردمی در سازمان [۶۹]، مشارکت در کار و تصمیم‌گیری، مشوق‌های گروهی در سازمان، گفتگوهای سازمانی توأم با استدلال‌های مختلف و چندصدایی [۶۵]، تغییرات سریع فناوری، تنوع‌گرایی، تلاطم و

*Feryal.gh@gmail.com

بنابراین با الهام از مطالب پیش گفته و توجه به عواملی همچون افزایش انتظارات از خدمات بخش عمومی در سازمان‌های آینده، تمرکز بر رویکردهای فرا نوین (فرانوگرا) در عرصه مدیریت منابع انسانی همچون بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر صلاحیت، ضرورت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی به شهروندان سازمان از طریق بکارگیری افراد با صلاحیت در سطح مدیران، استقرار فرایندهای صلاحیت سالاری در سازمان‌های آینده و فرانوگرا، ضرورت تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر صلاحیت، توجه به پرورش رهبران با صلاحیت در بخش عمومی ... ضرورت نیاز به به کار بست مولفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا در عرصه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های فرانوگرا به ویژه در بخش دولتی کشور احساس می‌شود. امروزه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به عنوان یکی از مهمترین بخش‌های دولتی در کشور، اهرم مناسبی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی به شمار می‌رود که می‌تواند در استفاده بهینه از شرایط زندگی، کار و تولید و ارتقای سطح درآمد و وضعیت اجتماعی جامعه مؤثر باشد که از این امر مستثنی نیست [۴۴].

در کشور ما انسجام سیاست‌های کلان وزارت تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی با توجه به خصوصیات چون تسهیل‌گری (هدایت‌گر به جای مجرد)، مأموریت محور (به جای سازمان محور)، آینده‌نگر (پیشگیری به جای درمان)، ارباب‌رجوع‌مدار (مردم‌سالار به جای دیوان‌سالار)، غیرمتمرکز (به جای سلسله مراتب طولانی و تمرکزگرایی)، رقابت‌گرا (متناسب با تغییرات محیط کسب و کار)، نتیجه‌گرا (تأکید بر ستاده‌ها)، توانمندساز (توجه به منابع انسانی و ارتقاء ظرفیت آنان)، قانون‌مدار (چشم‌انداز بیست ساله، سیاست‌های کلی نظام، قانون اساسی، قوانین برنامه، قوانین تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی)، اخلاق‌مدار (تأکید بر اخلاق حرفه‌ای)، عدالت محور (تخصیص منابع، تصمیمات رفتارها و توجه به مناطق محروم) و شایسته‌سالار در انتصابات و تحولات سازمانی) به منظور بسط عدالت اجتماعی و افزایش رفاه جامعه، از اولیوی اساسی برخوردار است و امید است تا با بهره‌گیری از توان علمی مدیران متعهد و متخصص، امکان تحقق اهداف سند چشم‌انداز در تکوین جامعه‌ای نمونه در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی میسر شود. دیدگاه فرانوگرا مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی را قادر خواهند ساخت که مدیران انتخابات آگاهانه‌تری را انجام دهند و فهم محیطی‌شان را تسهیل می‌کند؛ زیرا شرایط محیطی کار مدیرانی که فرانوگرا هستند را تعیین می‌کند [۷۴]. بنابراین بر اساس نتایج پژوهش شناسایی و تحلیل عاملی مولفه‌های صلاحیت مدیران با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا به عنوان یکی از ارکان مهم در حوزه اجرائی مدیریت منابع انسانی در دوره متحول و متغیر امروزی نقش مهمی در مدیریت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی ایفا می‌کند. بنابراین هدف اصلی این پژوهش، تحلیل عاملی صلاحیت‌های مدیران با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌باشد.

خلاقیت (creativity) سازماندهی فعال (Active Organization)، مدیریت بر مبنای شبکه و هم آفرینی (Cocreating and MBN)، ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار (Persuading based on servant leadership)، خودکنترلی (Self control) به ترتیب جایگزین مولفه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هدایت و کنترل خواهند شد [۱].

مدیریت تغییر فرانوگرا در سازمان‌دهی بر الگوهای شبکه‌ای و سلسله مراتب افقی [۷۵]، در کنترل بر خودکنترلی و خودتنظیمی [۶]، در رهبری بر خدمت‌گذاری و یاددهی و یادگیری مداوم [۲۷] و در هماهنگی برهم آفرینی و هم افزایی [۶۹] تاکید می‌کند. فرانوگرا بر سازمان شبکه‌ای با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین مدیر و کارمندان تاکید دارد [۳۷]. در مدیریت فرانوگرا، سازمان‌ها را به صورت یک کل در نظر گرفتند که بخش‌هایش از هم جدا و منفک نیست، مهارت‌ها بالا و چند بعدی، انعطاف‌پذیری بالا و شامل شبکه‌های خود طرح ریز است [۸].

سازمان‌های فرانوگرا برخلاف سازمان‌های سنتی که ساختارهای بروکراتیک دارند، سازمان‌های ادھوکراسی، ارگانیک و سیال هستند نه یک پدیده مکانیکی [۵۱]. در سازمان فرانوگرا نظرات مختلف مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد، درهای گفتگو باز است و پایه‌های یادگیری بر پایه آن قرار دارد. اطلاعات تازه و آزاد از همه سو در جریان است و در یک موقعیت کاری در سازمان‌های فرانوگرا، همفکری، تصمیم‌گیری مشترک و چند صدایی دیده می‌شود [۱۳]. در واقع سازمان فرانوگرا، شبکه‌ای از تیم‌های خود کنترلی با چندین مرکزند که رفتارهای سازمانی خود را به اقتضای شرایط هماهنگ می‌کنند [۴۴].

سازمان فرانوگرا از تغییر استقبال می‌کند و اعضای سازمان با احترام متقابل و مبتنی بر درک مشترک با یکدیگر روبرو می‌شوند [۱]. وجود شبکه‌های مختلف در سازمان‌های فرانوگرا امکان برقراری ارتباط گسترده و چندجانبه را برای افراد فراهم می‌آورد [۷۵]. مدیریت فرانوگرا بر مسائلی که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند، غلبه می‌کند. سازمان‌های فرانوگرا خلاقیت، همکاری و تنوع را تسریع و تشویق می‌کنند [۳۸]. در سازمان فرانوگرا متون سازمان، خود به خود نوشته می‌شود و معنا می‌یابد و این از دستان مدیر خودکامه در سازمان‌های سنتی خارج است [۸]. در سازمان‌های فرانوگرا بازگویی نظرات و رویدادها در جمع زمینه‌ای فراهم می‌سازد که مشکلات و راه‌حل‌ها مطرح شوند و فرصتی برای مشارکت در بازسازی نظم اجتماعی و تأکید بر پیوندهای اجتماعی، فراهم می‌سازد [۶۹].

در دنیای مدیریت فرانوگرا آینده، سرمایه‌های انسانی و اجتماعی در روند توسعه و تعالی جوامع، اهمیت روزافزونی پیدا کرده و مولفه‌های پیچیده و جهان شمولی چون تحولات بازارها و تغییرات فناوری در رقابتی فشرده، می‌تواند اقتصاد جهانی و بازیگران این صحنه را تحت تأثیر قرار دهد. بر این اساس تدوین رویکردهای جدیدی در زمینه مدیریت کلان جوامع مانند ارتقاء بهره‌وری، توانمندسازی منابع انسانی، توجه به نوآوری و خلاقیت، مهارت آموزی و اقتصاد مبتنی بر دانایی، ضرورتی انکارناپذیر در توسعه و پیشرفت کشورها محسوب می‌شود [۴۴].

۲- پیشینه تحقیق

از آن جایی که تحولات و تغییرات امروزی از مهمترین عوامل در پیشرفت سازمانی به شمار می‌آیند، بررسی و شناسایی مولفه‌هایی که بتواند اجرای مدیریت را در عصر تغییرات امروزی تسهیل کند و بر کارایی و عملکرد مدیریت امروزی موثر باشد، از اهمیت روزافزونی برخوردار شده است. یکی از الگوهایی که پیوسته نظر دانشمندان را به خود جلب کرده است، الگوی مدیریت تغییر فرانوگرا است که زمینه‌های پیشرفت در فعالیت‌های شغلی و اجتماعی فرد را در عصر متحول امروزی نیز فراهم می‌نماید و به تازگی با توجه به تغییرات و تحولات جدید در سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی جهت بکارگیری الگوهای مدیریتی امروزی، مورد توجه محققان قرار گرفته است. در این مقاله تحلیل عاملی صلاحیت‌های مدیران با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا از طریق مطالعه دقیق ادبیات تحقیق استخراج شده است. صلاحیت‌های مدیریتی- سازمانی، صلاحیت‌های اجتماعی، صلاحیت‌های اثربخشی شخصی و صلاحیت‌های محیط کاری در این پژوهش به عنوان عوامل اصلی حمایت کننده متغیرهای تحقیق در نظر گرفته شده‌اند. در پرسش‌نامه پژوهش بسیاری از مولفه‌های تحقیق مستخرج از عوامل اصلی بودند. در ادامه به توضیح اجمالی ابعاد چهارگانه (صلاحیت‌های مدیریتی- سازمانی، صلاحیت‌های اجتماعی، صلاحیت‌های اثربخشی شخصی و صلاحیت‌های محیط کاری) خواهیم پرداخت. طبق بررسی‌های به عمل آمده در منابع و تحقیقات پیشین انجام شده، شناسایی صلاحیت‌های زیر می‌تواند به عنوان صلاحیت‌های مدیران با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا، نقش موثری در بکارگیری و اجرای موثر این مدیریت ایفا نماید که می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

الف) صلاحیت‌های مدیریتی-سازمانی: توانایی ارائه قوانین و رویه‌های کاری انعطاف‌پذیر در ساختار سازمان [۷۳]، توانایی سازماندهی وظایف حول فرایندهای کاری [۳]، توانایی ارائه تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و مشارکتی در سازمان [۲۴]، توانایی نبود مانع در برقراری ارتباطات سازمانی پایین به بالا در سازمان [۵۷]، توانایی نهادینه شدن واحد تحقیق و توسعه اتاق تفکر سازمانی در واحدهای سازمان [۴۱] توانایی نمود ارزش‌ها و قابلیت‌ها در ساختار سازمان [۷۲]، توانایی نفوذ در سازمان از طریق مهارت و خبرگی [۴۷]، توانایی تشکیل گروه‌های کاری در کنار سلسله مراتب سازمانی [۴۸]، توانایی نفوذپذیری مرزهای سازمانی نسبت به ایده‌ها و اطلاعات جدید [۷۰]، توانایی مورد اعتماد بودن مدیر [۷۲]، توانایی ایجاد احساس اعتماد به نفس در افراد [۳۴]، توانایی تمایل به خدمت رسانی برای حل مشکلات مرتبط با کار توانایی مورد اعتماد بودن مدیر [۳۳]، قابلیت انجام فعالیت‌های سازمانی به صورت شبکه‌ای و گروهی [۳۵]، توانایی برخورداری از تواضع و فروتنی مدیر [۶۵]، توانایی تاکید بر عادات کاری خوب مدیران و الگو قرار دادن آنها [۱۱]، توانایی برخورداری از قدرت تحول آفرینی [۳۰]، توانایی قدرت تشخیص مسائل سازمانی [۵]، توانایی جمع‌آوری اطلاعات و حقایق مرتبط قبل از تصمیم‌گیری [۵]، قدرت تشخیص ابعاد اصلی از ابعاد فرعی در حل مساله [۵]، توانایی بررسی راهکارهای موضوع از ابعاد مختلف در هنگام تصمیم‌گیری [۵]، توانایی انتخاب بهترین مسیر در تصمیم‌گیری [۵]، توانایی تسلط بر

شبکه‌های مجازی در جهت رشد و پیشرفت در کار [۵۳]، توانایی پیوند و ارتباط فناوری‌های اطلاعاتی-ارتباطی و محیط کار [۲۶].

ب) صلاحیت‌های اجتماعی: توانایی شنود موثر در سازمان [۳۹] قدرت مذاکره و چانه‌زنی در سازمان [۷۵]، توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های کارمندان در زمینه توسعه مسیر شغلی در سازمان [۶۱]، توانایی توجه و حساسیت نسبت به احساسات و نیازهای کارمندان در سازمان [۷۵]، توانایی بیان اثربخش در موقعیت‌های فردی و گروهی (ارتباط شفاهی) در سازمان [۶۰] توانایی برقراری ارتباط بوسیله اشارات غیرشفاهی (زبان بدنی) در سازمان [۴۳]، توانایی حمایت و پشتیبانی از ارتباطات مکتوب در سازمان [۱۳]، توانایی ارائه اطلاعات دو جانبه همراه با بازخورد سازمانی [۷۴]، توانایی کار به شیوه‌ای اثربخش به عنوان بخشی از یک گروه در سازمان [۶۹]؛ توانایی تسهیم اطلاعات و ایده‌های جدید در سازمان [۱۸] توانایی برقراری روابط بین سازمانی [۱۸]، توانایی تفویض اختیار و مسئولیت به کارمندان در پایین‌ترین سطح سازمانی [۵۲]، توانایی ترغیب کارکنان بوسیله استراتژی‌های نفوذ و تاثیرگذاری در سازمان توانایی حل تضادهای بین کارکنان در سازمان [۶۲].

ج) صلاحیت‌های اثربخشی شخصی: توانایی برخورداری از مسئولیت-پذیری و پاسخگویی در ارتباط با چگونگی انجام شغل در سازمان [۹]، توانایی روزآمدی و پویایی دانش مدیر در سازمان [۶۶]، توانایی استفاده از فرصت‌های لازم برای یادگیری و بازسازی مستمر در سازمان [۶۶]، توانایی برخورداری از اعتماد به نفس و قطعیت پایدار در انجام کارهای سازمان [۲۰]، توانایی برخورداری از انعطاف پذیری، قابلیت انطباق و برون‌گرایی مدیر در سازمان [۵۴]، توانایی میل به پیشرفت و کسب موفقیت سازمانی [۱۰]، توانایی ظرفیت انجام کار به صورت مستقل [۲۳]، توانایی احساس تعلق و تعهد نسبت به سازمان [۱۲]، توانایی استفاده از تفکر چندجانبه در حل مسائل سازمان [۴۹]، توانایی برخورداری از آگاهی و هوشیاری محیطی در جهت رفع مسائل سازمانی [۵۴]، توانایی عدالت محوری و رفع تبعیض سازمانی [۶۸]، توانایی عمل کردن بر مبنای کمال جویی حرفه‌ای در سازمان [۴۶]، توانایی درک و پایبندی به ارزش‌های سازمانی در محیط کار سازمان [۲۲] توانایی اعتبار حقیقی مدیر در سازمان [۴۰]، توانایی نهادینگی سوابق و تجربه کاری در انجام وظایف سازمان [۴۹]، توانایی برخورداری از سلامت جسمی و روانی مدیر در انجام کار در سازمان [۴۰]، توانایی برخورداری از مدیریت زمان در سازمان [۵۰]، توانایی خودکاو و خودارزیابی دقیق در سازمان [۲۹]، توانایی کنترل گرایش‌های رفتاری غیرمطلوب در جهت حسن انجام کار در سازمان [۶]، توانایی تلفیق اهداف فردی و سازمانی در انجام وظایف سازمان [۶]، توانایی هم‌سازگاری رفتار با موقعیت‌های جدید در سازمان [۴]، توانایی دیدن مسائل به صورت کلی سازمان [۲۳]، توانایی برخورداری از ذهنیت مفهومی نسبت به سازمان [۲۳]، توانایی تعیین مسیر و آینده سازمان (آینده بینی) [۶۳]، توانایی عملی کردن ایده‌های جدید سازمانی [۱۲]، توانایی برخورداری از ذهنیت انتقادی، خلاقانه و پویا نسبت به مسایل سازمانی [۱۷]، در اجرای مدیریت تغییر فرانوگرا اجتناب‌ناپذیر است.

البته در هنگام انجام تحلیل محتوا براساس نظریه جگادیش (۲۰۱۳) موارد زیر نیز تعیین گردید [۳۶]. سطح تحلیل (کلمه و عبارت)، انتخاب مفهوم (انتخاب مفاهیم براساس مرتبط بودن آنها با مفاهیم موجود در نظریه بودج و دهنی و یا هرگونه صلاحیت و توانمندی مدیریت فرانوگرا). سطح تعمیم‌پذیری مفاهیم (مفاهیمی که به شکل‌های مختلفی پدیدار شدند، به یک صورت ثبت شدند)، خلق قواعد رمزگذاری (طراحی دستورالعمل رمزگذاری براساس نظریه بودج و دهنی و رمزگذاری مفاهیم جدید و مقوله‌بندی آنها بعد از پایان تحلیل محتوا به صورت مجزا)، سطح کاربرد مفاهیم (محتوای آشکار، ملاک انتخاب مفهوم بود)، وجود، فراوانی یا شدت تاکید مفاهیم (در نظر گرفتن وجود مفهوم).

۴- جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

در این پژوهش دو جامعه مورد استفاده قرار گرفت. کلیه مدیرانی (عالی، میانی و عملیاتی) که در سال ۱۳۹۳ در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی مشغول به خدمت بودند. از بین این مدیران، به روش نمونه‌گیری هدفمند یا غیراحتمالی یا هدفدار و از نوع نمونه‌گیری با حداکثر اختلاف تعداد ۲۰ نفر انتخاب شدند؛ زیرا هدف، اطمینان از این مساله بود که تا جای ممکن متغیرهای متعدد مرتبط با موضوع مورد بررسی قرار بگیرند [۵۸]. برای دستیابی به این هدف در انتخاب این مدیران، موارد متعددی لحاظ گردید: نخست اینکه پراکندگی سمت‌های مدیریتی در بین آنها بالا باشد تا دامنه‌ای از صلاحیت‌های مدیریت در سازمان‌های فرانوگرا شناسایی شود و برای این کار از تحلیل مهارت‌های روان‌شناختی سازمان‌های تابعه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و همچنین دیدگاه‌های واحد تحقیقات در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی استفاده گردید [۵۸]. دوم، اینکه به دلیل حجم زیاد فعالیت مورد نیاز، آنها خود، داوطلب همکاری باشند. سوم اینکه، آگاهی آنان از طیف صلاحیت‌های مدیران در حد بالایی باشد. برای تعیین دو ویژگی اخیر از مصاحبه با مسئول واحد تحقیقات وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و نیز خود مدیران به صورت زنجیره‌ای استفاده شد. از نظر حجم نمونه معیار اشباع، نشان‌دهنده کفایت حجم نمونه بود و معیار برای کشف رسیدن به اشباع، تکرار داده‌های قبلی بود که پژوهشگران با آن مواجه می‌شدند [۲۱].

منابع نوشتاری درون سازمانی: این منبع شامل مقاله‌ها و کتاب‌های مربوط به مدیریت فرانوگرا، سایت ملی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و همچنین شرح شغلی مربوط به مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) بود که چون تمامی جامعه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت از روش نمونه‌گیری خاصی استفاده نشد.

در این پژوهش از سه ابزار استفاده گردید: ۱- سندکاو: به منظور تدوین الگوی صلاحیت مدیریتی با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا جستجو، جمع‌آوری و بهره‌برداری از متون نوشتاری، اعم از شرح وظایف، مطالب موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی و سایت ملی وزارت تعاون، کار و

د) صلاحیت‌های محیط کاری: توانایی آشنایی نسبت به تفاوت‌های فرهنگی سازمان در جهان [۲۵]، توانایی تمایل به یادگیری درباره امور سازمانی در ملتها و فرهنگ‌های مختلف [۴۵]، توانایی عملکرد کارآمد در فرهنگ‌های متنوع کاری [۲۵]، قابلیت مذاکره در محیط‌های تجاری متفاوت [۵۹]، توانایی تعامل با جوامع مشابه خارج از سازمان [۱۶]، توانایی برخورداری از نگاه فراملی مدیر و استفاده از تجربیات کشورهای دیگر [۴۵]، قابلیت رؤیت و دیده شدن توسط شغل در محیط کاری در سازمان [۱۴]، توانایی ارائه اقدامات سازمانی و تصمیمات کاری بر مبنای شایسته سالاری در سازمان [۱۰]، توانایی درک و تشخیص واقعیت سیاست و دورنماهای سازمانی در نظام‌های حکومتی مختلف [۳۱]، توانایی شناخت تغییرات محیطی در سازمان [۶۷]، قابلیت انطباق و سازگاری با شرایط و نیازهای جدید در سازمان [۲۸]، توانایی شناسایی و تشخیص فرصت‌های کاری [۶۴]، توانایی کنش با پیچیدگی‌های شغلی در سازمان [۵۴]، توانایی ارائه خدماتی جدید، با کیفیت و بالاتر از حد انتظار در سازمان [۵۴]، توانایی آماده‌سازی و ارزشیابی عملکرد شغلی کارکنان در سازمان [۵۴]، توانایی ارائه ساعات کاری انعطاف‌پذیر و متناسب با نیازهای شخصی در سازمان [۴۷]، توانایی برخورداری از دانش کاری در سازمان [۶۴]، توانایی آشنایی با زبان‌های بین‌المللی در سازمان [۶۵] به عنوان صلاحیت‌های مدیران با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در اجرای این نوع مدیریت تاثیرگذار بوده است. در همه این پژوهش‌ها دیده می‌شود که این صلاحیت‌ها به عنوان صلاحیت‌های مدیران با توجه به تغییرات و تحولات مدیریت تغییر فرانوگرا در عصر کنونی الزامی است و شیوه مدیریتی مناسبی برای اداره محیط متغیر سازمانی است. بنابراین با توجه به اختصاصی بودن الگوی صلاحیت در هر سازمان و ضرورت و اهمیت موضوع و کاربرد وسیع صلاحیت‌های مدیران با توجه به مدیریت امروزی و فرانوگرا در دستیابی به اهداف سازمانی طراحی الگوی صلاحیت‌های مدیران با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی موضوع مقاله حاضر می‌باشد.

۳- روش شناسی تحقیق

بر اساس هدف این پژوهش، روش مورد استفاده تحلیل محتوا می‌باشد. در بررسی متون نوشتاری (مقاله‌ها و کتاب‌های مربوط به مدیریت تغییر فرانوگرا، سایت ملی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و همچنین شرح شغلی مربوط به مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) و شفاهی (مصاحبه با مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) از این روش استفاده شد. در روش تحلیل محتوا، پژوهشگران ابتدا متن مورد تحلیل (اعم از شفاهی و نوشتاری) را مطالعه و سپس براساس مقوله‌های اصلی و فرعی از پیش تعیین شده (براساس پرسش‌نامه صلاحیت‌های مدیریت فرانوگرا یا نظریه بودج و دهنی در ارتباط با صلاحیت مدیر فرانوگرا) و یا مقوله‌هایی که در فرایند مطالعه متون مورد بررسی به دست می‌آید، به استخراج مفاهیم پرداختند [۸].

۵- تحلیل یافته‌ها

به منظور طراحی الگوی صلاحیت‌های مدیر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی ۶ مرحله به شرح ذیل انجام گرفت: (شکل ۱).



شکل (۱): مراحل طراحی الگوی صلاحیت مدیریتی فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

مرحله اول: در ابتدا پژوهشگر اول براساس راهنمای مصاحبه با ۲۰ نفر از مدیران سطوح مختلف وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی مصاحبه نمود. تمامی ۲۰ مورد مصاحبه به صورت مکتوب توسط این پژوهشگر مورد نگارش قرار گرفت.

مرحله دوم: بعد از پایان هر مصاحبه به منظور تعیین اهمیت صلاحیت‌ها از دیدگاه مدیران، پرسش‌نامه صلاحیت مدیر فرانوگرا براساس نظریه بودج و دنی به هر ۲۰ نفر مدیر ارائه گردید و از آنها خواسته شد تا با پاسخ به سوالات میزان اهمیت هر یک از صلاحیت‌ها را در دستیابی به اهداف شغلی و سازمانی مشخص کنند. نتایج حاصل از این پرسش‌نامه را می‌توان در جدول (۱) تا (۴) ملاحظه نمود. براساس جدول (۱) تا (۴) میزان اهمیت هر صلاحیت فرعی از دیدگاه مدیران متفاوت است که در این جداول بر مبنای ده اولویت مؤلفه‌های فرعی رتبه‌بندی شده‌اند و مابقی اولویت‌ها ذکر نشدند. برای مثال در جدول (۱) یعنی صلاحیت محوری مدیریتی- سازمانی و صلاحیت اصلی تصمیم‌گیری، صلاحیت فرعی قدرت تشخیص مسائل سازمانی، ۱۰ نفر آن را فوق العاده مهم، ۱۰ نفر آن را بسیار مهم دانسته‌اند. در این جدول‌ها میانگین و انحراف معیار مربوط به اهمیت هر صلاحیت محوری، فرعی و اصلی نیز ارائه شده است. بر این اساس، ترتیب اهمیت هر ترتیب اهمیت هر صلاحیت اصلی و فرعی نیز در صلاحیت‌های محوری خود متفاوت است. برای مثال در جدول (۱) در صلاحیت اصلی تصمیم‌گیری و حل مساله، صلاحیت فرعی قدرت تشخیص مسائل سازمانی، در صلاحیت اصلی ساختاری، صلاحیت فرعی

رفاه اجتماعی و کتاب‌ها و مقالات موجود در ارتباط با مدیریت فرانوگرا، بخش عمده‌ای از فعالیت محققین را به خود اختصاص داد. ۲- مصاحبه: دومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، مصاحبه از نوع نیمه ساختار یافته بود. مکان مصاحبه، محل کار افراد، مدت هر مصاحبه بطور متوسط ۶۰ دقیقه، مصاحبه شونده‌گان تعداد ۲۰ نفر از مدیران در سطوح مختلف مدیریتی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و مصاحبه‌گر نیز پژوهشگر اول پژوهش بود که در طول مصاحبه دقت می‌کرد تا بحث به انحراف کشیده نشود. ضمناً با توجه به اکراه مصاحبه‌شونده‌گان به یادداشت‌برداری اکتفا شد و تمامی مصاحبه‌ها به صورت مکتوب و نوشتاری بودند. برای کسب اطمینان از اعتبار مصاحبه یعنی اینکه مصاحبه دقیقاً متغیرها و موضوع مورد مطالعه را می‌سنجد از روش اعتبار محتوا استفاده شد. بدین ترتیب ابتدای راهنمای مصاحبه که حاوی فهرستی از سوالات پژوهش بود توسط پژوهشگران این تحقیق و یک نفر متخصص در امر مدیریت در وزارت خانه تعاون، کار و رفاه اجتماعی از نظر کیفیت، کمیت و شیوه نگارش پرسش‌ها مورد بررسی قرار گرفت. پس از اعمال نظرات اصلاحی در راهنمای مصاحبه، مجدداً در جلسه‌ای با حضور پژوهشگران، سوالات مصاحبه و ارتباط آن با موضوع و اهداف پژوهش مورد بررسی مجدد قرار گرفت. به منظور سنجش پایایی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نیز از روش پایایی بین ارزیاب‌ها استفاده شد که ضریب توافق نیز ۰/۸۸ به دست آمد. پرسش‌نامه صلاحیت‌های مدیر فرانوگرا براساس نظریه بودج و دنی: این پرسش‌نامه براساس نظریه بودج و دنی (وظایف و صلاحیت‌های مدیریت فرانوگرا)، مطالعه منابع تجربی و نظری نوشتاری خارجی و داخلی در زمینه صلاحیت‌های مدیریت فرانوگرا طراحی گردید. این پرسش‌نامه با ۸۱ سوال صلاحیت‌های اصلی مدیر فرانوگرا (صلاحیت‌های مدیریتی- سازمانی، اجتماعی، محیط کاری و اثربخشی شخصی) و ۸۱ صلاحیت فرعی مدیریتی (هر سوال پرسش‌نامه مربوط به یک صلاحیت فرعی مدیریتی است) را مورد سنجش قرار می‌دهد. هر سوال پرسش‌نامه در قالب مقیاس ۹ درجه‌ای لیکرت، فاقد اهمیت (۰)، بسیار کم اهمیت (۱)، کم اهمیت (۲)، نسبتاً کم اهمیت (۳)، اهمیت متوسط (۴)، نسبتاً مهم (۵)، مهم (۶)، بسیار مهم (۷) و فوق‌العاده مهم (۸) می‌باشد (۹).

به منظور به دست آوردن نمره هر صلاحیت نیز کافی است تا میانگین نمره‌های سوالات مربوط به آن صلاحیت به دست آمد. نمره نهایی پرسش‌نامه نیز از میانگین نمره‌های کل سوالات حاصل می‌شود. اعتبار صوری یا ظاهری این پرسش‌نامه توسط کارشناسان (۴ نفر کارشناس ارشد و دکتری مدیریت منابع انسانی و ۲ نفر کارشناس روان‌شناسی صنعتی و سازمانی) و اعتبار محتوای آن با استفاده از نسبت اعتبار محتوا (CVR) و از طریق نظرخواهی از ۱۲ نفر کارشناس ارشد و دکتری روان‌شناسی صنعتی و سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین پایایی پرسش‌نامه و چهار بعد اصلی آن با استفاده از الفای کرونباخ مطلوب گزارش شده است [۷۵].

جدول(۱): توزیع فراوانی و درصد پاسخهای مدیران وزارت تعاون،

کار و رفاه اجتماعی درباره اهمیت صلاحیت‌های محیط‌کاری

قوانین و رویه‌های کاری انعطاف‌پذیر، در صلاحیت اصلی رهبری، صلاحیت فرعی تاثیر تحول‌آفرین و در صلاحیت اصلی فناورانه، صلاحیت فرعی پیوند و ارتباط فناوری‌های اطلاعاتی - ارتباطی و محیط کار از بالاترین درجه اهمیت برخوردارند. سایر صلاحیت‌ها هم نیز به همین ترتیب قابل تفسیر هستند. با توجه به اینکه پرسش‌نامه صلاحیت مدیریتی براساس طیف ۹ درجه‌ای تقسیم شده است، حد متوسط پرسش‌نامه عدد ۴ می‌باشد. بنابراین هر صلاحیت فرعی و اصلی که میانگین محاسبه شده بزرگتر از حد متوسط یعنی عدد ۴ باشد، این وضعیت بیانگر مثبت بودن نظر مدیران و به عبارتی تأیید محتوای سوال در حد فوق العاده مهم، بسیار مهم، مهم و نسبتاً مهم است. این شرط یعنی بالا بودن میانگین محاسبه شده در صلاحیت فرعی از حد متوسط پرسش‌نامه (یعنی عدد ۴) در ۸۱ صلاحیت فرعی حاصل شد. بدین ترتیب با توجه به میانگین‌های به دست آمده بالاتر از ۴ هیچ کدام از گویه‌های صلاحیت فرعی حذف نشد. در ۴ صلاحیت محوری، ۲۰ صلاحیت اصلی و ۸۱ صلاحیت فرعی نیز بر اساس دیدگاه مدیران، میانگین محاسبه شده بزرگتر از حد متوسط پرسش‌نامه (یعنی عدد ۴) بود، این بیانگر مثبت بودن وضعیت نظر مدیران و به عبارتی تأیید محتوای سوال در حد فوق العاده مهم، بسیار مهم، مهم و نسبتاً مهم بود و بنابراین هر ۴ صلاحیت در الگو باقی ماند.

صلاحیت محوری	صلاحیت اصلی	صلاحیت فرعی	میانگین	انحراف معیار	ترتیب اهمیت هر صلاحیت اصلی	ترتیب اهمیت هر صلاحیت فرعی در صلاحیت اصلی خود
مدیریت سازمانی	تصمیم‌گیری	قدرت تشخیص مسائل سازمانی	۸/۵	۰/۱۷	۱	
	ساختاری	قوانین و رویه‌های کاری انعطاف پذیر	۸/۱۵	۰/۱۷	۲	
	تصمیم‌گیری	انتخاب بهترین مسیر در تصمیم‌گیری	۸/۰۵	۰/۳۱	۳	
	ساختاری	شرح شغلی ساده	۸/۴۵	۰/۵۱	۵	
	رهبری	تاثیر تحول آفرین	۸/۴۵	۰/۶	۶	
	فناورانه	پیوند و ارتباط فناوری‌های اطلاعاتی - ارتباطی و محیط کار	۸/۴	۰/۶۱	۷	۱
	فناورانه	تسلط بر شبکه‌های مجازی	۸/۳۵	۰/۸۰	۸	
	ساختاری	نهادینه شدن واحد تحقیق و توسعه (اتاق تفکر سازمانی) در واحدهای سازمانی	۸/۳۵	۰/۶۷	۹	
	ساختاری	سازماندهی ساختارها حول فرایندها نه وظایف	۸/۴	۰/۶۸	۹	
	تصمیم‌گیری	قدرت تشخیص ابعاد اصلی از ابعاد فرعی در حل مساله	۸/۴	۰/۶۸	۱۰	

جدول (۲): توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی درباره اهمیت صلاحیت‌های مدیریتی-سازمان

صلاحیت محوری	صلاحیت اصلی	صلاحیت فرعی	میانگین	انحراف معیار	هر صلاحیت اصلی	ترتیب اهمیت هر صلاحیت اصلی
محیط کاری	جهان وطنی	تعامل با جامعه خارج از سازمان	۴/۷	۱/۳۳	۱	۱
		توانایی شناخت تغییرات محیطی	۷/۶	۰/۵۳	۲	۲
	آمادگی جهانی	تمایل به یادگیری درباره ملت‌ها و فرهنگ‌های مختلف	۷/۹۵	۰/۸۳	۳	۳
		قابلیت مذاکره در محیط‌های تجاری متفاوت	۷/۹۵	۰/۸۳	۳	۴
	آمادگی جهانی	آشنایی نسبت به تفاوت‌های فرهنگی جهان	۸	۰/۸۵	۴	۵
		درک و تشخیص واقعیت سیاست و دورنماهای سازمانی	۷/۷	۱/۰۲	۵	۶
	سیاسی	اقدامات سازمانی و تصمیمات کاری با تاکید بر شایسته سالاری	۷/۸	۱/۰۵	۶	۷
		آماده سازی و ارزشیابی عملکرد شغلی کارکنان	۷/۰۵	۱/۰۷	۷	۸
	قابلیت تطبیق	قابلیت انطباق و سازگاری با شرایط و نیازهای جدید	۷/۴	۱/۱۸	۸	۹
		جهان وطنی	قابلیت رویت و دیده شدن توسط شغل در محیط کار	۷/۵	۱/۲۱	۹
آمادگی جهانی	جهان وطنی	عملکرد کارآمد در فرهنگ‌های متنوع کاری	۷/۸	۱/۲۶	۱۰	۱۰

جدول (۳): توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی درباره اهمیت صلاحیت‌های اجتماعی

صلاحیت محوری	صلاحیت اصلی	صلاحیت فرعی	میانگین	انحراف معیار	هر صلاحیت اصلی	ترتیب اهمیت هر صلاحیت اصلی
اجتماعی	مدیریت افراد	ترغیب کارمندان بوسیله استراتژی‌های نفوذ	۸/۳۵	۰/۶۷	۱	۱
		مدیریت افراد	توانایی حل تضاد بین کارمندان	۸/۳۵	۰/۶۷	۱
	ارتباطی	هدایت و توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های کارمندان در زمینه توسعه مسیر شغلی	۸/۲۵	۰/۷۱	۲	۳
		کار تیمی	تمایل به پذیرفتن پیشنهادات دیگران و تسهیم اطلاعات و ایده‌های جدید	۷/۵۵	۰/۶۸	۳
	کار تیمی	توانایی کار به شیوه‌ای اثربخش به عنوان بخشی از یک گروه	۸/۱۵	۰/۸۱	۴	۵
		کار تیمی	آشنایی با روابط بین سازمانی	۷/۹	۱/۰۲	۷
	مدیریت افراد	تفویض اختیار و مسئولیت به کارمندان در پایین‌ترین سطح سازمانی	۸/۲	۱/۰۸	۸	۷
		ارتباطی	توانایی بیان اثربخش در موقعیت‌های فردی و گروهی	۷/۲۵	۱/۰۹	۱۰

جدول(۴): توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مدیران وزارت تعاون، کار و

رفاه اجتماعی درباره اهمیت صلاحیت‌های اثربخشی شخصی

صلاحیت محوری	صلاحیت اصلی	صلاحیت فرعی	بازگین	انحراف معیار	رتبه اهمیت هر صلاحیت فرعی در صلاحیت اصلی خود	رتبه اهمیت هر صلاحیت اصلی
اثربخشی شخصی	ادراکی - ذهنی	ذهنیت انتقادی	۷/۰۵	۱/۳۹	۱	۴
	ادراکی - ذهنی	ذهنیت استراتژیک	۶/۸	۱/۷۱	۲	
	فردی - اختصاصی	اعتبار سازمانی مدیر	۶/۸۵	۱/۵۶	۳	
	کنترلی - خود	وقف و سازگاری رفتار با موقعیت - های جدید	۶/۸	۱/۷	۴	
	کنترلی - خود	خودکاو و خودداری دقیق	۶/۸	۱/۷	۴	
	ادراکی - ذهنی	ذهنیت مفهومی	۶/۹	۱/۷۱	۵	
	کنترلی - خود	تلفیق اهداف فردی و سازمانی	۶/۶۵	۱/۶۵	۶	
	کنترلی - خود	متوقف کردن و کنترل گرایشهای رفتاری غیرمطلوب در جهت حسن انجام کار	۶/۸۵	۱/۷۲	۷	
	ارزش‌ها و اخلاقیات	سلامت اداری و اجرایی	۶/۸	۱/۸	۸	
	کنترلی - خود	مدیریت زمان در حین انجام کار	۶/۴۵	۱/۷۲	۹	
شخصیتی - ویژگی‌های	آگاهی و هوشیاری محیطی در جهت رفع مسائل سازمانی	۶/۷۵	۱/۸۸	۱۰		

مرحله سوم: در این مرحله پژوهشگر اول ابتدا به بررسی و تحلیل محتوای مکتوب جملات یا گزاره‌های موجود در منابع شفاهی (مطالب مورد نگارش از ۲۰ مصاحبه) و نوشتاری (شامل مقاله‌ها و کتاب‌های مربوط به مدیر فرانوگرا، سایت ملی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و همچنین شرح شغلی مربوط به مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) پرداخت. در جریان مصاحبه با مدیران با وجود آنکه پژوهشگر ابتدا براساس برگه مصاحبه اقدام به جمع‌آوری نظرات مدیران در باب صلاحیت‌های مدیریتی نمود، اما در بعضی موارد نیز مدیران در هنگام تکمیل پرسش‌نامه، در مورد صلاحیت‌های مدیریتی اظهارنظر می‌کردند. بنابراین تحلیل محتوا بعد از اجرای پرسش‌نامه انجام گرفت. همزمان با انتخاب جملات مرتبط با صلاحیت‌های مدیریتی در این مدارک شفاهی و نوشتاری، اقدام به رمزگذاری یعنی اختصاص عدد به آنها نمود. برای ایجاد پایایی نیز، منابع شفاهی و نوشتاری به صورت مستقل توسط پژوهشگر دوم نیز مورد تحلیل قرار گرفت که ضریب توافق نیز ۰/۸۸ به دست آمد.

مرحله چهارم: بعد از شناسایی مفاهیم، پژوهشگر اول به صورت مستقل، اقدام به طبقه‌بندی یا مقوله‌بندی مفاهیم نمود. سپس با توجه به اینکه احتمال پیشینه تحقیق در مقوله‌بندی گزاره‌های منابع شفاهی و نوشتاری وجود داشت. گزاره‌های مذکور برای مقوله‌بندی در اختیار سه نفر از کارشناسان ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی قرار گرفت. ضریب پایایی بین سه نفر با توجه به یک (طبقه‌بندی یکسان) و صفر (طبقه‌بندی متفاوت)، به ترتیب ۰/۹۱ (داور اول و دوم)، ۰/۹۲ (داور دوم و سوم)، ۰/۸۷ (داور اول و سوم) در سطح بالایی بود. در این مرحله صلاحیت فرعی جدیدی علاوه بر پرسش‌نامه صلاحیت‌های مدیریت در سازمان‌های فرانوگرا شناسایی نشد. بدین ترتیب مجموع صلاحیت‌های مدیریتی محوری فرعی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به ۸۱ رسید.

مرحله پنجم: بعد از شناسایی صلاحیت‌های محوری فرعی، پژوهشگر هر یک از صلاحیت‌های فرعی را با توجه به پرسش‌نامه بودج و دهنی در چهار صلاحیت محوری قرار داد. بدین ترتیب الگوی صلاحیت مدیریت فرانوگرا با ۴ صلاحیت محوری، ۲۰ صلاحیت اصلی و ۸۱ صلاحیت فرعی طراحی گردید (شکل ۲).

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

اعتبار صوری یا ظاهری: بعد از طراحی الگوی صلاحیت مدیریت فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، این الگو به همراه تعریف و مفاهیم مربوط به هر صلاحیت فرعی و اصلی به همان ۲۰ نفر مدیر ارائه گردید که با توجه به اظهارنظر آنها، هیچگونه ابهامی در مورد مفهوم هر صلاحیت وجود نداشت. بنابراین الگوی صلاحیت مدیریتی در سازمان‌های فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی از اعتبار صوری برخوردار بود.

اعتبار محتوا: به منظور تعیین اعتبار محتوا نیز از نسبت اعتبار محتوا (CVR) استفاده شد. بدین ترتیب که مجدداً این الگو به همان ۲۰ نفر مدیر ارائه گردید و از هر یک از آنها در مورد هر یک از ۸۱ صلاحیت

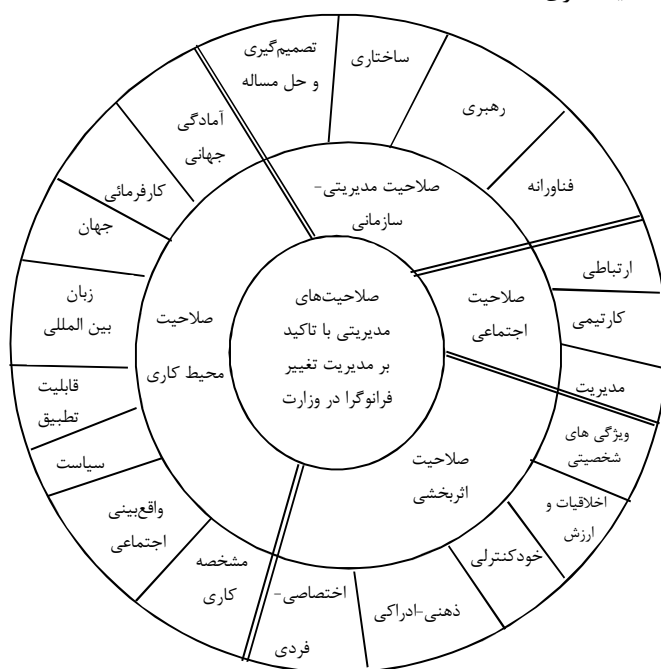
بودن هر صلاحیت و الفای کرونباخ به ترتیب اعتبار صوری، اعتبار محتوا و پایایی الگو را محاسبه کردند که نتایج حاکی از اعتبار و پایایی الگو بود. براین اساس، الگوی صلاحیت‌های مدیریتی با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا (مطالعه موردی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) عبارت است از: اولین صلاحیت محوری، صلاحیت‌های مدیریتی- سازمانی نام دارد. صلاحیت‌های مدیریتی- سازمانی به معنی دانش، مهارت و توانایی‌هایی است که با مدیریت عملکرد و مدیریت قانونی مربوط می‌شود و در هر سازمانی مورد نیاز است. این صلاحیت دارای ۴ صلاحیت اصلی به نام‌های صلاحیت‌های ساختاری، رهبری، تصمیم‌گیری و حل مساله و فناوری است. دومین صلاحیت محوری، صلاحیت محیط کاری است. صلاحیت‌های محیط کاری مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که افراد برای عملکرد مناسب در سازمان نیاز دارند. این صلاحیت شامل ۹ صلاحیت اصلی به نام‌های صلاحیت‌های واقع بینی اجتماعی، مشخصه کاری، زبان بین‌المللی، کارفرمایی، قابلیت تطبیق، جهان وطنی، آمادگی جهانی و سیاست و ۱۷ صلاحیت فرعی می‌باشد. سومین صلاحیت محوری، صلاحیت محوری اجتماعی نام دارد. این صلاحیت به معنای آمادگی، توانایی و پاسخی برای همزیستی با انسان‌های دیگر است. صلاحیت محوری اجتماعی نیز حاوی ۳ صلاحیت‌های اصلی مدیریت افراد، ارتباطی و کار تیمی و ۱۴ صلاحیت فرعی است. چهارمین صلاحیت محوری، صلاحیت اثربخشی شخصی نام دارد و عبارت است از ویژگی‌ها، انگیزه‌ها، سبک‌های خود مدیریتی و میان فردی که در هر محیط کسب و کاری قابل کاربرد هستند. این صلاحیت شامل ۵ صلاحیت اصلی ذهنی- ادراکی، اختصاصی- فردی، خودکنترلی، اخلاقیات و ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصییتی و ۲۵ صلاحیت فرعی می‌باشد.

از مقایسه این الگو با سایر الگوها می‌توان به چند نکته دست یافت: اول صلاحیت‌های موجود در این الگو با سایر الگوها شباهت دارد. برای مثال صلاحیت اثربخشی شخصی تقریباً در تمام الگوهای قبلی نیز موجود بوده است. این همان وجه اشتراکی است که در پژوهش‌های بویس و همکاران (۲۰۱۰)، سنگ لانگ و همکاران (۲۰۱۳) و تی سنگ و لیو (۲۰۱۱) به آن اشاره شده است [۶۵، ۵۴، ۱۲].

اما در الگوی این پژوهش، صلاحیت‌هایی (مانند تفکر چندجانبه در حل مسائل سازمانی، روزآمدی و پویایی دانش، توقف عادات غیراثربخش در جهت حسن انجام کار و تلفیق اهداف فردی و سازمانی) وجود داشت که در سایر الگوها نبود. این مساله مربوط به اختصاصی بودن الگوی صلاحیت، متناسب با مدیریت تغییر فرانوگرا است.

دوم، از نظر قرار گرفتن صلاحیت‌ها در یک طبقه و ایجاد یک صلاحیت کلی‌تر، تفاوت‌هایی بین الگوی موجود در این پژوهش با سایر الگوها وجود دارد. برای مثال، صلاحیت توسعه و هدایت دیگران در الگوی JCS جزو صلاحیت رهبری قلمداد شده اما در این پژوهش جزو صلاحیت اجتماعی طبقه‌بندی شده است [۶۱]. مهارت‌های ادراکی و نوآوری در مدل Brickman در بعد صلاحیت عمومی، اما در این پژوهش در بعد صلاحیت اجتماعی قرار دارد، همچنین صلاحیت‌های فناوری را در طبقه

فرعی این سوال پرسیده شد که آیا صلاحیت به عنوان یک صلاحیت مدیریتی در سازمان‌های فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی ضروری است؟ در یک عبارت کلی باید اذعان نمود که نتایج اعتبار محتوا نشان داد که در تمام ۸۱ صلاحیت، ۷۰٪ مدیران آن را ضروری تلقی کرده‌اند، بنابراین الگوی صلاحیت مدیریت با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی از اعتبار محتوا برخوردار بود. پایایی: به منظور به دست آوردن پایایی در این الگو از روش الفای کرونباخ استفاده شد که نتایج برای کل الگو (۰/۸۸) و برای سایر صلاحیت‌ها عبارت بود از صلاحیت‌های مدیریتی- سازمانی (۰/۸۲)، صلاحیت‌های اجتماعی (۰/۸۵)، صلاحیت‌های اثربخشی شخصی (۰/۸۷) و صلاحیت‌های محیط کاری (۰/۹۶).



شکل (۲): الگوی صلاحیت‌های مدیریت فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

۵- نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، شناسایی الگوی صلاحیت‌های مدیران با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا (مطالعه موردی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) بود. بر این اساس پژوهشگران در ابتدا به تحلیل محتوای منابع شفاهی (مصاحبه با ۲۰ نفر از مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) و منابع نوشتاری (مقاله‌ها و کتاب‌های مربوط به مدیریت در سازمان‌های فرانوگرا، سایت ملی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و همچنین شرح شغلی مربوط به مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) پرداختند و پس از طبقه‌بندی مفاهیم به الگوی ۸۱ صلاحیت فرعی، ۲۰ صلاحیت اصلی و ۴ صلاحیت محوری دست یافتند. سپس از طریق نظر خواهی از ۲۰ مدیر در مورد وضوح هر صلاحیت، نظر خواهی از ۲۰ مدیر در مورد ضروری

۶- منابع و مأخذ

- [۱] رجایی پور، سعید. طاهرپور، فاطمه. جمشیدیان، عبدالرسول. (۱۳۸۸)، فرانوگرایی در نظریه‌های سازمان و مدیریت، انتشارات کنکاش.
- [2] Aitken, A., & Crawford, L., (2008), **senior management perceptions of effective project manager behavior: an exploration of a core set of behaviors for superior project managers**, In: PMI Research Conference. http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/198.
- [3] Appelbaum, H.S., Zinati, S.M., ManDonald, A., Amiri, Y., (2010), **Organizational transformation to a patient centric culture: A case study**, Journal of Leadership in Health Services, 23(1), 8-32.
- [4] Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S., Walumbwa, F.O., Chan A., (2009), **a meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi experimental studies**, Journal of the Leadership Quarterly, 20(5), 764-784.
- [5] Amiri Jami, H., Ahanchian, M., Mahram, B., Pakmehr, H., (2012), **System of educational and qualification-based management about management models on the basis of competency: a meta-analysis**, Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46, 4751 – 4755.
- [6] Agut, S., Grau, R., Peir, J.M., (2003), **Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands**, International Journal of Hospitality Management, 22(3), 281–295.
- [7] Attaran, M., (2003), **Information technology and business-process redesign**, Business Process Management Journal, 9 (4), 440–458.
- [8] Boje, D., & Dennehy, R., (2000), **controlling stories: managing in the postmodern world**, CA: Sage.
- [9] Blair, E.H., (1999), **which competencies are most important for safety managers?**, Journal of Professional Safety, 44(1), 28-32.
- [10] Boyatzis, R.E., (2008), **Competencies in the 21st century**, Journal of Management Development, 27(1), pp.5–12.
- [11] Barnes, J., Liao, Y., (2014), **the effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system**, International Journal of Production Economics, 140, P.888–899.
- [12] Boyce, L., Zaccaro, S., Wisecarver, Z. M., (2010), **Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development**, Journal of The Leadership Quarterly, 21(1), 159–178.
- [13] Carter, L., Gray, D., Murray, P., (2009), **Keys to relational competence in internal marketing, Paper presented at the Annual Australian & New Zealand Marketing Academy Conference**, 30 Nov–2 Dec., Melbourne.
- [14] Chen, A., Lib, L., Lic, X., Zhanga, J., Donga, L., (2013), **Study on Innovation Capability of College Students Based on Extensics and Theory of Creativity**, Information Technology and Quantitative Management (ITQM2013), Journal of Procedia Computer Science, 17, 1194 – 1201.
- [15] Chong, E., (2008), **Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers**, Journal of Business Research, 61(3), 191-200.
- [16] Cetin, M., Karabay, K. M., Naci Efe, M., (2012), **The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank managers on the employee job satisfaction: The Case of Turkish Banks**, 8th International Strategic Management Conference. Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, pp. 227 – 235.
- [17] Chen, Y.C., Wub, J.H., (2011), **IT management capability and its impact on the performance of a CIO**, Journal of Information and Management, 48(4-5), 145–156.
- [18] Clarke, N., (2010), **Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences**, Project Management Journal, 41(2), 5–20.
- [19] De Ridder, D. T. D., De Boer, B. J., Lugtig, P., Bakker, A. B., van Hoof, E. A. J., (2011), **Not doing bad things is not equivalent to doing the right thing: Distinguishing between inhibitory and initiatory self-control**, Journal of Personality and Individual Differences, 50(7), 1006–1011.
- [20] Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Velsor, E. V., O'Connor, P.M.G., McGuire, J.B., (2008), **Direction, alignment,**

صلاحیت‌های فنی و دانش به حساب می‌آورد، اما در این پژوهش در طبقه صلاحیت‌های مدیریتی - سازمانی جای دارد [۱۴].

صلاحیت‌های مربوط به ارزش‌ها و موقعیت کاری در مدل صلاحیت‌های کسب و کار Ulrich جزو صلاحیت‌های دانش تجاری بیان می‌شوند اما در پژوهش حاضر ارزش‌ها در صلاحیت‌های اثربخشی شخصی و صلاحیت‌های مربوط به موقعیت کاری در پژوهش حاضر جزو صلاحیت‌های محیط کاری طبقه‌بندی می‌شوند [۲۲]. قابلیت خودارزیابی صحیح در مدل بویاتزیس در حیطه صلاحیت پایه‌ای و کار تیمی در حیطه صلاحیت عالی طبقه‌بندی شده است، اما خودارزیابی صحیح در این پژوهش جزو صلاحیت‌های اثربخشی شخصی و کار تیمی در این پژوهش در حیطه صلاحیت‌های اجتماعی طبقه‌بندی شده است [۲۹]. علت این تفاوت‌ها آن است که در این پژوهش ملاک طبقه‌بندی، نظریه مدیریت تغییر فرانوگرا بودج و دهنی بود. علت استفاده از این پرسش‌نامه، جامعیت آن یا معتبر بودن از نظر طبقه‌بندی صلاحیت‌ها بر اساس مدیریت فرانوگرا بود. سوم، در اکثر الگوهای صلاحیتی اشاره کوچکی به صلاحیت‌های سازماندهی می‌شد، اما در این پژوهش توجه به صلاحیت سازماندهی و ساختارهای ارتباطی به عنوان یکی از صلاحیت‌های اصلی قلمداد شده است. یکی از علت‌ها این است که کسب و کار در دنیای امروز نیازمند تجدیدنظر در ساختارهای قدیمی می‌باشد و توجه به صلاحیت‌هایی چون ارتباطات افقی در سازمان و قوانین و رویه‌های کاری انعطاف‌پذیر و گروه‌های کاری غیررسمی در سازمان الزامی شده است. یافته‌های زدهو (۲۰۱۰)، سیمون و همکاران (۲۰۱۰) و پندی و همکاران (۲۰۰۸) این نتایج را تأیید می‌کند [۴۸، ۵۷].

یکی دیگر از تفاوت‌های این الگو با سایر الگوهای صلاحیت این می‌باشد که صلاحیت محیط کاری مطرح شده در این الگو صلاحیت جدیدی است که می‌تواند برای کسب و کارهای امروزی الزامی باشد. در این الگو توجه به صلاحیت‌های ذهنیت جهانی، آمادگی جهانی و مهارت‌های جهانی به عنوان الزامات مدیریت تغییر فرانوگرا مطرح شده است. همچنین بیان شده است که کارفرمای امروزی باید برای افزایش راندمان کسب و کار و بهره‌وری کاری باید به صلاحیت‌های ساعات کاری با تنفس، توجه ویژه‌ای کند. یافته‌های پژوهش پرویتوواتی و لطفی (۲۰۱۲) این نتایج را تأیید می‌کند [۴۷].

در مجموع هر چند این پژوهش با هدف شناسایی صلاحیت‌های مدیریت با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا (مطالعه موردی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) انجام شده است، اما نتایج حاصل از آن می‌تواند در بسیاری از سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی با توجه به تغییرات و تحولات مدیریت امروزی نیز قابل تعمیم باشد. همچنین الگوی طراحی شده این پژوهش می‌تواند به عنوان ابزاری برای آموزش و پرورش صلاحیت‌های مدیریتی در سازمان‌های آینده و فرامردن مورد استفاده قرار گیرد.

- [40] Kumpikaite, V., & duoba, K., (2013), **Developing core competencies: student mobility case**, 9th International Strategic Management Conference. Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99, PP. 828 – 834.
- [41] Lokshin B., Van Gils A., & Bauer E., (2009), **Crafting firm competencies to improve innovative performance, European**, Management Journal, 27, 187– 196.
- [42] Layton, R.L., Muraven, M., (2014), **Self-control linked with restricted emotional extremes**, Journal of Personality and Individual Differences, 58, 48–53.
- [43] Mingaleva, Z., Bykova, E., Plotnikova, E, (2013), **Potential of the Network Concept for an Assessment of Organizational Structure**, 1st World Congress of Administrative & Political Sciences (ADPOL-2012), Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences, 81, 126 – 130.
- [44] Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare, (2014), **Retrieved from: <http://www.mcls.gov.ir/fa/home>**.
- [45] Nwokah, N.G., Ahiauzu, A.I., (2008), **Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria**, Journal of Management Development, 27(8), 858-878.
- [46] Ospina S., Foldy E., (2010), **Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations**, Journal of The Leadership Quarterly, 21(2), 292–307.
- [47] Prawitowati, T., Suryani Lutfi, T., (2012), **Designing CBA model of performance appraisal system as a merit rating for higher education institution**, Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura, 14(1), 29 – 44.
- [48] Pandey, S., Sharma, R. R. K., (2009), **Organizational Factors for Exploration and Exploitation**, Journal of Technology Management and innovation, 4(1).
- [49] Pagon, M., Banutai, E., Bizjak, U., (2008), **Leadership Competencies For Successful Change Management**, A Preliminary Study Report.
- [50] Piercy, N., Cravens, D., & Lane, N. (2009). Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences, *Industrial Marketing Management*, 38(4), 459–467.
- [51] Robinson, C., (2007), **Building creativity and risk taking in your organization**, The Open University Press; 2007, 2: 110.
- [52] Serrat, O., (2009), **Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace**, Knowledge solutions, September 2009-61, retrieved from: www.adb.org/knowledgesolutions.
- [53] Skulmoski, G.j., Hartman, F.T., (2010), **Information systems project manager soft competencies: a project-phase investigation**, Project Management Journal, 41(1), 61–80.
- [54] Sang Long, C., Wan Ismail, W.K., Mohd Amina, S., (2013), **the role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance**, The International Journal of Human Resource Management, 24(10), 2019–2033.
- [55] Sadat Hossieni, A., Samane Khalili, S., (2011), **Explanation of creativity in postmodern educational ideas**, Procedia Social and Behavioral Sciences, 15, 1307–1313.
- [56] Scarbrough, H. (2000), **Recipe for Success, People Management**, 9(2), 5-32.
- [57] Simon, G., Lambert, C., Feltz, F., (2010), **A Network of Excellence as a Virtual Organization: the Nanobeams case**, Gesellschaft für Informatik, Bonn.
- [58] Schmidt, NA., Brown, JM., (2009), **Evidence-based practice for nurses: appraisal and application of research**, SudburyMass. London: Jones and Bartlett Publishers; 2009.
- [59] Tarafdar, M., Gordon, S., (2007), **Understanding the influence of information systems competencies on process innovation: A resource-based view**, Journal of Strategic Information Systems, 16, 353–392.
- [60] Testa, M.R., Sipe, L., (2012), **Service-leadership competencies for hospitality and tourism management**, International Journal of Hospitality Management, 31(3), 648-658.
- [61] Thompson, J., (2012), **Transformational leadership can improve workforce competencies**, Journal of Nursing Management (Harrow), 18 (10), 21-24.
- [62] Trott, P., (2005), **Innovation management and product development**, (third Ed.). Pearson Education.
- [63] Teresa Bolivar-Ramos, M., Garcia-Morales, V.J., Garcia-Sanchez, E., (2012), **Technological distinctive competencies and and commitment: Toward a more integrative ontology of leadership**. Journal of The Leadership Quarterly, 19(6), 635–653
- [21] Denzin, N., Lincoln, Y., (2005), **the sage handbook of qualitative research**, London: sage publication Ltd.
- [22] De Neve, J.E., Mikhaylov, S., Dawes, C.T., Christakis, N. A., Fowler, J. H., (2013), **Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy**, Journal of The Leadership Quarterly, 24(1), 45–60.
- [23] Dulewicz, V., Herbert, P., (1999), **Predicting Advancement to Senior Management from Competence and Personality Data: A 7- year follow up Study**, British Journal of Management, 10, 13-22.
- [24] Erensal, Y.C., Curbuz, T., Albayrak, Y.E., (2010), **A Multi-criteria decision model for architecturing competence in human performance technology**, International Journal of Computational Intelligence Systems, 3(6), 815-831.
- [25] Edwards, A., (2009), **Competency modeling as an antecedent for effective Leadership development and succession planning within the public social services environment**, 1346, Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Benedictine University.
- [26] Finegold, D., Notabartolo, S. A., (2010), **Paper presented at the Meeting on 21st Century Competencies**, 21st-Century Competencies and Their. Impact: An Interdisciplinary Literature Review.
- [27] Guarnieri, M., Wright, S., Hudiburgh, L., (2013), **The relationships among attachment style, personality traits, interpersonal competency, and Facebook use**, Journal of Applied Developmental Psychology, 33, 294–301.
- [28] Gholipur, R., Mahmood, S., Jandaghi, G., Fardmanesh, H., (2012) **Presentation Model of Managerial Competency Approach in Management Development**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, 3(9).
- [29] Gino, F., Dchweitzer, E.M., Mead, L.N., Ariely, D., (2011), **Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior**, Journal of organizational behavior and human decision processes, 115, 191-203.
- [30] Giest, S., Howlett M., (2014), **Understanding the pre-conditions of commons governance: The role of network management**, Journal of Environmental science and policy, 3(6), 3 7 – 4 7.
- [31] Harison, E., Boonstra A., (2009), **Essential competencies for technochange management: Towards an assessment model**, International Journal of Information Management, 29(4), 283–294.
- [32] Hong-hua, X., Yan-hua, W., (2009), **Training system design for middle-level manager in coal enterprises based on post competency model**, The 6th International Conference on Mining Science & Technology. Journal of Procedia Earth and Planetary Science, 1(1), 1764-1771.
- [33] Hiatt M. E., (2010), **Analysis of Servant –Leadership Characteristics: Case Study of A For-Profit Career School President**, For The Degree Doctor Of Philosophy, Capella University.
- [34] Hunter, E.M., Neubert, M.J., Jansen Perry, S., Witt, L.A., Penney L.M., Weinberger E., (2013), **Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization**, Journal of the leadership quarterly, 24, 316-331.
- [35] Hu, J., Liden, R.C., (2011), **Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership**, Journal of Applied Psychology, 96(4), 851–862.
- [36] Jegadeesh, N., Wu, D., (2013), **Word power: A new approach for content analysis**, Journal of Financial Economics, 110, 712-729.
- [37] Johnston, B.J., (1991), **Narrative of empowerment in school restricting**, review journal of philosophy and social science, 16(1), pp.43-58.
- [38] Ilipinar, G., Janson, W.J., Montaña, J., Spender, J.C., Truex D.P., (2008), **Design Thinking In The Postmodern Organization**, Journal of China-USA Business Review, 1(11), 1203-1212.
- [39] Koenigsfeld, J., Kim, S., Cha, J., Perdue, J., Cichy, R. (2012), **Developing a competency model for private club managers**, International Journal of Hospitality Management, 31, 633– 641.

- organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance**, Journal of Engineering and Technology Management, 29(3), 331-357.
- [64] Tett, R.P., Guterman, H.A., Bleier, A., Murphy, P.J., (2000), **Development and content validation of a hyper dimensional taxonomy of managerial competence**, Journal of Human Relations, 13(3), 205-251.
- [65] Tanloet, P., Tomsak, K., (2011), **Core competencies for information professionals of Thai academic libraries in the next decade (A.D. 2010e2019)**, The Journal of International Information & Library Review, 43, 122-129.
- [66] Tseng, H.M., Liu, F.C., (2011), **Assessing the Climate for Creativity (KEYS): Confirmatory Factor Analysis and Psychometric Examination of a Taiwan Version**, International Journal of Selection and Assessment, 19(4).
- [67] Van Velsor, E., O'Connor, P.M.G., (2007), **developing organizational capacity for leadership**, In Being There Even When You Are Not: Leading through Strategy, Structures, and Systems. Monographs in Leadership and Management, 4, 31-49.
- [68] Walumbwa, F.O., Christensen, A.L., Hailey, F., (2011), **authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers**, Organizational Dynamics, 40,110-118.
- [69] Wang, K., Lestari, Y. (2013). Firm competencies on market entry success: Evidence from a high-tech industry in an emerging market, Journal of Business Research, 66(2), 2444-2450.
- [70] Wichinsky, L.R., (2008), **Organizational culture, organizational climate and collaborative capacity for planning**, Dissertation, Florida International University; Miami, Florida: 39, 2008.
- [71] Yuan, F., & Woodman, R.W., (2010), **Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations**, Academy of Management Journal, 53(2), 323-342.
- [72] Young, M., Conboy, K., (2013), **Contemporary project portfolio management: Reflections on the development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management**. International Journal of Project Management, 31(8), 1089-1100.
- [73] Zhou, W., (2010), **Determinants and effects of research partnerships in China's emerging market**, Journal of Western Economic Association International, 30(1), 129-147.
- [74] Zopiatis, A., (2010), **is it art or science? Chef's competencies for success**, International Journal of Hospitality Management, 29(3), 459-467.
- [75] Zhang F., Zuo, J., Zillante G., (2013), **Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers**, International Journal of Project Management, 31(5), 748-759.