

مقاله پژوهشی: طراحی الگوی مدیریت مبتنی بر شایستگی

رضا بغدادچی^۱، کرم‌الله دانشفرد^۲، سراج‌الدین محبی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۸

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت مبتنی بر شایستگی انجام شد. روش پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی و کمی را کلیه مدیران و متخصصان حوزه مدیریت شایستگی تشکیل دادند. نمونه آماری را در بخش کیفی تعداد ۱۳ متخصص و خبره و در بخش کمی ۲۳ متخصص و خبره که انتخاب آن‌ها به صورت هدفمند بود، تشکیل داد. برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از طریق پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روایی پرسشنامه از طریق متخصصین به دست آمد و پایایی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ سنجیده شد که ضریب به دست آمده نشان از سطح قابل قبول ابزار تحقیق بود. روش تجزیه و تحلیل در بخش کیفی تحلیل محتوا در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و منتخب و در بخش کمی مدل الکترونیک و تکنیک AHP در نرم‌افزار expert choice بود. نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها برای تعیین شایستگی‌های مدیران سازمان سنجش آموزش کشور در ۴ مؤلفه کلی شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های مدیریتی/سازمانی، شایستگی‌های تخصصی/فنی و شایستگی‌های تعاملی، ۱۹ بُعد و ۱۰۲ شاخص قرار گرفت. نتایج به دست آمده در بخش کمی از مقایسه نسبی چهار مؤلفه الگوی شایستگی مدیران نشان داد مؤلفه «شایستگی‌های تخصصی/فنی» با امتیاز ۳، بیشترین اهمیت و اولویت را در ارتباط با ارائه الگوی بهینه شایستگی مدیران دارد و در بین ۱۹ بُعد بررسی شده، بُعد شایستگی‌های اخلاقی و نوآوری با امتیاز ۰٫۱۷۲، بالاترین وزن را به خود اختصاص داد. همچنین ۲۲ راهکار برای ارتقای شایستگی‌های مدیران سازمان سنجش آموزش کشور از مصاحبه‌ها به دست آمد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی‌های مدیریتی، عمومی، تخصصی/فنی، تعاملی، الگوی شایستگی.

^۱ -نویسنده مسئول/دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علوم و تحقیقات واحد بین الملل قشم، رایانامه:

rbaghdadchi@yahoo.com

^۲ -استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

^۳ - استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قشم

مقدمه

توجه به منابع انسانی و توسعه و توانمندسازی آن، که ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانی محسوب شده و محور توانایی و دانش‌افزایی در کلاس جهانی می‌باشد (وسلینک و همکاران، ۲۰۱۶)، مؤید این واقعیت است که منابع انسانی به‌عنوان عامل تعیین‌کننده و مؤثر در سازمان‌ها، مدنظر قرار گرفته و پرورش و توسعه آن، موجب توسعه همه‌جانبه و متوازن سازمان می‌شود (حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۰). بنابراین انجام اقدامات ارزش‌آفرین و تحول‌گرایانه در حوزه مدیریت منابع انسانی^۱ امکان گسترش شایستگی‌های محوری در فضای کسب‌وکار را فراهم می‌آورد. همچنین در محیطی که با تغییرات مستمر روبه‌رو است و مدیران با جهانی شدن کسب‌وکار^۲، تغییرات سریع فناوری و رقابت مبتنی بر شایستگی^۳ برای جذب و استفاده از استعدادها مواجه‌اند، می‌باید مدیریت بهینه سرمایه‌های انسانی در ابعاد و کارکردهای مختلف منابع انسانی موردتوجه کافی قرار گیرد، اما نکته مهم اینجاست که استفاده از مدیران کارآمد در این عرصه باعث رشد و اعتلای کلیه ابعاد منابع انسانی می‌شود؛ بنابراین برشمردن شایستگی‌های مورد نیاز مدیران متناسب با شرایط جدید و الزامات بومی و فرهنگی و طراحی مدل شایستگی‌ها برای این دسته از مدیران اجتناب‌ناپذیر است (پدرو ماریو^۴، ۲۰۱۷).

توجه به موضوع شایستگی در عرصه مدیریت از نقطه نظر دیگری نیز قابل تأمل است و آن اینکه اگرچه روند موضوع مدیریت شایستگی^۵ در عرصه بخش خصوصی ظهور و بروز یافته و کمتر در بخش عمومی و دولتی نمایان شده است، اما برخی از اندیشمندان آن را به‌عنوان اهرمی برای سازمان‌های دولتی در نظر گرفته‌اند تا بروکراسی‌های موجود در درون خود را به واحدهای کارا و منعطف تبدیل کنند. با توجه به این امر، سیر توجه به این موضوع در بخش دولتی نیز شتاب گرفته است. مؤید این بحث، توجه به شایستگی در

¹ -Wesselink & et al

² -Human resources management

³ -Globalization of business

⁴ -Competency

⁵ -Pedro & Mário

⁶ - Competency management

قوانین خدمات کشوری کشورهایی همچون ایالات متحده آمریکا، کانادا، انگلستان، آلمان، هلند، سوئد و ژاپن است؛ چراکه در دنیای مدرن امروزی، بخش دولتی نیازمند مدیران و کارکنانی است تا بتواند بر اساس شایستگی خویش به ارائه خدمات بهتر به شهروندان بر اساس منافع عمومی جامعه پرداخته و متناسب با رشد روزافزون تغییرات، توانمندی‌ها و شایستگی‌های خویش را بهبود بخشند (لیکاما، ۲۰۱۵).

به‌طورکلی می‌توان گفت با توجه به این‌که شایستگی‌ها در افزایش کارایی، اثربخشی و افزایش رضایت داخلی و خارجی سازمان اثر دارند، سازمان‌های امروزی می‌کوشند که برای دستیابی به مزیت رقابتی، شایستگی‌ها را در فعالیت‌های مختلف به کار گیرند. شایستگی‌ها در بسیاری از سیستم‌های منابع انسانی مانند سیستم انتخاب، سیستم آموزش و بهسازی، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم برنامه‌ریزی کارراهه، سیستم جبران خدمات و سیستم جانشین‌پروری قابل استفاده هستند (رنگریز و همکاران، ۱۳۹۶). پس می‌توان گفت شایستگی، خوشه‌ای از دانش، مهارت، نگرش و توانایی‌هایی است که تحت تأثیر شغل فرد قرار داشته و در ارتباط با عملکرد شغلی، با استانداردهای پذیرفته شده، مقایسه و اندازه‌گیری و از طریق آموزش و تجربه، بهبود و توسعه می‌یابد و به تعالی خدمت‌دهی منجر شده و فرد را برای انجام موفق شغل و دستیابی به نتایج سازمانی مطلوب کمک می‌نماید و الگوهای شایستگی، نقش حیاتی در کلیه فرایندهای نظام مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کنند. شایستگی‌ها می‌توانند با ارزش‌های استراتژیک یک سازمان ارتباط داده شده و آن‌ها را ارتقا دهند. ارتباط شایستگی‌های مربوط به شغل و فعالیت‌ها و اهداف سازمانی، خط روشنی را میان فرد و عملکرد تیم و موفقیت سازمانی فراهم می‌سازد (نیتین، ۲۰۱۰).

پرداختن به موضوع شایستگی و انجام پژوهش در این زمینه از جنبه‌های متعددی دارای اهمیت است که می‌توان به این موارد اشاره نمود:

تعریف و تبیین شایستگی‌ها و عوامل متشکله آن‌ها پیش‌شرط لازم و اساسی برای برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی هستند، زیرا اندیشمندان اعتقاد دارند که سرمایه‌های

انسانی عامل مهم در کسب و کار مزیت رقابتی پایدار سازمان می‌باشند و در واقع توجه زیاد به رویکرد شایستگی‌ها نشأت گرفته از نقش آنان در توانمندی‌های سازمان‌هاست. سازمان‌های موفق و اثربخش مزیت رقابتی خود را با توسعه شایستگی‌های افراد ایجاد و حفظ می‌کنند و ارتقاء می‌بخشند. توجه به رویکرد شایستگی در سازمان‌ها برای توسعه مدیران بسیار حائز اهمیت است زیرا از این طریق می‌توانند عملکرد خود را توسعه و بهبود بخشند. توجه به شایستگی مدیران منجر به همسویی آنان با تحولات چالش‌برانگیز در محیط‌های مختلف می‌شود (لیکاما، ۲۰۱۵).

به‌زعم کوکران^۱ (۲۰۰۹)، شایستگی از عوامل مهم به‌روزآوری دانش، مهارت‌ها و رفتارهای اثربخش آحاد منابع انسانی در سازمان است که می‌تواند مدیران را آماده مدیریت و رهبری سازمان‌های تحت رهبری خود نماید که این مورد با توجه به حساسیت نقش دانشگاه‌ها در جوامع رو به توسعه، از اهمیت بالایی برخوردار است. شایستگی می‌تواند موجب و زمینه‌ساز بازخورد گیری مثبت، یادگیری سازمانی، مشارکت عمومی، چرخش شغلی، غنی بخشی مشاغل و... گردد.

درمجموع می‌توان گفت پژوهش حاضر از سه جنبه زیر حائز اهمیت است:

الف) اهمیت نظری: با توجه به آن‌که تاکنون پژوهشی در این زمینه در سازمان سنجش آموزش انجام نشده است، این پژوهش می‌تواند به شناخت خلا موجود شایستگی‌های مدیران این سازمان در یک الگوی یکپارچه و منسجم منجر شود.

ب) اهمیت کاربردی: این پژوهش می‌تواند با شناسایی شاخص‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های مختلف شایستگی مدیران سازمان سنجش آموزش و ارائه الگوی اجرایی مناسب، در انتخاب، انتصاب، آموزش و بهسازی و در نتیجه بهبود عملکرد مدیران کمک کند.

ج) اهمیت توسعه‌ای: امید است بتوانیم مبنای نظری مناسبی در این زمینه از تئوری‌ها، الگوها و مدل‌های شایستگی گردآوری و در اختیار جامعه علمی و نظام آموزشی و آموزش عالی قرار دهیم.

1- Liikamaa

2- Cochran

د) نهایتاً با توجه به نقش محوری که مدیریت به عنوان یکی از خرده سیستم‌های متشکله- سازمان، در توسعه و بالندگی سایر خرده سیستم‌ها و در توسعه و بالندگی کل سازمان دارد، تعریف و تبیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیریت، زمینه آموزش و بهسازی مدیران را فراهم می‌آورد و ملاکی جهت انتخاب مدیران شایسته می‌شود و در نهایت موجب توسعه شایستگی‌های مذکور در آنان می‌گردد.

یکی از ضرورت‌های انجام پژوهش در چنین سطحی، اختلاف نظرهای صاحب نظران داخلی و خارجی در حوزه شایستگی مدیران است که از جمله این اختلاف نظرها می‌توان به پژوهش‌های خارجی مگاهد (۲۰۱۵)، مارتینا و همکاران (۲۰۱۲)، زنگر و فوکمن (۲۰۱۲)، سازمان ملل (۲۰۱۰)، بویاتزیس (۲۰۰۷)، کراوفورد (۲۰۰۵)، کریپ و مانسفیلد (۲۰۰۲)، گیلبرت (۱۹۹۶)، و پژوهش‌های داخلی غلامزاده و همکاران (۱۳۹۲)، احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، غفاریان (۱۳۹۰)، ناصحی فر و همکاران (۱۳۸۹)، الگوی زاهدی و شیخ (۱۳۸۹)، اشاره کرد. در این پژوهش‌ها به شایستگی‌های مختلفی از جمله توجه به شایستگی‌های توانمندسازی دیگران، تحول گرایی، مدیریت تعارض، سازمان‌دهی و هماهنگی، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، تفکر تحلیلی، مشاوره، نتیجه گرایی، تفکر استراتژیک، حل مسئله، توسعه روابط، قدرت چانه‌زنی و مذاکره، قابلیت نفوذ بر دیگران، کار تیمی، ارتباطات شفاهی و کتبی، شبکه‌سازی، پایبندی به اصول اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، تعهد سازمانی، سازگاری و انعطاف‌پذیری، اعتماد به نفس، خودکنترلی، یادگیری و توسعه فردی، انتقادپذیری، انگیزه، دانش مدیریت، دانش بیمه‌ای، آگاهی محیطی، آگاهی سازمانی و فناوری اطلاعات (غلامزاده و همکاران، ۱۳۹۲)؛ توجه به حوزه‌های محیطی، فردی، مدیریتی و فنی (رحیم نیا و هوشیار، ۱۳۹۱)، توجه به شایستگی‌های شناختی، هوش احساسی و هوش هیجانی (بویاتزیس، ۲۰۰۷)، توجه به شایستگی‌های ابتکار عمل، بهسازی خود، صداقت و درستی، نتیجه گرایی، بهسازی دیگران، الهام‌بخشی و انگیزش دیگران، ایجاد روابط، همکاری و کار تیمی، ایجاد اهداف بزرگ، قهرمان تغییر، حل‌کننده مسائل و تحلیل‌کننده مشکلات، ارتباطات بسیار و پربار، مرتبط ساختن گروه به محیط خارج، نوآوری، تخصص تکنیکی و حرفه‌ای و ایجاد دیدگاه استراتژیک (زنگر و فوکمن، ۲۰۱۲) به عنوان نمونه در انتخاب

مدیران شایسته اشاره کرد. این‌ها تنها بخشی از اختلاف‌نظرهای صاحب‌نظران داخلی و خارجی می‌باشد که در فصل دوم پژوهش به‌طور مفصل به این اختلاف‌نظرها اشاره شده است.

مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

پیشینه‌شناسی

- پورشافعی و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله‌ای تحت عنوان "طراحی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری با استفاده از رویکرد مدل معادلات ساختاری" به طراحی الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر جانشین‌پروری سازمان آموزش و پرورش استان خراسان رضوی پرداخته‌اند. این پژوهش با استفاده از مدل‌سازی ساختاری، الگوی جامع شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری را طراحی کرده است. این الگو شامل ابعاد مختلف شایستگی‌های فردی، رفتاری و مدیریتی است و برای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی، به ویژه آموزش و پرورش استان خراسان، متناسب‌سازی شده است. پژوهش جامع‌تر از مدل‌های قبلی بوده و تمام جنبه‌های موثر بر شایستگی‌های مدیریتی را در نظر گرفته است.
- سادات خشوعی و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله دیگری تحت عنوان "طراحی الگوی شایستگی مدیریتی" به شناسایی الگوی شایستگی‌های مدیریتی شرکت گاز استان اصفهان پرداخته‌اند. این پژوهش با بررسی مصاحبه با مدیران و منابع مختلف، ۸ شایستگی اصلی و ۷۸ شایستگی فرعی را شناسایی کرده است. این شایستگی‌ها شامل رهبری، ارزش‌ها، تصمیم‌گیری، ارتباطات، سازگاری، تحلیل، عملکرد و دانش هستند. الگو معتبر و قابل اطمینان بوده و تفاوت‌هایی با سایر مدل‌ها دارد که نشان‌دهنده بومی بودن آن است. نتایج این پژوهش می‌تواند در دیگر سازمان‌ها، به ویژه دولتی، کاربرد داشته باشد و در آموزش مدیران مورد استفاده قرار گیرد.
- اشرف گنجویی و همکاران (۱۴۰۲) در مقاله‌ای تحت عنوان "طراحی الگوی جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی مدیران ورزش با رویکرد کیفی" به طراحی الگوی جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی برای مدیران ورزشی با رویکرد کیفی پرداخته‌اند که مشخص شد شایستگی‌ها در سه سطح فردی، سازمانی و راهبردی قرار دارند. مؤلفه‌های کلیدی این الگو شامل: مدیریت استعداد،

شناسایی نیازهای سازمانی، آموزش، ارزیابی فرآیند، حمایت‌گری سازمانی و آینده‌نگری هستند. پیامدهای الگو نیز توسعه فردی، بالندگی و آمادگی سازمانی است.

با مراجعه به موارد فوق می‌توان استنباط نمود که پژوهش حاضر به لحاظ موضوع شباهت‌هایی دارند اما به لحاظ حوزه تحقیق و محتوا بسیار متفاوتند و نوآوری این تحقیق ارائه الگو و راهکار برای ارتقای شایستگی‌های مدیران سازمان سنجش آموزش کشور است.

مدیریت^۱: مدیریت یعنی پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل. پیش‌بینی و فراهم آوردن به معنای بررسی آینده و ترسیم برنامه عملیاتی است. سازمان‌دهی یعنی ساختن ساختار دوگانه، مادی و انسانی، سازمان. فرماندهی یعنی حفظ فعالیت در میان کارکنان. هماهنگی یعنی پیوند دادن، یکپارچه کردن و هم‌سویی تمام فعالیت‌ها و تلاش‌ها. کنترل یعنی اطمینان حاصل کردن از اینکه همه چیز مطابق با قوانین و فرمان‌های مشخص شده انجام می‌شود. (کالر و همکاران، ۲۰۱۹)

شایستگی^۲: در سال ۱۹۷۳، شایستگی‌ها به عنوان عناصر کلیدی عملکرد در ارتباط با «خوشه‌هایی از پیامدهای زندگی» تعریف شدند. این شایستگی‌ها را می‌توان به صورت گسترده‌ای تفسیر کرد، به گونه‌ای که هر نوع ویژگی روان‌شناختی یا رفتاری مرتبط با موفقیت در زندگی یک فرد را در بر می‌گیرد. شایستگی‌ها عبارت‌اند از «انگیزه‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، خودپنداره‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی، یا مهارت‌های شناختی یا رفتاری - هر ویژگی فردی که بتوان آن را به‌طور قابل اعتماد اندازه‌گیری یا شمارش کرد و نشان داد که به‌طور معناداری بین افراد با عملکرد عالی و متوسط، یا بین افراد مؤثر و غیرمؤثر تفاوت ایجاد می‌کند.» شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت و نگرش‌های به‌هم‌پیوسته هستند که بخش کلیدی نقش و مسئولیت شغلی یک فرد را تشکیل می‌دهند، با عملکرد در شغل مرتبط‌اند، می‌توان آن‌ها را در برابر استانداردهای مشخص و تثبیت‌شده اندازه‌گیری کرد، و از طریق آموزش و توسعه قابل تقویت هستند (وانگ، ۲۰۲۰).

مدیریت مبتنی بر شایستگی^۳: مدیریتی است که تمامی فرآیندهای منابع انسانی از جمله جذب، استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، و توسعه مسیر شغلی کارکنان را بر پایه

مجموعه‌ای تعریف شده از شایستگی‌ها سازمان‌دهی می‌کند. هدف این نوع مدیریت، همسویی دقیق میان نیازهای سازمان و توانمندی‌های کارکنان است (فتاح‌پور مرنندی و همکاران، ۲۰۱۶).

مدل شایستگی: در نخستین مرحله توسعه نظریه مبتنی بر شایستگی که از دهه ۱۹۶۰ تا دهه ۱۹۹۰ ادامه داشت، مطالعه و ارزیابی شایستگی‌ها بر مشاهده شایستگی‌های فردی متمرکز بود. شایستگی به عنوان مهارتی تعریف می‌شد که توسط خودسازماندهی توسعه یافته و برای انجام کار فرد لازم بود. در مرحله دوم، در دهه ۱۹۹۰، مدیریت منابع انسانی بر ایجاد مدل‌های شایستگی و مدیریت آن‌ها در سازمان‌ها تمرکز داشت. مرحله سوم در مدیریت منابع انسانی که همچنان ادامه دارد، شناسایی معمول شایستگی‌های اصلی مورد نیاز برای کسب مزیت رقابتی است (Skorková, ۲۰۱۶).

توصیه‌نامه شورای اتحادیه اروپا برای شایستگی‌های اصلی هر فرد شامل موارد زیر است:

- شایستگی سواد خواندن و نوشتن؛
- شایستگی چندزبانه؛
- شایستگی ریاضی و شایستگی در علوم، فناوری و مهندسی؛
- شایستگی دیجیتال؛
- شایستگی شخصی، اجتماعی و یادگیری برای یادگیری؛
- شایستگی شهروندی؛
- شایستگی کارآفرینی؛
- شایستگی آگاهی فرهنگی و بیان فرهنگی (CEU, ۲۰۱۸).

روش‌شناسی تحقیق

در این پژوهش به منظور پاسخ به سؤالات پژوهش، روش تحقیق در برخی مراحل کیفی و در برخی مراحل دیگر کمی بوده است. بنابراین در گروه روش تحقیق آمیخته اکتشافی قرار می‌گیرد. از آنجاکه روش‌های تحقیق کمی و کیفی به تنهایی نمی‌توانند پیچیدگی‌های عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده مسائل علوم انسانی و اجتماعی را بدون سوگیری مورد مطالعه قرار دهند، ترکیب این روش‌ها، مورد استفاده قرار گرفته و از آن تحت عنوان روش تحقیق آمیخته اکتشافی یاد شده است. در این نوع پژوهش، محقق در صدد زمینه‌یابی موقعیتی نامعین است.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف: یافته‌های تحقیق

فاز کیفی: در فاز کیفی، جامعه آماری را مدیران سازمان‌های دولتی «سنجش آموزش کشور» و «وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی این افراد شناسایی شدند. دلیل انتخاب برخی از افراد مصاحبه‌شونده از بین مدیران وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، سابقه مدیریتی آن‌ها در سازمان سنجش آموزش کشور می‌باشد و تسلط کامل به نحوه مدیریت بخش‌های مختلف سازمان سنجش را داشتند. در انتخاب افراد تمرکز بر روی کسانی بود که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشتند و از آن‌ها خواسته شد تا مدیران دیگری که در این زمینه هم از تجربه کافی داشتند و هم صاحب نظر بودند را معرفی نمایند. معیار انتخاب مدیران برای ورود به مصاحبه شامل موارد زیر بود:

- ۱- دارای تجربه کافی در عرصه مدیریت بوده باشند.
- ۲- در خصوص مباحث مربوط به مدیریت، شایستگی مدیران، مدیران سازمان‌های دولتی و... در محافل و نشست‌های علمی صحبت کرده باشند.

۳- خودشان با معیارهای شایستگی به عنوان مدیر بخشی از سازمان انتخاب شده باشند.

مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۳ آورده شده است:

جدول ۳: مشخصات کلی افراد مورد مصاحبه در بخش کیفی

گروه مصاحبه‌شونده	سابقه مدیریتی	تعداد سازمان‌های خدمت به عنوان مدیر	مدرك تحصیلی
مدیران سازمان سنجش آموزش کشور	۱۲ سال	۳ سازمان	دکتری
	۱۸ سال	۲ سازمان	کارشناسی ارشد
	۷ سال	۱ سازمان	دکتری
	۱۵ سال	۳ سازمان	دکتری
	۱۱ سال	۱ سازمان	کارشناسی ارشد
	۱۲ سال	۲ سازمان	دکتری
	۹ سال	۲ سازمان	دکتری
	۵ سال	۱ سازمان	کارشناسی ارشد
	۱۶ سال	۲ سازمان	دکتری
مدیران وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۱۲ سال	۳ سازمان	دکتری
	۸ سال	۲ سازمان	دکتری
	۱۰ سال	۲ سازمان	دکتری
	۱۲ سال	۳ سازمان	دکتری

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. محورهای مصاحبه که در فرآیند

مصاحبه مطرح گردید به شرح ذیل می‌باشد:

۱- یک مدیر شایسته کیست و چه ویژگی‌هایی دارد؟

۲- فرق مدیریت کردن بر یک بخش سازمان توسط مدیرانی که از ویژگی‌های شایستگی

برخوردارند و مدیرانی که از ویژگی‌های شایستگی برخوردار نیستند چیست؟

۳- توجه به شایستگی افراد در انتخاب آن‌ها به عنوان مدیر چه دستاوردهایی برای سازمان

خواهد داشت؟

۴- در حال حاضر وضعیت موجود سازمان‌های دولتی ما از نظر استفاده از مدیران شایسته و لایق چگونه است؟

۵- برای اینکه مدیران شایسته تربیت کنیم چه باید کرد؟

۶- مهم‌ترین راهکارهای ارتقای شایستگی‌های مدیران سازمان سنجش آموزش کشور چیست؟

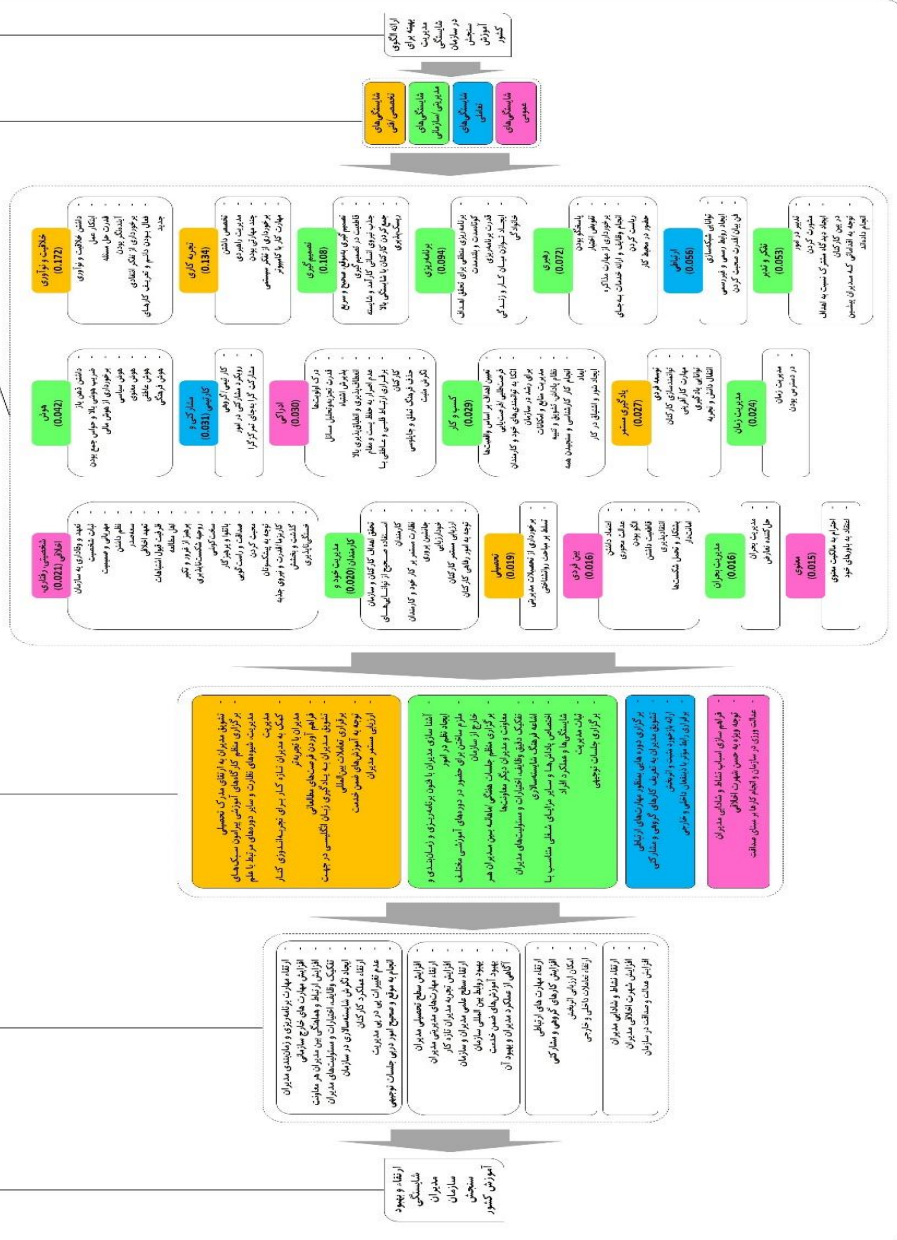
ب: تجزیه و تحلیل یافته ها

برای پاسخ به سؤال اول پژوهش که شناسایی مهم‌ترین شاخص‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران سازمان سنجش آموزش کشور و سؤال چهارم پژوهش که شناسایی مهم‌ترین راهکارهای ارتقای شایستگی مدیران سازمان سنجش آموزش کشور بود از روش تحلیل محتوا از طریق کدگذاری باز، محوری و منتخب بهره گرفته شد. در تحلیل داده‌های کیفی مراحل زیر دنبال گردید:

(۱) مرور داده‌ها؛ (۲) سازمان‌دهی داده‌ها؛ (۳) کدگذاری داده‌ها؛ (۴) طبقه‌بندی داده‌ها؛ (۵) ایجاد مقولات فرعی؛ (۶) ایجاد مقولات اصلی یا محورهای عمده؛ (۷) تدوین گزارش.

فاز کمی: در فاز کمی، جامعه آماری را مدیران سازمان‌های دولتی «سنجش آموزش کشور» و «وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی این افراد شناسایی شدند. گردآوری اطلاعات در این فاز از طریق پرسشنامه محقق ساخته انجام شد. روایی پرسش نامه، توسط ۶ نفر از اساتید و متخصصان مسلط به موضوع تحقیق، مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی وضعیت پایایی پرسش نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است که مقدار آلفای کرونباخ ابعاد ۰,۸۷۵ و شاخص‌ها ۰,۹۲۱ به دست آمد. با توجه به نتایج حاصله از آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ابعاد و شاخص‌های تحقیق بالاتر از ۰,۷ حاصل شده که تأییدکننده پایایی قابل قبول است.

برای پاسخ‌گویی به سؤال دوم پژوهش از مدل الکترو (به‌منظور رتبه‌بندی اهمیت مؤلفه‌های استخراج شده) و برای پاسخ‌گویی به سؤال سوم از تکنیک AHP (اولویت‌بندی ابعاد و شاخص‌های تحقیق به‌صورت مقایسه دوجه‌دوی هر یک از ابعاد و شاخصها با یکدیگر) و در نرم‌افزار اکسپرت چویس به تجزیه و تحلیل پرداخته شد. طیف امتیازبندی در این مدل از ۱ تا ۹ بود. به‌عنوان مثال در مقایسه شاخص الف با شاخص ب، نظر کارشناس به برتری ۴ واحده شاخص الف نسبت به شاخص ب است. بنابراین امتیاز شاخص «الف» برابر با ۴ و امتیاز شاخص «ب» برابر با $\frac{1}{4}$ در نظر گرفته می‌شود. در انتها و بعد از انجام تمامی مقایسات، امتیاز یا اولویت و اهمیت هر یک از ابعاد و شاخص‌ها مشخص می‌گردد.



نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف - نتیجه‌گیری: نتایج تحقیق حاضر نشان داد که طراحی الگوی مدیریت مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در سازمان سنجش آموزش کشور، یک ضرورت راهبردی برای افزایش اثربخشی مدیریت، ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد سازمانی است. یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی، حاکی از آن است که مؤلفه‌های «شایستگی‌های تخصصی/فنی»، «شایستگی‌های عمومی»، «شایستگی‌های مدیریتی/سازمانی» و «شایستگی‌های تعاملی» چهار بعد اصلی شایستگی‌های مدیریتی هستند که در مجموع در قالب ۱۹ بُعد و ۱۰۲ شاخص طبقه‌بندی شدند. در این میان، شایستگی‌های تخصصی/فنی با بالاترین وزن (نمره ۳) بیشترین اهمیت را در میان ابعاد داشتند و «خلاقیت و نوآوری» به‌عنوان مهم‌ترین شاخص با وزن ۰.۱۷۲ شناسایی شد.

تحلیل داده‌های کیفی و نظرات خبرگان نیز نشان داد که نبود الگوی جامع شایستگی منجر به انتخاب و انتصاب غیرشایسته مدیران در برخی سطوح شده است و این امر می‌تواند موجب کاهش کارآمدی سازمان‌های دولتی گردد. بر اساس مدل‌های تحلیلی الکترونیکی (AHP)، اولویت‌بندی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها نشان داد که تدوین یک الگوی بومی‌شده مبتنی بر شایستگی، متناسب با نیازهای سازمانی و فرهنگی کشور، می‌تواند نقش مؤثری در بهبود ساختار منابع انسانی و افزایش توانمندی‌های مدیران ایفا کند.

ب- پیشنهادها

در سطح راهبردی:

- تدوین و نهادینه‌سازی الگوی شایستگی در نظام منابع انسانی سازمان سنجش آموزش کشور و تعمیم آن به سایر سازمان‌های دولتی به‌منظور همسوسازی فرآیندهای جذب، ارزیابی و ارتقاء مدیران با شاخص‌های شایستگی.
- طراحی چارچوب قانونی و الزام‌آور برای انتصاب مدیران بر اساس ارزیابی‌های شایستگی، با تأکید بر مؤلفه‌های تخصصی و مهارتی.

در سطح عملیاتی:

- اجرای دوره‌های آموزش مبتنی بر شایستگی برای مدیران موجود، با تمرکز بر توسعه خلاقیت، نوآوری، تصمیم‌گیری و توانمندی‌های تعاملی.
- ایجاد سامانه سنجش شایستگی برای ارزیابی مستمر عملکرد مدیران، با رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه و تحلیل داده‌محور.
- توسعه بانک اطلاعاتی مدیران شایسته در سطح ملی برای انتخاب‌های هدفمند و آینده‌نگر در ساختار مدیریتی کشور.

منابع

- آریان پور کاشانی، منوچهر؛ دلگشایی، بهرام (۱۳۷۸)، *فرهنگ یک جلدی پیشرو آریان پور انگلیسی - فارسی، تهران، جهان رایانه*.
- ابوالقاسمی، محمود؛ اللهیاری، رحمت اله؛ قهرمانی، محمد؛ و خراسانی، اباصلت (۱۳۹۴) طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک های علم و فناوری دانشگاه های دولتی ایران، *توسعه کارآفرینی*، دوره ۸، شماره ۴، صص ۷۴۸-۷۲۹.
- ایلی خدیجه (۱۳۸۴)، *میزگرد شایسته سالاری بستر حضور در عرصه جهانی، ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۵۵، صص ۱۱-۵.
- اسدی فرد، رویا؛ خائف الهی، احمدعلی؛ رضائیان، علی (۱۳۹۰)، *مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد، نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۳ شماره ۸، صص ۹۲-۷۵.
- اکرامی، محمود؛ و رجب زاده، سمیه (۱۳۹۰)، *توسعه مؤلفه های مقیاس سنجش شایستگی مدیران، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه*، شماره ۷۷، صص ۶۹-۴۹.
- باطنی، محمدرضا و دیگران (۱۳۸۴)، *فرهنگ معاصر انگلیسی - فارسی*، چاپ سیزدهم، تهران: فرهنگ معاصر.
- جاویدی، محمدرضا، پورشافعی، هادی، زیرک، مهدی و مومنی مهمویی، حسین (۱۴۰۰)، *طراحی الگوی شایستگی های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری با استفاده از رویکرد مدل معادلات ساختاری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ش. ۲۹، صص. ۲۱۹-۱۹۶.
- خشوعی، مهدیه سادات، عریضی، حمیدرضا، نوری، ابوالقاسم و جهان‌بازی، افشین (۱۳۹۲)، *طراحی الگوی شایستگی مدیریتی، مطالعات مدیریت راهبردی*، ش. ۱۴، صص ۱۶۵-۱۴۵.
- چیت ساز، احسان (۱۳۹۱)، *الگوی شایستگی مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی کشور، تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری معاونت فرهنگی و اجتماعی، دفتر برنامه ریزی اجتماعی و مطالعات فرهنگی*.

- چیت ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی؛ و غیاثی، سعید (۱۳۹۱)، تدوین الگوی شایستگی های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه ها در ایران اسلامی *فصلنامه مدیریت دانشگاه اسلامی*، سال اول، شماره ۲، صص ۲۷-۴۸
- حصیری، اسد (۱۳۸۷)، ارتقای روحیه کارکنان سازمان های دولتی بوشهر، *پایان نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه تربیت مدرس.
- درخشان، مژگان؛ و زندی، خلیل (۱۳۹۶)، راهکارهای ارتقای شایستگی های مدیران گروه های آموزشی، *نشریه آموزش و ارزیابی*، سال دهم، شماره ۳۷، صص ۱۸۹-۱۶۳.
- درویش، حسن؛ موغلی، علیرضا؛ موسوی، محمد؛ و پناهی، بلال (۱۳۹۳)، تبیین شایستگی های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، سال ۶، شماره ۱۱، صص ۹۲-۱۱۱.
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۳)، *لغت نامه دهخدا*، جلد نهم، چاپ اول از دوره جدید، موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- دوالی، محمدمهدی؛ ضماهنی، مجید؛ درویش، حسن؛ و آذر، عادل (۱۳۹۶)، طراحی مدل شایسته گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور، *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، سال نهم، شماره ۳، صص ۹۷-۱۲۳.
- دیانتي، محمد؛ عرفانی، مریم (۱۳۸۸)، *شایستگی؛ مفاهیم و کاربردها*، نشریه تدبیر، شماره ۲۱۶.
- رضایت، غلامحسین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علیرضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۰)، طراحی الگوی شایستگی های رؤسای دانشگاه های دولتی ایران، *دوفصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، سال چهارم، شماره اول، صص ۴۷-۸۴.
- زاهدی، شمس السادات؛ شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹)، الگوی قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی، *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۱، صص ۹۵-۱۳۹.
- شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹)، الگوی قابلیت های اسلامی ایرانی مدیران در بخش دولتی، *پایان نامه دکتری دانشگاه علامه طباطبائی*.
- منتقمی، بهروز، اشرف گنجویی، فریده و سجادی هزاوه، سید حمید (۱۴۰۲)، طراحی الگوی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی مدیران ورزش با رویکرد کیفی، *مطالعات*

- راهبردی ورزش و جوانان، ش. ۶۰، ص. ۴۷-۶۰.
- صالحی کردآبادی، سجاد؛ ثابت، سمیه؛ رسا، علیرضا (۱۳۹۰)، مدیریت شایستگی در سازمان های دولتی و سنخ شناسی آن در ایران، *نشریه توسعه انسانی پلیس*، دوره ۸، شماره ۳۶، صص ۸۹-۱۱۶.
 - عمید، حسن (۱۳۶۴)، *فرهنگ فارسی عمید*، جلد دوم، تهران: موسسه انتشارات امیرکبیر.
 - غفاریان، وفا (۱۳۹۰)، شایستگی های مدیریتی: چگونه می توان سازمان را بهتر اداره کرد، تهران، *انتشارات سازمان مدیریت دولتی*، چاپ دوم.
 - غلام زاده، داریوش؛ صحت، سعید؛ ستاری لقب، بهروز (۱۳۹۲)، شناسایی و تعیین شاخص های شایستگی مدیران در یک شرکت بیمه ای (نمونه مطالعه: مدیران میانی)، *تازه های جهان بیمه*، شماره ۱۷۸، صص ۴-۱۶.
 - قرایی پور، رضا (۱۳۸۲)، ارزیابی شایستگی های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخور ۳۶۱ درجه، *دانشگاه امام صادق (ع)*، پایان نامه ی کارشناسی ارشد.
 - قربان نژاد، پریسا؛ عیسی خانی، احمد (۱۳۹۵)، طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه تطبیقی، *فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، سال پنجم، شماره ۱، صص ۳۷-۴۸.
 - کاوسی خامنه، روشنگر؛ پورعزت، علی اصغر؛ و عباسی، طیه (۱۳۹۶)، شناسایی و تدوین ویژگی های مناسب برای احراز شایستگی وزیر علوم، *تحقیقات و فناوری، نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۹، شماره ۱، صص ۳۵-۶۰.
 - گودرزوند، مهرداد؛ و طاهری، الهه (۱۳۹۱)، بررسی جایگاه آموزش مدیریت در مهندسی با هدف پرورش مدیران بر مبنای شایستگی، *فصلنامه آموزش مهندسی ایران*، دوره ۱۴، شماره ۵۳، صص ۱-۱۸.
 - محمودی راد، غلامحسین (۱۳۸۸)، تبیین فرایند شایستگی مدیریتی در پرستاری، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
 - Abraham, S. E., Lanny, A., Kenneth, S., & Manuel, A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process *The Journal of Management Development*. 20, 9(10).

- Anandarajan, Murugan & Simmers, Claire A. (2004), Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management, United States of America by **Information Science Publishing**.
- Answers. com-meritocracy, 2011: Definition and much more from Answers <http://www.answers.com/topic/meritocracy>.
- Arrow, K. J.; Sen, A.; Bowles, S. & Durlauf, S. N. (2000). Merit and Justice. Meritocracy and Economic Inequality. **Princeton, Princeton University**.
- Aslan, M. (2016), Yönetici Yetkinlik Denetimi (Auditing Management Competency), **MS Thesis, Istanbul Arel University, Istanbul**.
- Aslanm, Mustafa; Pamukcu, Ayse. (2017), MANAGERIAL COMPETENCIES AND IMPACT ON MANAGEMENT LEVELS, **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences**, Vol. 6, No. 9.
- Asumeng, Maxwell. (2014). Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. **Journal of Management Research**. Vol 6.No 4. pp 1-24.
- Baker, S. S., Pearson, M., & Chipman, H. (2009). Development of Core Competencies for Paraprofessional Nutrition Educators Who Deliver Food Stamp Nutrition Education. **Journal of Nutrition Education and Behavior**, 41(2), 138-142.
- Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education System Management and Professional Competence of Managers. Procedia - **Social and Behavioral Sciences**, 140, 427-431.
- Belkadi, F., Bonjour, E. & Dulmet, M. 2007, Competency characterisation by means of work situation modeling, Computers in Industry, vol(58) 164–178.
- Bilton, T.; Bonnett, K., Jones, P.; Lawson, T.; Skinner, D.; Stan, W. M. & Webster, A. (1996). Introductory sociology, **Macmillan, London**; pp. 128 142.
- Boyatzis, R. E., & Kolb, D. A. (1995). From learning styles to learning skills: The executive skills profile. **Journal of Managerial Psychology**, 10, 3-17. doi:10.1108/02683949510085938.
- Briscoe, Jon P. and Hall, T., (1999), Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice, Article in Organizational Dynamics · January 1999,
<https://www.researchgate.net/publication/232572710>.

- Cardy, Robert L.; Selvarajan T. T. (2006). "Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage". *Business Horizons*. Vol 49, No 3, pp 235-245.
- EC (European Commission) (2018). European Pillar of • Social Rights. [online] ec.europa.eu. Available at: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_en.pdf [Accessed 5 Jan. 2018]. <https://doi.org/10.2792/95934>
- Chung, Ruey-Gwo & Wu, Chien-Yao., (2011), The identification of personnel director's competency profile through the use of the job competence assessment method, *African Journal of Business Management* Vol. 5(2), pp. 405-415.
- Cohen, DJ. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25, 205- 215.
- Crawford, Lynn. (2005), Senior management perceptions of project management competence, *International Journal of Project Management* 23 (2005) 7–16.
- Cripe, Edward & Mansfield, Richard S., 2002, the value –added employee, Butterworth–Heinemann.
- Boris Kaehler & Jens Grundei (2019), *HR Governance: A Theoretical Introduction*, availbale at: https://www.researchgate.net/publication/326209797_The_Concept_of_Management_In_Search_of_a_New_Definition
- Shaw Chiang Wong (2020), Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review, *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, P. 99, availbale at: https://www.researchgate.net/publication/347441323_Competency_Definitions_Development_and_Assessment_A_Brief_Review
- Morteza Fattahpour Marandi, Seyed Mohammad Kashef, Mir Hassan Seyed Ameri & Reza Shajie (2016), Competence Based Management: An Approach towards Effectiveness, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, P. 189, availbale at: https://www.researchgate.net/publication/309874859_Competence_Based_Management_An_Approach_towards_Effectiveness;
- Staskevica, Aija. (2019). The Importance of Competency Model Development. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2019. 62-71. 10.18267/j.aop.622.