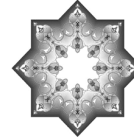


شناسایی الگوی ذهنی شایستگی مدیران راهبردی (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی خراسان رضوی)



کاظم نصیریپور^۱
مسلم چرابین^۲
احمد اکبری^۳
داود کاوه^۴

صفحات ۹۹ تا ۱۲۲
دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۳۱
پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۴

DOR: 20.1001.1.22285067.1401.28.84.4.8

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

از آنجا که فهرست استانداردی از شایستگی‌ها وجود ندارد، سازمان‌های مختلف، شرکت‌ها و مؤسسات، وزارتخانه‌ها و نهادهای دولتی در سراسر جهان، همه بسته به شرایط و نیازهای خود، چارچوبی را برای شایستگی‌های مورد انتظار خود تعریف می‌کنند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی الگوی ذهنی شایستگی مدیران راهبردی سازمان بهزیستی است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی و از جهت داده‌های تحلیل‌شده از نوع ترکیبی (آمیخته) اکتشافی است. از آنجایی که هدف، شناخت الگوهای ذهنی خبرگان نسبت به شایستگی می‌باشد، روش کیو در بخش کیفی به کار گرفته شده است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی ۱۵ نفر از خبرگان و اساتید دانشکده‌های مدیریت، مدیران و معاونان ارشد سازمان بهزیستی استان خراسان رضوی استان خراسان رضوی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان تکمیل‌کننده جداول کیو، ۱۲ نفر از اساتید برجسته رشته مدیریت در دانشگاه‌های استان خراسان رضوی می‌باشند که جداول مذکور در اختیار آن‌ها قرار گرفت. در این پژوهش برای باورپذیری در بخش کیفی از درگیری طولانی مدت استفاده شده است. برای سنجش میزان اعتبار ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی از روایی صوری استفاده شد و پژوهشگر گزینه‌های کیو را به تأیید اساتید و خبرگان رسانده است. پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که نشان‌دهنده‌ی اعتماد بالای عبارات کیو و نتایج مرتب‌سازی آن‌ها در نمودار کیو است. نتایج نشان داد که بیشترین اجماع بر عامل یک (شایستگی‌های راهبردی) به میزان ۱۴.۷۷۹ و کمترین اجماع بر عامل چهارم (شایستگی‌های رهبری) با ۱۳.۶۳۸ می‌باشد. لازم به ذکر است که شایستگی‌های فردی، در دسته‌بندی دیدگاه‌ها از رتبه دوم و شایستگی‌های سازمانی از رتبه سوم برخوردار است.

واژگان کلیدی: شایستگی، مدیران راهبردی، سازمان بهزیستی، روش کیو.

-
۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران kazem1368@gmail.com
۲. مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران (نویسنده مسئول) moslemch2015@gmail.com
۳. استادیار مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران akbari.180@gmail.com
۴. استادیار گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران ddkaveh@yahoo.com

۱- بیان مساله

مدیریت علم و هنر برنامه‌ریزی، هماهنگ کردن، رهبری و نظارت بر فعالیت‌های گوناگون به منظور دستیابی به هدفی مشخص است. سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند (بسیجی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیر به‌عنوان راهبر سیستم منابع انسانی در سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند. تغییرات سریع در دنیا و ضرورت‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، نشان از این واقعیت دارد که سازمان‌ها برای پایداری و پیشرفت خود نیازمند مدیران توانمند هستند که دارای دانش، تخصص، مهارت و تعهد کافی همراه با رفتار متناسب با ارزش‌های سازمان در زمینه‌ی فعالیت‌های سازمان باشند. بدون وجود مدیرانی متخصص، خردمند و رهبران شایسته، کمتر یا هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که به موفقیت‌های پایداری رسیده و یا تجربه کرده باشد. مدیریت به‌صورت کلی از دشوارترین و درعین حال از ظریف‌ترین کارهای انسانی است که برای خود ویژگی‌هایی دارد. چه‌بسا فقدان یکی از این خصوصیات، مایه‌ی رکود کار و نابسامانی اوضاع قلمرو مدیریت می‌شود (آنساہوفی، پاریم‌ا و بارنز^۱، ۲۰۲۰).

تحقیقات نشان می‌دهد که موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت‌های مدیران بالاخص مدیران راهبردی است، چراکه یکی از سطوح مدیریت که در تصمیم‌گیری برنامه محور نقش اساسی داشته و در تصمیم‌گیری استراتژیک نقش کلیدی دارند مدیران راهبردی در سازمان‌ها هستند (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸). مدیران راهبردی در عالی‌ترین سلسله‌مراتب اداری قرار می‌گیرند، لذا رفتار و نحوه‌ی اعمال مدیریت راهبردی و تدابیری که در سازمان اعمال می‌کنند، اثرات وسیع و بلندمدت بر جا می‌گذارد. بنابراین با توجه به نقش و تأثیر عمیقی که در سازمان دارند نحوه‌ی انتخاب آنان حائز اهمیت است (توحیدی، ۱۳۹۱). مدیران راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی، راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است (حاج کریمی، ۱۳۹۸). از این رو، برای انتخاب مدیران راهبردی در سازمان‌ها همواره باید نظام مشخصی برای تعیین شایستگی‌های آنان در نظر گرفت.

رویکرد شایستگی در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، رویکرد جدیدی نیست. وایت^۲ (۱۹۵۹) برای اولین بار اصطلاح شایستگی را مطرح کرد. وی با معرفی واژه‌ی شایستگی برای

^۱ - Ansafofi, Paarima & Barnes

^۲ - Withe

توصیف ویژگی‌های فردی مرتبط با عملکرد برتر معروف شد. این مفهوم توسط مک کلدن^۱ (۱۹۷۳) و تحت واژه‌ی شایستگی حرفه‌ای در انتقاد به ارزیابی صرف افراد بر مبنای آزمون‌های هوش ذهنی وارد ادبیات مدیریت شد (رمضان پناه و همکاران، ۱۳۹۹). در تعریف شایستگی می‌توان عنوان نمود که شایستگی عبارت است از ویژگی‌های شناختی (مانند دانش و مهارت)، احساسی (مانند نگرش‌ها و ارزش‌ها)، رفتاری و انگیزشی که فرد را قادر به عملکرد موفق در شغل یا جایگاه خاص می‌سازد (عصاری و همکاران، ۱۳۹۹). شایستگی بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش‌ها، ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتارشناختی است که می‌تواند میان کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد کند (میر^۲، ۲۰۱۴). مفهوم شایستگی، در قلب مدیریت منابع انسانی است که مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی فراهم می‌کند. در نتیجه یک رویکرد جامعی را نسبت به مدیریت افراد در سازمان‌ها توسعه می‌دهد (تهسین^۳، ۲۰۱۹). وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، لذا انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. استقرار نظام شایستگی به‌عنوان یکی از سیاست‌های کلان و راهبردی کشور در سند چشم‌انداز بیست‌ساله و قانون برنامه چهارم مورد تأکید قرار گرفته است. در شرایط پیچیده و متحول جامعه‌ی امروز، برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به‌منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود، اما گام اول در دستیابی به نظام شایسته‌سالاری و پیامدهای آن شناسایی شایستگی‌ها می‌باشد، به همین دلیل است که علاوه بر مباحث نظری در باب الگوی شایستگی مدیران، پژوهش‌های متعددی هم در داخل کشور و هم در خارج کشور در خصوص طراحی الگوی شایستگی‌های مدیریتی انجام شده است.

نتایج پژوهش خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، نشان داد، مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش‌وپرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: شایستگی دانشی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرای اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی که هرکدام از این مؤلفه‌ها شامل زیر مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی هستند که بیشتر آن‌ها در بین مدیران مدارس، میانی و عالی آموزش مشترک است و در بعضی شاخص‌ها هم متمایز هستند. سعیدپناه و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی نشان

^۱ - MCcelland

^۲ - Meyer

^۳ - Tehseen

داده‌اند که مهم‌ترین لایه‌های شایستگی مدیران حوزه فناوری اطلاعات در بعد شایستگی‌های بنیادی شامل لایه‌ی شایستگی‌های عمومی فردی و لایه‌ی شایستگی‌های آموزشی و در بعد شایستگی‌های فناورانه شامل لایه‌ی شایستگی‌های عمومی و لایه‌ی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران فناوری اطلاعات است. نتایج پژوهش طلوعیان (۱۳۹۸)، نشان داد چهار معیار اصلی مدل شامل (ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های فردی و عوامل سازمانی) است. ایرانزاده و زنجانی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود نشان دادند که توجه به معمار و شریک استراتژی، توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی، توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها، توانایی در طراحی و بازنگرسی سازمان، توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی، درک و شناخت کسب‌وکار، معمار و مجری عملیات و فرآیندها، اعتبار فردی، تکنولوژی و توسعه‌دهنده‌ی سرمایه انسانی به‌عنوان شایستگی‌های موردنیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی ضروری است. محمودی، زارعی متین و بحیرایی (۱۳۹۱)، در پژوهش خود تحت عنوان شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه، به این نتیجه رسیدند که فهرست شایستگی‌های مدیران دانشگاه بر مبنای سه چارچوب شایستگی‌های مدیریتی، فردی و اجتماعی استوار می‌باشد.

موریتی و همکاران^۱ (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی رابطه‌ی میان تفکر استراتژیک و اثربخشی رهبری در بانک‌های کشور کنیا پرداخته‌اند، به شایستگی‌های مرتبط با تفکر استراتژیک و شایستگی‌های مرتبط با اثربخشی رهبران شامل تفکر استراتژیک عمومی، تمرکز بر روی اهداف، داشتن نگاه سیستمی و سازماندهی گروهی اشاره شده است. اسکورکوا^۲ (۲۰۱۶)، در پژوهش خود به بررسی مدل‌های شایستگی مدیران در بخش دولتی پرداخته است. نتایج در سه بخش فرآیند آموزش، پاداش و استخدام موردبررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد که این سه محور باید به‌عنوان اصلی‌ترین مؤلفه‌های شایستگی مدیران در نظر گرفته شود. در پژوهش مه بانویی و همکاران^۳ (۲۰۱۶)، تجزیه و تحلیل موضوعی برای رمزگذاری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته که به هشت بعد هوش و استعداد، آگاهی و دانش عمومی، نگرش‌ها و ارزش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، توانایی‌های مدیریت و رهبری اشاره شده است. آنیثا^۴ (۲۰۱۱)، در تحقیق خود شایستگی را ترکیبی از چندین عامل و معیار از قبیل نگرش‌ها و ارزش‌ها، خودشناسی، انگیزه، مهارت‌ها می‌داند. ضرورت مهمی که این پژوهش بر پایه آن شکل گرفته است، توجه به مدل‌های شایستگی

^۱ - Muriithi et al

^۲ - Skorkova

^۳ - Mahbanooe et al

^۴ - Anitha

در سطح کشور و سیاست‌گذاری‌های کلانی است که برای آن اتخاذ می‌شود. در کشور ما برخی از الزامات قانونی از جمله سیاست‌های کلی نظام اداری (بندهای ۱-۶) و مواد ۵۳ و ۵۴ فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه‌ی بند (ج-۹) و تبصره (۲) ماده‌ی (۵۴) این قانون، دستگاه‌های اجرایی کشور را موظف به استقرار نظام مبتنی بر شایستگی و توجه به احراز شایستگی‌ها و عملکرد موفق کارکنان خود در مشاغل قبلی، در هنگام انتخاب و انتصاب و ارتقای شغلی آنان می‌نماید. لذا در انتصاب مدیران راهبردی باید تناسب ویژگی‌ها و توانمندی‌های آنان با وظایفی که قرار است انجام دهند در نظر گرفته شود و برای برنامه‌ریزی آموزشی و اجرای دوره‌های آموزشی برای آنان نیازمند شناسایی دقیق و اولویت‌بندی شایستگی‌های موردنیاز آن‌ها می‌باشد که در صورت نپرداختن به این موضوع، کشور در به‌کارگیری مدیران راهبردی با مشکل جدی مواجه می‌شود.

سازمان بهزیستی کشور با توجه به ارائه‌ی خدمات تخصصی متعدد، لزوم همسویی و هم‌افزایی با سایر سازمان‌های رفاهی در راستای نیل به چشم‌انداز ۲۰ ساله، تحقق اهداف برنامه‌های توسعه کشور و قانون نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی، در جرگه‌ی سازمان‌های خاص قرار دارد. سازمان بهزیستی علیرغم برخورداری از بودجه و امکانات و نیروی انسانی قابل توجه که بعضاً هم‌عرض بسیاری از وزارتخانه‌هاست، امروزه با چالش‌های بسیاری در حوزه‌ی خدمات‌دهی به جمعیت هدف روبه‌روست. به‌عنوان مثال از مجموع ۲/۵ میلیون نفر جمعیت معلول شناسایی شده فقط نیمی خدمات اولیه را دریافت می‌کنند و این در حالی است که پیش‌بینی می‌شود طی ده سال آینده تعداد معلولین به ۶ میلیون نفر برسد، در حوزه‌ی توانمندسازی خانواده‌ها و پیشگیری، کنترل و کاهش آسیب‌های اجتماعی نیز سازمان بهزیستی به‌عنوان اصلی‌ترین دستگاه متولی، با توجه افزایش نرخ طلاق به حدود ۲۰ درصد، جولان مواد مخدر صنعتی و کاهش میانگین سن اعتیاد، افزایش کودکان کار و... کار دشواری در پیش رو دارد. از این رو ضروری است که مباحث مربوط به مدیران راهبردی این سازمان به‌طور مستقل مورد بررسی قرار بگیرد. نتایج حاصل از این پژوهش، می‌تواند افق و دیدگاه روشنی را بر اثربخشی فعالیت مدیران فراهم سازد و این مسئله را پاسخ خواهد داد که با توجه به نوع فعالیت مدیران راهبردی سازمان بهزیستی و چالش‌های اجتماعی فراوانی که این سازمان با آن دست‌به‌گریبان است آیا مدیران راهبردی سازمان بهزیستی از شایستگی‌های لازم برخوردار هستند و این مدیران برای احراز این پست مهم باید از چه توانمندی و شایستگی‌هایی برخوردار باشند. بدیهی است نتایج این پژوهش که منتهی به طراحی الگوی شایستگی مدیران راهبردی

در سازمان بهزیستی می‌گردد، می‌تواند گام بسیار مهمی در ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران فعلی و آتی، جانشین پروری، مدیریت استعداد، ارتقاء قابلیت‌ها و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری در انتصاب مدیران این سازمان با رویکرد ویژه به شایسته‌سالاری محسوب گردد تا مسائل ناشی از ضعف‌های مدیریت در این بخش برطرف شود. بررسی و مطالعات یافتن پاسخ سؤال‌های مطرح‌شده، حکایت از گستردگی و تنوع پژوهش‌ها در حوزه‌ی شایستگی‌ها به‌خصوص شایستگی‌های مدیران در سطوح مختلف و با ابعاد گوناگون عمومی، کلیدی و ممتاز و با رویکردهای متفاوت می‌باشد که خود مؤکد اهمیت موضوع شایستگی و ضرورت پژوهش در این حوزه می‌باشد، اما در مطالعات و بررسی‌های انجام‌شده پاسخ روشن و واضحی به سؤال مطرح‌شده در خصوص این پژوهش یافت نگردید. مرور ادبیات تجربی پژوهش حاکی از آن است که تاکنون کمتر پژوهشی در داخل و خارج استخراج مدل شایستگی مدیران راهبردی سازمان بهزیستی را مورد بررسی قرار داده است. لذا سؤال اصلی این پژوهش این است که چه الگویی را می‌توان براساس ذهنیت خبرگان برای ارزیابی شایستگی مدیران راهبردی سازمان بهزیستی طراحی نمود؟.

۲. ادبیات پژوهش

در این بخش ابتدا مفاهیم شایستگی‌های مدیریتی و سپس رویکردهای طراحی مدل‌های شایستگی و چارچوب نظری پژوهش شرح داده می‌شود.

مفهوم شناسی شایستگی‌های مدیریتی

اگرچه در حال حاضر ادبیات نسبتاً گسترده‌ای درباره‌ی شایستگی وجود دارد، اما تنوع بسیاری در این زمینه به چشم می‌خورد و عدم اجماع در زمینه‌ی معنی و تعریف شایستگی به‌روشنی دیده می‌شود. در حال مفهوم شایستگی اصطلاح تازه‌ای نیست بلکه در طول قرن‌ها مطرح بوده و می‌توان آن را به رومیان باستان نسبت داد که نوعی از چارچوب‌های شایستگی را برای ترسیم ویژگی‌های سرباز خوب، تهیه کرده بودند. ایده‌ی مدیریت شایستگی، ابتدا در دهه هشتاد در ایالات متحده و انگلستان مطرح گردید. تغییرات تکنولوژیک، افزایش رقابت، کاهش سوددهی، جست‌وجو برای دستیابی به مزیت رقابتی و بهبود عملکرد، عوامل مشترکی بود که در هر دو کشور به‌عنوان زمینه‌های ظهور نهضت شایستگی وجود داشت (اصلان و پاموک^۱، ۲۰۱۷).

اصطلاح «شایستگی» در انگلستان به‌منظور نشان دادن دامنه‌ای از استانداردهای مرتبط با عملکرد حرفه‌ای مورد استفاده قرار گرفت و شایستگی حرفه‌ای به‌عنوان توانایی به کار بردن

^۱ - Aslan & Pamukcu

دانش، مهارت‌های عملی و فکری و درک لازم برای تحقق عملکرد مؤثر منطبق با استانداردهای مورد انتظار، تعریف شد. این شایستگی‌ها دربرگیرنده‌ی توانایی حل مساله و برخورداری از انعطاف لازم برای مواجهه با تغییرات نیز می‌باشد، اما در ایالات متحده واژه‌ی شایستگی معادل کلمه (Competency) و در نتیجه پیشرفت‌هایی که در حوزه‌ی روانشناسی اجتماعی رخ داد در اواخر دهه ۶۰ ظهور کرد. رویکرد آمریکایی به شایستگی، بیانگر اهمیت شناسایی و بهبود آن دسته از نگرش‌های رفتاری فردی است که افراد با عملکرد بالا را از افراد با عملکرد معمولی، متمایز می‌سازد. تفاوت اساسی میان رویکرد انگلیسی و آمریکایی این است که رویکرد آمریکایی در جست‌وجوی موارد عالی بود، درحالی‌که نظام بریتانیایی شناسایی مهارت‌ها، مستلزم انجام یک نقش است که قابل مشاهده و قابل ارزیابی بوده و بنابراین قابل آموزش و قابل پرورش خواهد بود (ایمانی و قدرتی، ۱۳۹۵).

بنابراین، ملاحظه می‌شود که از مفهوم شایستگی برداشت‌های مختلفی در ادبیات این موضوع صورت گرفته است. در برداشت دیگر از این واژه، در بررسی تعاریف مختلف قابل‌شناسایی است. در یک برداشت، شایستگی‌ها به‌عنوان مهارت‌های خاص که برای انجام موفق یک وظیفه لازم هستند در نظر گرفته شده است که قابل یاد دادن و قابل یاد گرفتن می‌باشند. برداشت دیگر، شایستگی‌ها را به‌عنوان صفات شخصیتی در نظر می‌گیرد که بخشی از ذات فرد بوده و یا عمیقاً به جزئی از فرد تبدیل شده‌اند. این تفاوت در برداشت از مفهوم شایستگی مانند تفاوت میان مهارت‌های مدیریتی سخت و نرم است. مهارت‌های سخت شامل توانایی دستیابی به اهداف سازمانی از طریق قابلیت‌های مالی، اداری و فنی می‌باشد و مهارت‌های نرم شامل فرآیندهای تعاملات بین فردی می‌شود که افراد را برای انجام مطلوب وظایف برمی‌انگیزد. اگر شایستگی‌ها به معنای مهارت‌های ویژه در نظر گرفته شوند، هر فردی که زمینه‌ی لازم را برای انجام یک وظیفه داشته باشد می‌تواند از طریق آموزش و کسب این مهارت‌ها، وظایف محوله را به شکل مطلوب انجام دهد، اما اگر شایستگی به‌عنوان صفات تلقی شود، صرفاً افرادی که دارای آن مجموعه صفات می‌باشند قادر به انجام وظایف و نقش‌های مورد نظر خواهند بود. به عبارتی بر این اساس چنانچه افراد فعلی از اعتماد به نفس، قدرت ارتباطی با انگیزه کافی برخوردار نباشند، باید سازمان برای انجام وظایف به دنبال افراد مناسب جدید بگردد. این وضعیت منجر به بروز معضل قدیمی «آموزش در برابر استخدام» و یا «رشد دادن در برابر خریدن» خواهد شد (رمضان پناه و همکاران، ۱۳۹۹).

در قلمرو عملیاتی، منشاء تعریف شایستگی‌ها به‌عنوان مبنایی برای توسعه نظام منابع

انسانی، می‌تواند در کارهای مک کلند (۱۹۷۳) و اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) ردیابی شود. این پژوهشگران به عوامل متمایزکننده عملکرد افراد علاقه‌ی بسیاری داشتند. همچنان که نتایج کارهای تحقیقاتی این محققان عرضه می‌شد، سازمان‌ها از این اطلاعات جهت تعیین مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی که به موفقیت افراد در انجام وظایفشان منجر می‌شد استفاده می‌کردند. در همین چارچوب، هورتون^۱ (۱۹۹۲)، بین تعاریف نهاد گرا و تعاریف ستاده گرا در بررسی مفهوم شایستگی تمایز قائل می‌شود. تعریف نهاد گرا، شایستگی را بدین صورت تعریف می‌نماید: ویژگی‌های رفتاری یک فرد که با عملکرد اثربخش او در یک شغل ارتباط دارد. شایستگی براساس تعریف ستاده گرا، عبارت از توانایی انجام فعالیت‌ها در یک حرفه در قالب استانداردهای مشخص می‌باشد (عسگری، ۱۳۹۸).

رویکردهای تدوین مدل‌های شایستگی

یک مدل شایستگی، ابزاری توصیفی در شناسایی دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای عملکرد موثر در سازمان است. طراحی این مدل به سازمان‌ها در برآورده کردن اهداف استراتژیک آن‌ها از طریق ایجاد توانمندی‌های منابع انسانی کمک می‌کند. مدل‌سازی شایستگی از دهه ۱۹۷۰ میلادی پدیدار شد و مدل‌های اولیه توسط دیوید مک کلند ایجاد شد. چنین مدل‌هایی در اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی محبوبیت پیدا کردند و تا به امروز قابل استفاده باقی ماندند (سعیدپناه، الوانی و هاشمی، ۱۳۹۸). رویکردهای موجود در طراحی و تدوین مدل‌های شایستگی به سه گروه طبقه‌بندی می‌شوند.

✓ **رویکرد اقتباسی (الگوبرداری):** رویکرد اقتباسی آسان‌ترین راه برای تدوین یک الگوی شایستگی است. در این رویکرد، سازمان متقاضی، الگوهای شایستگی موجود را بدون هیچ تغییری مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد. این رویکرد، توسط راثول و کازاناس^۲ (۱۹۹۳)، راثول و لیندهولم^۳ (۱۹۹۹)، رویکرد اقتباسی و توسط دوبویس^۴ (۱۹۹۳) رویکرد جای‌گذاری عمومی نامیده شده است.

✓ **رویکرد اقتباسی طراحی:** در رویکرد اقتباسی طراحی، سازمان‌ها و مؤسسات، با بررسی الگوهای موجود، الگویی که بیشترین تناسب با نیازهای سازمان متقاضی دارد، انتخاب می‌کنند و سپس به اصلاح آن پرداخته و مورد بهره‌برداری قرار می‌دهند. این رویکرد، توسط راثول و کازاناس (۱۹۹۳) و راثول و لیندهولم (۱۹۹۹)، رویکرد

^۱ - Horton

^۲ - Raoul & Casanas

^۳ - Raoul & Lindholm

^۴ - Dubois

اقتباسی طراحی و توسط دوویس (۱۹۹۳)، رویکرد سفارشی عمومی و دوویس و همکارانش (۲۰۰۴) رویکرد فهرست شایستگی نامیده شده است.

✓ **رویکرد طراحی:** رویکرد طراحی، جامع‌ترین رویکرد به شمار می‌رود که در آن سازمان متقاضی، رأساً نسبت به طراحی و تدوین الگوی شایستگی‌های موردنیاز خود اقدام می‌کند. این رویکرد توسط روسول و لیندهوم^۱ (۱۹۹۹) به‌عنوان رویکرد طراحی نام گرفت. پنج روش برای ایجاد یک مدل شایستگی با رویکرد طراحی عنوان شده است: (۱) توجه به فرایند (مبتنی بر فرایند) (۲) توجه به نتایج (مبتنی بر نتایج) (۳) ابداعی (۴) توجه به گرایش‌ها (مبتنی بر گرایش‌ها) (۵) ارزیابی سریع نتایج (مبتنی بر مسئولیت‌های کاری) (میر،^۲ ۲۰۱۹).

از طریق بررسی پیشینه، بیش از چهار مدل خارجی شایستگی و مدل داخلی شایستگی مدیران شناسایی شده است که مهم‌ترین آن مدل‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول (۱) مدل‌های طراحی‌شده برای شایستگی‌های مدیریتی

ردیف	نام نویسنده	ابعاد شایستگی
۱	فانگ و همکاران (۲۰۱۰)	شایستگی‌های شخصیت، برنامه‌ریزی، مدیریت، توانایی حرفه‌ای، توانایی میان فردی
۲	مولر و ترنر (۲۰۱۰)	شایستگی‌های ذهنی، مدیریتی، احساسی
۳	لی و هو (۲۰۱۰)	محصول نوآورانه، فرهنگ، مدیریت، خدمات، زیبایی‌شناسی، خلاقیت، تکنولوژی
۴	زویاتیس (۲۰۱۰)	شایستگی‌های فنی، میان فردی، مدیریت/ رهبری، ادراکی، اجرایی
۵	جفر و برایتون (۲۰۱۰)	مدیریت مشتری، مدیریت روابط، ارتباطات متقاعدکننده، مدیریت ارزیابی، کنترل محیطی، مدیریت پاسخگویی اجتماعی، انطباق‌پذیری، رهبری، خلاقیت، بلندهمتی
۶	بوتا و کلاسن (۲۰۱۰)	ارتباطات، اشتیاق برای برتر بودن، مدیریت عملکرد، تصمیم‌گیری، مربی‌گری
۷	لی (۲۰۱۰)	موفقیت‌مداری، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به‌صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتمادبه‌نفس، درک میان فردی، اهمیت برای سفارش‌ها، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت، تخصص، توجه به خدمت به مشتری
۸	رضایت (۱۳۹۰)	دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های اخلاقی، عاطفی - شخصیتی، بینش، نگرش و اعتبار

^۱ - Russell & Lindom

^۲ - Meyer

<p>مهارت اهمیت منابع انسانی، مهارت هوش عاطفی، مهارت استراتژیک و عملیاتی، مدیریت عملکرد خطرپذیری و کار پرمخاطره، به کارگیری ارزش‌های اخلاقی، مهارت باز بودن برای پذیرش سبک‌های مدیریتی، مدیریت پیچیدگی انطباق‌پذیری و یادگیری مستمر، دورنگری و نوآوری، مهارت ارتباط و مذاکره، مهارت فنی، رهبری، مشارکت و شبکه‌سازی، مدیریت دانش و شم سیاسی</p>	رضایی اقدم (۱۳۸۹)	۹
---	-------------------	---

با کنکاش در ابعاد معرفی شده در هر یک از مدل‌ها و توجه به تعاریف ابعاد معرفی شده توسط محققان، می‌توان ۴ حوزه‌ی شایستگی را ارائه نمود که ابعاد شایستگی تحت آن حوزه‌ها معرفی شدند. این حوزه‌های شناسایی شده عبارت‌اند از:

۱. حوزه فنی: شایستگی‌های این حوزه مربوط به دانش خاص مربوط به شغل می‌باشد. لازم به ذکر است که این حوزه با توجه به نوع شغل متفاوت می‌باشد و پایه و اساس انجام صحیح یک شغل را منجر می‌شود.

۲. حوزه محیطی: شایستگی‌هایی که با توجه به گرایش‌های کسب و کار شکل می‌گیرد.

۳. حوزه مدیریتی: شایستگی‌های این حوزه مربوط به وظایف خاص مدیران و تلاش‌های مدیران جهت توانمندسازی زیردستان می‌باشد.

۴. حوزه فردی: شایستگی‌های این حوزه مربوط به خصوصیات و ویژگی‌های شخصی مدیر و ارتباطات و روابط اجتماعی مدیر می‌باشد.

لذا براساس موارد گفته شده، چارچوب نظری این پژوهش براساس رویکرد روسول و لیندهولم (۱۹۹۹) و رویکرد طراحی می‌باشد چراکه روش جدیدی را برای ارائه مدل شایستگی پیشنهاد می‌دهد که در بخش روش شناسی شرح داده می‌شود.

۳. روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی و از جهت داده‌های تحلیل شده از نوع ترکیبی (آمیخته) اکتشافی است. از آنجایی که هدف از انجام دادن پژوهش، شناخت الگوهای ذهنی اساتید و خبرگان نسبت به شایستگی مدیران راهبردی می‌باشد، روش کیو به کار گرفته شده است. روش شناسی کیو، فنی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد، نخست ادراک و عقاید فردی را شناسایی کرده و سپس گروه‌های افراد را بر اساس ادراکشان دسته‌بندی کند. در روش کیو، پژوهشگر به دنبال اندازه‌گیری خصوصیات افراد نیست، بلکه از افراد می‌خواهد ذهنیت‌های خود را درباره یک موضوع خاص بیان کنند. هدف اصلی این

روش، شناخت الگوهای ذهنی است، نه شمارش تعداد افرادی که تفکرات مختلفی دارند. از این نظر، می‌توان گفت روش یادشده روشی کیفی است، اما از آنجا که برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی و تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده می‌شود، این روش به نوعی روش کمی نیز محسوب می‌شود. به همین دلیل روش کیو را روش ترکیبی (کمی - کیفی) می‌نامند (شریفی و خیری، ۱۳۹۸).

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، در بخش کیفی ۱۵ نفر از خبرگان و اساتید دانشکده‌های مدیریت، مدیران و معاونان ارشد سازمان بهزیستی استان خراسان رضوی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. حجم و تعداد افراد نمونه با توجه به سطح اشباع نظری در نظر گرفته شد. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام و مصاحبه‌ها تا زمان اشباع داده‌ها ادامه یافت. یعنی با افزایش تعداد مصاحبه‌ها، نظر جدیدی از افراد یافت نشد و نظرات سایر مصاحبه‌شوندگان همانند نظرات قبلی تکرار می‌شد. مدت مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود. معیارهای ورود به پژوهش، سابقه کاری بالای ۱۵ سال، رضایت داشتن به شرکت در پژوهش و توانایی بازگویی تجارب بود. معیار خروج از پژوهش شامل عدم تمایل به شرکت در ادامه فرآیند پژوهش بود. مشارکت‌کنندگان تکمیل‌کننده‌ی جداول کیو، ۱۲ نفر از اساتید برجسته رشته مدیریت در دانشگاه‌های استان خراسان رضوی می‌باشند که جداول مذکور در اختیار آن‌ها قرار گرفت.

در این پژوهش از فرآیند پنج مرحله‌ای کیو، به شرح ذیل انجام شده است: (همان منبع)

۱. گردآوری فضای گفتمان از طریق مصاحبه، مطالعه موارد مرتبط و غیره (۱۵ نفر)
 ۲. انتخاب نمونه معرف فضای گفتمان (با استفاده از صاحب‌نظران سازمانی و اساتید متخصص)
 ۳. انتخاب مشارکت‌کنندگان (به صورت هدفمند و بر اساس تحصیلات، تجربه، زمینه شغلی و غیره)
 ۴. مرتب‌سازی کیو (توسط مشارکت‌کنندگان با قرار دادن کارت‌ها در جداول کیو)
 ۵. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی استفاده شده است.
- تعداد ۷۷ گزاره و انتخاب نمونه معرف فضای گفتمانی همچنین جداول روش کیو جهت بررسی ذهنیت و جمع‌آوری داده‌های کمی بوده که در کارت‌های کیو توسط نمونه‌ی آماری تکمیل و تحلیل شده است.

برای بررسی روایی و پایایی در بخش کیفی از روش گویا و لینکن^۱ (۱۹۸۵) استفاده شد. گویا و لینکن، چهار ملاک باورپذیری^۲، اعتمادپذیری^۳، تاییدپذیری^۴ و قابلیت انتقال^۵ را برای بررسی قابلیت اعتماد معرفی نمودند. باورپذیری با قابل باور بودن یا قانع کننده بودن پژوهش در ارتباط است (ابوالمعالی، ۱۳۹۱).

برای سنجش میزان اعتبار ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی از روایی صوری استفاده شد و پژوهشگر گزینه‌های کیو را به تأیید خبرگان رسانده است.

کاملاً موافق						کاملاً مخالف						
۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶

شکل (۱) نمودار کیو و نحوه‌ی مرتب‌سازی عبارات

۴. تحلیل تجربی

یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، از روش نمودار کیو استفاده شده است. پس از جمع‌آوری داده‌ها، داده‌های گردآمده برای ورود به نرم‌افزار SPSS 26 آماده شد و برای تحلیل عاملی وارد محیط داده‌پردازی شدند. در روش شناسی کیو مشارکت کنندگانی که میزان موافقت یا مخالفت آن‌ها در اولویت‌بندی گزاره‌ها به هم نزدیک‌تر باشد، دارای ذهنیت مشابهی خواهند بود. در نتیجه در این روش با توجه به نزدیکی ذهنیت افراد، دسته‌بندی صورت می‌گیرد. در این تحلیل برای چرخش عامل‌ها از روش واریماکس استفاده شده است. در این پژوهش، در نتیجه‌ی تحلیل عاملی، تعداد ۴ عامل شناسایی شدند. مقدار ویژه و پراکنندگی از

^۱. Guba & Lincoln

^۲. Credibility

^۳. dependability

^۴. Confirmability

^۵. Transferability

خروجی‌های تحلیل عاملی از مباحث بسیار مهم در تحلیل عاملی کیو می‌باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، نخستین عامل شناسایی شده با مقدار ویژه ۱۴.۷۷۹ نماینده‌ی تقریباً ۱۵ درصد دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان بوده و ۴ عامل شناسایی شده در مجموع گویای در حدود ۵۸ درصد دیدگاه‌های مشترک مشارکت‌کنندگان می‌باشد. در مرحله‌ی نهایی برای بیان ذهنیت مشترک یک گروه یا یک عامل، لازم است امتیازی که از دیدگاه عامل مورد نظر به هر گزینه‌ی کیو تعلق می‌گیرد محاسبه شود و سپس امتیازهای عاملی توسط پژوهشگر و مطابق با بازه‌ی رتبه‌بندی پژوهش مرتب می‌شوند و این امر منجر به تشکیل یک جدول جدید خواهد شد که نماینده‌ی ذهنیت عامل مورد نظر می‌باشد. جدول (۲) واریانس تجمعی را نشان می‌دهد.

جدول (۲) واریانس تجمعی عوامل شناسایی شده

سؤالات	مقادیر ویژه اولیه			مجموع ضرایب عامل چرخش داده نشده			مجموع ضرایب عامل چرخش داده شده		
	کل	درصد	درصد	کل	درصد	درصد	کل	درصد	درصد
		واریانس	تجمعی		واریانس	تجمعی		واریانس	تجمعی
۱	۲.۱۰۰	۱۷.۵۰۴	۱۷.۵۰۴	۲.۱۰۰	۱۷.۵۰۴	۱۷.۵۰۴	۱.۷۷۳	۱۴.۷۷۹	۱۴.۷۷۹
۲	۱.۷۸۸	۱۴.۹۰۴	۳۲.۴۰۸	۱.۷۸۸	۱۴.۹۰۴	۳۲.۴۰۸	۱.۷۶۶	۱۴.۷۱۸	۲۹.۴۹۷
۳	۱.۷۱۴	۱۴.۲۸۴	۴۶.۶۹۲	۱.۷۱۴	۱۴.۲۸۴	۴۶.۶۹۲	۱.۷۳۴	۱۴.۴۵۳	۴۳.۹۵۰
۴	۱.۳۰۸	۱۰.۸۹۶	۵۷.۵۸۸	۱.۳۰۸	۱۰.۸۹۶	۵۷.۵۸۸	۱.۶۳۷	۱۳.۶۳۸	۵۷.۵۸۸
۵	۱.۱۸۶	۹.۸۷۹	۶۷.۴۶۸						
۶	.۹۳۳	۷.۷۷۸	۷۵.۲۴۶						
۷	.۸۸۱	۷.۳۴۰	۸۲.۵۸۶						
۸	.۸۶۳	۷.۱۸۹	۸۹.۷۷۶						
۹	.۴۳۱	۳.۵۹۳	۹۳.۳۶۹						
۱۰	.۳۷۴	۳.۱۲۱	۹۶.۴۹۰						
۱۱	.۲۹۱	۲.۴۲۵	۹۸.۹۱۵						
۱۲	.۱۳۰	۱.۰۸۵	۱۰۰.۰۰۰						

همچنین میزان همبستگی نمودار کیوها با هر عامل در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول (۳) همبستگی نمودار کیوها با عامل‌ها
(ماتریس بارهای عاملی چرخشی درباره‌ی ذهنیت‌های شناسایی‌شده)

مشارکت‌کنندگان	ذهنیت‌ها			
	۱	۲	۳	۴
مشارکت‌کننده شماره ۱	.۱۲۵	.۵۴۷	-.۰۰۷	-.۵۸۱
مشارکت‌کننده شماره ۲	.۲۲۰	.۲۵۴	.۳۱۸	.۵۲۹
مشارکت‌کننده شماره ۳	.۷۸۵	-.۱۸۳	.۱۷۴	-.۳۷۷
مشارکت‌کننده شماره ۴	.۶۹۲	.۳۲۵	.۰۰۶	.۲۰۳
مشارکت‌کننده شماره ۵	-.۳۲۷	.۴۰۱	.۳۰۹	-.۲۶۳
مشارکت‌کننده شماره ۶	.۵۷۲	.۴۱۰	-.۳۱۳	.۳۱۲
مشارکت‌کننده شماره ۷	.۲۶۷	.۳۹۳	.۵۹۰	.۰۱۲
مشارکت‌کننده شماره ۸	.۲۲۹	-.۵۸۴	.۲۵۶	.۱۲۵
مشارکت‌کننده شماره ۹	.۱۴۲	-.۱۷۲	-.۵۲۲	.۳۴۳
مشارکت‌کننده شماره ۱۰	.۵۵۴	-.۱۹۲	-.۳۴۲	-.۳۷۰
مشارکت‌کننده شماره ۱۱	.۲۳۹	-.۶۲۸	.۴۸۰	-.۱۱۸
مشارکت‌کننده شماره ۱۲	.۰۰۴	.۰۳۵	.۵۹۷	.۲۳۶

نتایج مقدار ویژه و همه داشت عامل‌های چرخیده در جدول (۴) آمده است.

جدول (۴) مقدار ویژه و همه داشت عامل‌های چرخیده

عامل (ذهنیت)	مقدار ویژه	همه داشت	همه داشت تجمعی
۱	۱.۷۷۳	۱۴.۷۷۹	۱۴.۷۷۹
۲	۱.۷۶۶	۱۴.۷۱۸	۲۹.۴۹۷
۳	۱.۷۳۴	۱۴.۴۵۳	۴۳.۹۵۰
۴	۱.۶۳۷	۱۳.۶۳۸	۵۷.۵۸۸

داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد که بیشترین اجماع بر عامل یک (شایستگی‌های راهبردی) به میزان ۱۴.۷۷۹ و کمترین اجماع بر عامل چهارم (شایستگی‌های رهبری) با ۱۳.۶۳۸ می‌باشد. لازم به ذکر است که شایستگی‌های فردی، در دسته‌بندی دیدگاه‌ها از رتبه دوم و شایستگی‌های سازمانی از رتبه سوم برخوردار است.

تفسیر عامل‌ها

همان‌طور که اشاره گردید ۴ دسته نظر یا دیدگاه وجود دارد که به بیان حدود ۶۰ درصد از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان بوده که به ۴ دسته‌ی اصلی تقسیم‌بندی می‌شوند که در ادامه به تفسیر آن‌ها پرداخته می‌شود. لازم به ذکر است که کمترین و بیشترین امتیاز اختصاص یافته به هر گزینه‌ی کیو در ۴ رویکرد را نشان می‌دهد. در ادامه هر یک از ۴ رویکرد به شرح ذیل می‌باشد:

الف) رویکرد اول (ذهنیت) شایستگی‌های راهبردی

نخستین عامل شناسایی‌شده، عامل شایستگی‌های راهبردی می‌باشد که مقدار ویژه آن برابر با ۱.۷۷۳ بوده و نماینده‌ی ۱۴.۷۷۹ درصد دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان می‌باشد. گزاره‌های بااهمیت در این عامل، در جدول (۵) نشان داده‌شده‌اند.

جدول (۵) گزاره‌ها و امتیازهای عامل یک

امتیاز	رتبه	گزاره	شایستگی‌های راهبردی
-۱.۴۸	۲	۱	دانش راهبردی
۰.۶۱	۱۹	۹	آگاهی محیطی
۱.۱۸	۲۳	۱۲	تفکر راهبردی
۲.۱	۲۵	۱۵	مدیریت تغییر
۰.۶	۱۸	۱۶	تفکر تحلیلی
۰.۶۴	۲۰	۱۹	هدف‌گذاری
۲.۰۹	۲۴	۲۵	نتیجه‌گرایی

همان‌طور که مشاهده می‌گردد گزاره‌های ۱۵، ۱۲، ۲۵ که تفکر راهبردی، مدیریت تغییر و نتیجه‌گرایی می‌باشد گزاره‌هایی هستند که در عامل یک یعنی شایستگی‌های راهبردی، بیشترین امتیاز نظرات موافق خبرگان را دارا هستند.

ب) رویکرد دوم (ذهنیت) شایستگی‌های فردی

دومین عامل شناسایی‌شده، عامل شایستگی‌های فردی می‌باشد که مقدار ویژه آن برابر با ۱.۷۷۶ بوده و نماینده‌ی ۱۴.۷۱۸ درصد دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان می‌باشد. گزاره‌های بااهمیت در این عامل، در جدول (۶) نشان داده‌شده‌اند.

جدول (۶) گزاره‌ها و امتیازهای عامل دوم

امتیاز	رتبه	گزاره	شایستگی‌های فردی
-۰.۶۶	۷	۲	تعهد ایمانی
۱.۳۲	۲۳	۳	انعطاف‌پذیری
۱.۰۹	۲۲	۵	خودکارآمدی
۱.۴۹	۲۵	۷	مسئولیت‌پذیری
۰.۹۵	۲۱	۸	خودانگیزی
۰.۸۲	۱۸	۲۰	خودمدیریتی
۰.۸۴	۱۹	۲۱	خودآگاهی

همان‌طور که مشاهده می‌گردد گزاره‌های ۳، ۵، ۷ که انعطاف‌پذیری، خودکارآمدی و مسئولیت‌پذیری می‌باشد گزاره‌هایی هستند که در عامل دو یعنی شایستگی‌های فردی، بیشترین امتیاز نظرات موافق خبرگان را دارا هستند.

ج) رویکرد سوم (ذهنیت) شایستگی‌های سازمانی

سومین عامل شناسایی شده، عامل شایستگی‌های سازمانی می‌باشد که مقدار ویژه آن برابر با ۱.۷۳۴ بوده و نماینده‌ی ۱۴.۴۵۳ درصد دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان می‌باشد. گزاره‌های بااهمیت در این عامل، در جدول (۷) نشان داده شده‌اند.

جدول (۷) گزاره‌ها و امتیازهای عامل سوم

امتیاز	رتبه	گزاره	سازمانی
۲.۰۵	۲۴	۴	پاسخگویی
۲.۹۶	۲۵	۱۱	برنامه‌ریزی
۰.۵۸	۲۳	۱۷	سازماندهی
۱.۳۶	۲۴	۲۲	مدیریت منابع
۰.۱۸	۲۳	۱۱	مدیریت عملکرد
۰.۴۷	۲۴	۱۵	تصمیم‌گیری

همان‌طور که مشاهده می‌گردد گزاره‌های ۴، ۱۱، ۲۳ که پاسخگویی، برنامه‌ریزی، مدیریت منابع می‌باشد گزاره‌هایی هستند که در عامل سوم یعنی شایستگی‌های سازمانی بیشترین امتیاز نظرات موافق خبرگان را دارا هستند.

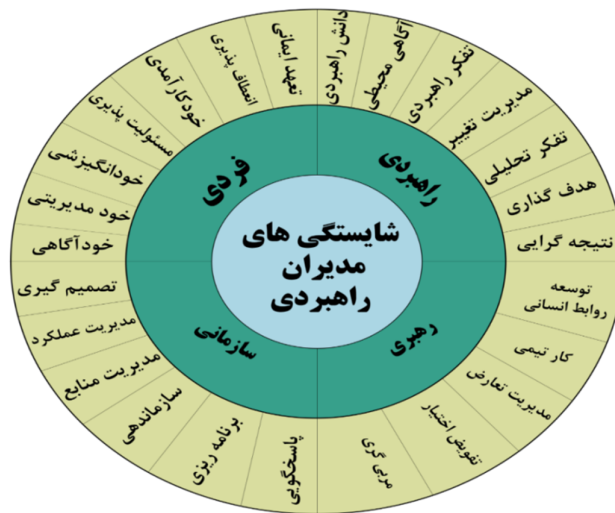
د) رویکرد چهارم (ذهنیت) شایستگی‌های رهبری

دومین عامل شناسایی شده، عامل شماره‌ی دو می‌باشد که مقدار ویژه آن برابر با ۱.۶۷۳ بوده و نماینده‌ی ۱۳.۶۳۸ درصد دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان می‌باشد. گزاره‌های بااهمیت در این عامل، در جدول (۸) نشان داده شده‌اند.

جدول (۸) گزاره‌ها و امتیازهای عامل چهارم

امتیاز	رتبه	گزاره	شایستگی‌های رهبری
۱.۰۵	۲۳	۶	توسعه روابط انسانی
۰.۵۹	۱۸	۱۰	کار تیمی
۰.۶۸	۱۹	۱۳	مدیریت تعارض
۰.۵۶	۱۷	۱۴	تفویض اختیار
۰.۸۱	۲۱	۱۸	مربی‌گری

همان‌طور که مشاهده می‌گردد گزاره‌های ۶، ۱۸ که توسعه روابط انسانی، کار تیمی می‌باشد گزاره‌هایی هستند که در عامل چهارم یعنی شایستگی‌های رهبری، بیشترین امتیاز نظرات موافق خبرگان را دارا هستند. بر اساس تحلیل‌های انجام شده، مدل شایستگی‌های مدیران راهبردی در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است.



شکل (۱) مدل نهایی شایستگی‌های مدیران راهبردی

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش باهدف شناسایی الگوی ذهنی شایستگی مدیران راهبردی سازمان بهزیستی خراسان رضوی انجام گردید. لذا با استفاده از روش نمودار کیو برازش شاخص استخراجی از دیدگاه خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که بیشترین اجماع بر عامل یک (شایستگی‌های راهبردی) به میزان ۱۴.۷۷۹ و کمترین اجماع بر عامل چهارم (شایستگی‌های رهبری) با ۱۳.۶۳۸ بود. در بررسی پیشینه مشخص شد که نتایج این پژوهش با پژوهش‌های خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، سعیدپناه و همکاران (۱۳۹۹)، طلوعیان (۱۳۹۸)، ایرانزاده و زنجانی (۱۳۹۵)، موریتی و همکاران (۲۰۱۸)، اسکورکوا (۲۰۱۶) و مه بانویی و همکاران (۲۰۱۶) تا حدودی همسو و هم‌راستاست.

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی در سازمان‌ها و به‌کارگیری آن در برنامه‌های توسعه مدیران، بیش از هر چیز دارای مزایا و فوایدی بود که در این رویکرد نهفته است. با بررسی دستگاه‌های منابع انسانی سازمان‌ها مشخص می‌شود که بین سیستم‌هایی از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و ارتباطات پیوستگی لازم وجود ندارد و از همین رو اکثر برنامه‌های مرتبط با منابع انسانی به ناکارآمدی سیستم‌های منابع انسانی منتهی می‌گردد، به‌عبارت‌دیگر وجود ارتباطات و هم‌پوشی‌های قوی بین زیرسیستم‌های مختلف منابع انسانی به‌منظور تقویت متقابل هر یک از زیرسیستم‌ها، ضروری است و درنهایت نظام‌مند و پویا گردیدن سیستم منابع انسانی ضروری است که امروزه در کمتر سازمانی بدان توجه کافی می‌شود. یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها جهت نائل شدن به این مهم، به‌کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت است. برخلاف تصور سطحی برخی نویسندگان، مدل‌های شایستگی، منحصربه‌فرد و قابل نسخه‌برداری نیستند. سازمان‌های بزرگ و پیشرو هر یک مدل شایستگی مربوط به خود را دارند و درصدد اصلاح و تکمیل آن هستند. تنوع موجود در مدل‌های شایستگی و طبقه‌بندی‌های مختلف موجود در این عرصه، دلیلی بر این مدعاست. مفهوم شایستگی مدیران ازجمله مباحثی است که امروزه موردتوجه بسیاری از کارشناسان علوم مدیریتی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و ورزشی قرار گرفته است.

لذا تحقیق در این زمینه و رسیدن به یک الگوی جامع بسیار در جهت توسعه هرچه بیشتر سازمان مفید خواهد بود. از طرفی موفقیت و پیروزی سازمان‌ها تا حد زیادی به شایستگی، توانایی و صلاحیت مدیران آن‌ها بستگی دارد. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که موفقیت پایدار را تجربه کرده باشد و از وجود مدیری خردمند، کارآمد و شایسته برخوردار نبوده باشد.

در جوامع شایسته‌سالار، نگرش‌های خویشاوندی، قبیله‌ای، حزب‌سالاری و... طرد شده و به این نتیجه رسیده‌اند که در صورت توجه به این نگرش‌های سنتی، سازمان در مسیر رقابت و فعالیت عقب خواهد ماند. این در شرایطی است که عدم توجه به انتخاب مدیران شایسته باعث ناکامی و عقب‌ماندگی سازمان در تحقق اهداف و مأموریت خود می‌گردد، بنابراین میزان توجه به انتخاب نوع مدیران در هر سازمان می‌تواند تا حد زیادی موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها را قابل پیش‌بینی نماید. آنچه مسلم است، شایستگی مدیریتی صرفاً از طریق کسب دانش و معلومات حرفه‌ای حاصل نمی‌شود، بلکه این امر مستلزم توسعه همه‌جانبه در ابعاد مهارتی، شخصیتی و تحول در نگرش و رفتار مدیر است (ناصری فرد و دیگران، ۱۳۸۹).

وقتی روند تکامل مدل‌های شایستگی در چند دهه اخیر دنبال بررسی می‌شود، این جریان به‌وضوح قابل‌رؤیت است که مدل‌های شایستگی به سمت تخصصی شدن و بومی شدن میل کرده‌اند و نشان از این واقعیت دارد که اهمیت، پیچیدگی و گستردگی این مدل‌ها باعث شده تا مفهوم شایستگی در اجزاء سازمان و منابع انسانی جست‌وجو شود. مدل حاصل از یافته‌های این پژوهش، از تجربیات مشارکت‌کنندگان در پژوهش و سپس مرور ادبیات مربوطه استخراج شده است. علاوه بر تفاوت‌هایی که از لحاظ روش پژوهش بین این تحقیق و تحقیقات مشابه در این زمینه وجود دارد و جزء نوآوری‌های این تحقیق محسوب می‌شود، از لحاظ مدل و اجزای آن نیز تفاوت‌هایی وجود دارد. یافته‌های این پژوهش که کاملاً برخاسته از داده‌های واقعی و در نتیجه ساعت‌ها گفت‌وگو با خبرگان رشته مدیریت و ساعت‌های طولانی پالایش و تحلیل داده‌ها و بررسی ادبیات موجود می‌باشد، حکایت از این دارد که سیمای مدیران راهبردی سازمان بهزیستی به‌طور کلی مرکب از اجزای ذیل است:

۱. مدیرانی متعهد، اخلاق مدار و برخوردار از نگاهی مثبت نسبت به کار و نیروی انسانی
۲. مدیرانی کمال‌جو، شجاع، وارسته، صمیمی، صبور، آرام، خلاق، پرنرزی و قاطع
۳. مدیرانی باهوش، مدبر، دوراندیش، تحلیل‌گر، زیرک و کل‌نگر
۴. مدیرانی دقیق، منظم، سخت‌کوش، سالم، منصف، مردم‌دار، بی‌ریا، متعادل و متواضع
۵. مدیرانی معتقد، آخرت‌اندیش، متشعر، درستکار، ساده‌زیست و با وجدان
۶. مدیرانی مشارکت‌جو، شفاف، تعامل‌گرا، مردم‌شناس، خوش‌مشرّب و در دسترس.
۷. مدیرانی حامی، اعتماد‌کننده، توانمند در برانگیختن حس همکاری و همراهی در افراد، تصمیم‌گیرانی شایسته، دارای جهت‌گیری روشن و مشخص و مسلط بر اوضاع
۸. مدیرانی دلسوز و آگاه به نیازهای کارکنان، رشد‌دهنده، یاری‌دهنده و قدردان

۹. مدیرانی متخصص، برخوردار از تفکر برنامه‌ای و تشکیلاتی، پیگیر، پخته، روزآمد و مطلع بر اساس یافته‌های این پژوهش، می‌توان گفت این ویژگی‌ها، ترسیم‌کننده‌ی چهره یک مدیر راهبردی شایسته در سازمان بهزیستی می‌باشد که البته یک نفر به تنهایی نخواهد توانست از مجموعه این خصوصیات در یک‌زمان و یکجا برخوردار باشد. بلکه مدیرانی که قصد دارند به الگوهای مطلوبی در عرصه مدیریت راهبردی تبدیل شوند و همچنین سازمان‌هایی که قصد دارند نسلی از مدیران توانمند را تربیت نمایند، شایسته است که این مشخصات را مدنظر قرار دهند و برای نزدیک شدن به این الگو برنامه‌ریزی نمایند. پس از تحلیل نتایج و دستاوردهای پژوهش حاضر، آنچه می‌تواند رویکرد و اقدامی جدید در عرصه فعالیت‌های علمی و اجرایی مدیران راهبردی بهزیستی، به‌ویژه از منظر توسعه شایستگی مدیران محسوب شود، به شرح زیر است:

۱. با وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های متعدد در خصوص مدیران دولتی و همچنین صدور بخشنامه‌ای توسط معاون اول رئیس‌جمهور در خصوص لزوم انتصاب مدیران براساس شایستگی در سال ۱۳۹۳، هیچ برنامه و پژوهش علمی در خصوص شایستگی‌های موردنیاز مدیران راهبردی بهزیستی انجام نشده است و از این منظر شناسایی شایستگی‌های مدیران راهبردی بهزیستی و طراحی الگویی بومی از این شایستگی‌ها، از جمله نوآوری‌های این تحقیق است.

۲. پژوهش حاضر، با تبیین مفهوم شایستگی و مبانی نظری این مفهوم در حوزه سازمان بهزیستی، رویکرد جدیدی به این حوزه از علم باز کرده است که می‌تواند مورد استفاده سیاست‌گذاران و مدیران این سازمان قرار گیرد. بدین ترتیب، این پژوهش در گسترش مفاهیم نظری جدید در علم خدمات اجتماعی سهم مهمی دارد.

۳. الگوی حاضر که به شناسایی شایستگی‌های مدیران راهبردی بهزیستی پرداخته است می‌تواند زمینه مناسبی را برای تدوین شاخص‌های صدور اعتبارنامه برای شاغلان در این پست فراهم نماید که این نیز از جمله دستاوردهای نو و بدیع پژوهش است. با توجه به نتایج پژوهش در ذیل پیشنهادهایی شرح ذیل ارائه می‌شود:

۱. برخورداری سازمان‌ها از مدیران راهبردی شایسته از جمله مهم‌ترین ضروریات برای بهبود توانمندی‌های سازمان‌ها و ارتقای کیفیتشان است. فرآیند انجام پژوهش حاضر نشان داد اهمیت این موضوع برای مدیران راهبردی در سازمان بهزیستی در کشور نیز مشخص نشده است. نکته بسیار مهمی که باید مورد توجه سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان علمی و اجرایی این حوزه قرار گیرد این است که به‌منظور تسهیل و تقویت رابطه دولت با مردم و ارائه خدمات

مناسب تر به آن‌ها لازم است شایستگی‌های مدیران مورد توجه قرار گرفته و افرادی در این موقعیت‌های شغلی قرار گیرند که دارای این شایستگی‌ها هستند و یا در حداقل سطوح شایستگی با ارائه‌ی دوره‌های آموزشی به آن‌ها، این شایستگی‌ها در آن‌ها تقویت شود. پیشنهاد می‌شود، سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های اجرایی بر اساس چارچوب طراحی شده حاضر، مدیران راهبردی خود را براساس رویکردها مورد ارزیابی قرار داده و با مشخص شدن نقاط قوت و ضعف، شایستگی‌های مورد نیاز برای ارتقای عملکرد آن‌ها شناسایی و سپس بر اساس نتایج به دست آمده به آموزش آنان پردازند.

۲. پیشنهاد می‌شود سازمان به هنگام جذب و انتصاب مدیران از چارچوب مفهومی حاضر برای ارزیابی و شناسایی شایستگی‌های آن‌ها استفاده نمایند. تأکید بر انتخاب مدیران با شایستگی‌های راهبردی، فردی و سازمانی، یکی از عوامل مهم در ارتقای توانمندی سازمان بهزیستی و توسعه خدمات اجتماعی آنان است. از این منظر تعریف شایستگی‌های مدیریتی ویژه و متناسب با این سازمان بر شرایط هر یک از سازمان‌های دولتی یکی از پیشنهادها این تحقیق است، بنابراین به سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های اجرایی پیشنهاد می‌گردد در صورت استفاده از چارچوب حاضر، قابلیت‌های خاص سازمان را نیز در نظر گیرند. اتخاذ شایستگی‌ها و توجه خاص به آن‌ها در فرم‌های ارزیابی از جمله پیشنهادهای کاربردی این پژوهش به مراکز سیاست‌گذار این حوزه از جمله شورای اطلاع‌رسانی دولت است.

۳. طراحی دوره‌های آموزشی مدیران راهبردی براساس مؤلفه شایستگی راهبردی، کمک می‌کند تا این آموزش‌ها ضمن برخورداری از هدفمندی بیشتر به ارتقا و بهبود عملکرد مدیران بیانجامد بنابراین در سطح کلان‌تر پیشنهاد می‌شود. این مراکز با تشکیل یک کارگروه آموزش و ارزیابی شایستگی به آموزش مدیران با رویکرد شایستگی راهبردی پردازد. به مراکز سیاست‌گذار این حوزه از جمله شورای اطلاع‌رسانی دولت پیشنهاد می‌شود، با استفاده از دستاوردهای این پژوهش، برنامه صدور اعتبارنامه کارگزاران در سطوح مدیران ارشد پیگیری کند.

۴. با توجه به این که کارکنان سازمان امکان دارد بعد از سپری کردن مسیر شغلی، به مدیریت سازمان برآیند و نحوه‌ی مدیریت مدیران شایسته را سرلوحه کارشان قرار دهند، در نتیجه سازمان می‌تواند با تقویت شایستگی‌های حوزه مدیریتی خود تأثیر زیادی بر عملکرد مدیران آینده داشته باشد چراکه مدیران در سازمان به‌عنوان یک الگوی رفتار مورد توجه قرار می‌گیرند.

منابع

- احتشام، علی، جهانگیری، علی، شیرازی، محمود، زاهدی، محمد (۱۳۹۸)، تدوین مدل سنجش شایستگی‌های عام مدیران در بانک‌های دولتی ایران، فصلنامه علمی- پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه، ۳۲ (۲)، ۶۳-۹۰.
- ایرانزاده، سلیمان، زنجانی، سعید (۱۳۹۵)، مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸ (۳۰)، ۲۳-۵۰.
- ایمانی، عبدالمجید، قدرتی، سمانه (۱۳۹۵)، مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹ (۳۳)، ۱۹۱-۲۲۱.
- بسیجی، عسل، بابایی زکلیکی، محمدعلی، حسین زاده شهری، معصومه، خدیور، آمنه (۱۳۹۹)، طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲ (۲)، ۳۵-۶۲.
- توحیدی، ارسطو (۱۳۹۱)، الگویی برای انتخاب مدیران راهبردی، مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۱ (۳)، ۱۵۵-۱۷۵.
- حاج کریمی، عباسعلی (۱۳۹۸)، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۲.
- خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح‌الدین، سیفی، علی، فیاضی، بی‌بی مرجان (۱۳۹۹)، طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی برای استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه، مدیریت مدرسه، ۸ (۲)، ۱۱۸-۱۳۹.
- رمضان پناه ندا، علامه سید محسن، سماواتیان حسین، قانع نیا مریم (۱۳۹۹)، طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۱ (۴۴)، ۶۵-۹۴.
- سعیدپناه، مسعود، الوانی، سید مهدی، هاشمی، سید ذبیح‌الله (۱۳۹۹)، طراحی مدل شایستگی‌های بنیادی و فناورانه مدیران حوزه فناوری اطلاعات، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳۹۹ (۴۰)، ۱-۸.
- سعیدپناه، مسعود، الوانی، سید مهدی، هاشمی، سید ذبیح‌الله (۱۳۹۸)، طراحی مدل ترکیب بهینه شایستگی‌های عمومی و تخصصی مدیران حوزه فناوری اطلاعات (مورد مطالعه: بانک ملت)، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۵ (۷۵)، ۱۳-۴۴.

- طلوعیان، غلام عباس (۱۳۹۸)، تدوین مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۳(۱۹)، ۴۳-۵۸.
- عسگری، ناصر (۱۳۹۸)، طراحی الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش، مدیریت بازرگانی، ۱۱(۳)، ۴۸۵-۵۰۴.
- عصارى، ناصر، سیادت، سید علی، عابدینی، یاسمین، منجمی، سید امیر حسن (۱۳۹۹)، تعیین سلسله‌مراتب معیارهای شایستگی مدیران مدارس مبتنی بر روش دلفی فازی در آموزش و پرورش استان اصفهان، فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۱)، ۱۵۹-۱۹۰.
- محمودی، سید محمد، زارعی متین، حسن، بحیرایی، صدیقه (۱۳۹۱)، شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱(۱)، ۱۱۴-۱۴۳.
- Anitha, N (2011), "Competency Assessment-A Gap Analysis Interdisciplinary", Journal of Contemporary Research Business, Vol 3, No 4.
- Ansahofei, A & Paarima, Y & Barnes, T (2020), Exploring the management competencies of nurse managers in the Greater Accra Region, Ghana. International Journal of Africa Nursing Sciences. 10.1016/j.ijans.2020.100248.
- Aslan, M & Pamukçu, A (2017), MANAGERIAL COMPETENCIES AND IMPACT ON MANAGEMENT LEVELS. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. 6. 1-15.
- Mahbanooei, B, Gholipour, A, Abooyee Ardakan, M (2016), A competency model for general health managers (Case: Iran medical of health and education). Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol. 9, No. 2, pp. 217 – 241.
- Meyer, M.A (2019), Competencies required for healthcare improvement positions. International Journal of Health Care Quality Assurance 32(1):281-295
- Muriithi, S.M, Radloff, S.E, Lynette Louw, L (2018), The Relationship between Strategic Thinking and Leadership Effectiveness in Kenyan Indigenous Banks, South African Journal of Economic and Management Sciences, Pp1-11.
- Skorková, Zuzana (2016), Competency Models in Public Sector. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 230. 10.1016/j.sbspro.2016.09.029.
- Tehseen, S., F.U. Ahmed, Z.H. Qureshi, and M.J. Uddin (2019), Entrepreneurial competencies and SMEs' growth: the mediating role of network competence. Asia-Pacific Journal of Business Administration 11(1): 2-29.

