

مقاله پژوهشی:

طراحی الگوی شایستگی مدیران راهبردی جمهوری عراق

سید محسن حکیم^۱، محمدرضا سلطانی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۸

چکیده

مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند؛ تاثیر مدیران برجسته در موفقیت سازمانی غیر قابل انکار است. هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق است. پژوهش حاضر مبتنی بر فلسفه تفسیرگرایی است و رویکرد استقرایی دارد. این پژوهش از حیث هدف، از نوع تحقیقات توسعه‌ای و بر مبنای مفروضات معرفت‌شناختی، از نوع پژوهش‌های کیفی است و چون تحقیق حاضر در صدد طراحی الگوی شایستگی است در زمره تحقیقات اکتشافی قلمداد می‌شود. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران راهبردی کشور عراق است. روش نمونه‌گیری این پژوهش، روش نمونه‌گیری هدفمند است و حجم نمونه آن ۵۹ نفر است. ابزار گردآوری داده‌ها، شامل مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسنادی، برگزاری جلسات گروه کانونی و پرسشنامه است. تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر رویکرد کیفی انجام شده است. یافته‌های این پژوهش منتج به ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق شده است که در سه بعد: شایستگی‌های عمومی با ۲ مولفه و ۲۴ شاخص؛ شایستگی‌های مدیریتی با ۵ مولفه و ۴۷ شاخص و شایستگی‌های مکتبی با ۳ مولفه و ۳۷ شاخص به تایید خبرگان رسید.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، الگوی شایستگی، مدیران، مدیران راهبردی، جمهوری عراق.

۱. دانش‌آموخته مقطع دکتری رشته مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

۲. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)؛ نویسنده مسئول؛ رایانامه: mrs_soltan@yahoo.com

مقدمه

موفقیت و کارآمدی سازمان‌ها به میزان زیادی در گرو شناسایی، انتخاب و انتصاب مدیران و رهبران شایسته است. مدیران و رهبران سازمان‌ها، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی را ترویج و نهادینه می‌کنند. آنها مأموریت‌های سازمان را مشخص و برای همه افراد سازمان، انگیزه لازم را در جهت تحقق اهداف سازمان فراهم می‌کنند؛ چراکه آنان الگوی رفتاری کارکنان سازمان متبوع خود هستند و نگرش و عملکرد آنان بر فرهنگ سازمانی تأثیر جدی می‌گذارد؛ به همین دلیل سازمان‌ها در مراحل انتخاب و انتصاب مدیران و رهبران خود، به دنبال شناسایی و به کارگیری شایسته‌ترین افراد هستند.

از اواسط دهه هشتاد قرن گذشته، شایستگی مورد نیاز برای مدیران و توسعه آن، مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت. شایستگی نقش مهمی در توسعه هر سازمانی ایفا می‌کند. تغییر شرایط جهانی در عرض انقلاب صنعتی همانند تشدید الزامات کارایی، نیاز به فشار برای ادامه یادگیری و فناوری‌های پیشرفته به دنبال رویکردهای جدید برای رهبری سازمانی هستند (لاپانین^۱، ۲۰۱۵).

منابع انسانی مهم‌ترین عنصر تشکیل دهنده سازمان هستند؛ به گونه‌ای که از آن به عنوان زیربنای سازمان‌ها یاد می‌شود. سازمان‌ها برای افزایش کارایی و اثربخشی باید افراد شایسته را در جایگاه‌های مناسب قرار دهند (شام^۲ و همکاران، ۲۰۱۸:۶۰).

امروزه در عرصه سازمان‌ها، رقابت برای یافتن مدیران لایق و شایسته نهادینه شده است؛ به نحوی که رمز توفیق و کامیابی و اثربخشی و کارآمدی سازمان را در شایستگی مدیران می‌دانند. در حال حاضر، شایستگی رایج‌ترین روش برای تعریف کارکنان ایده آل است و به یک بخش اساسی سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌ها تبدیل شده است؛ بنابراین داشتن یک سیستم مبتنی بر شایستگی برای پیوند این فرایندها، کلید مدیریت مؤثر و مداوم استعدادهاست. یک مدیر باید یک شخصیت مدیریتی قوی داشته باشد که بتواند فرایند الزام آور رویداد فوق العاده را هم به صورت ذهنی و هم فیزیکی مدیریت کند. بنابراین لازم است که او همیشه شایستگی‌های مدیریتی خود را توسعه بخشد (توماستیکا^۳، ۲۰۱۵).

۱. Lappalainen

۲. Shum

۳. Tomastika

در حقیقت اثربخشی اقدامات مدیران، در گرو شایستگی ایشان و وجود زمینه برای بالفعل شدن توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه، در سایه حاکمیت اندیشه شایسته‌سالار خواهد بود. تقاضا برای کارکنان موثر و شایسته در سازمان‌های دولتی و خصوصی به‌طور مداوم افزایش می‌یابد؛ زیرا محیط پویا و افزایش رقابت باعث شده است سازمان‌ها برای پاسخگویی به محیط سریع و قابل تغییر، موثرتر و انعطاف‌پذیرتر باشند (واتانوفاز و تاینگام^۱، ۲۰۰۷: ۴۶). شایستگی کارکنان از جنبه مالی توسعه دهنده عملکرد سازمانی یعنی سود، درآمد و بهره‌وری می‌باشد و از جنبه غیر مالی شایستگی منجر به افزایش دلبستگی کارکنان و توسعه کارراه می‌شود (پوته، کالیانان و آلام^۲، ۲۰۱۶: ۴۶). هومر (۲۰۰۱) معتقد است که شایستگی کارکنان مهم‌ترین اصل برای یک فرایند سازمانی موفق و سودمند است. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های کشور به دلیل عدم رعایت نظام شایسته‌سالاری و لیاقت محوری در انتخاب و انتصاب مدیران، بی‌توجهی به اصل بهره‌وری، عملکرد رضایت‌بخشی نداشته‌اند (طاهری، ۱۳۹۶).

رهبری و مدیریت از موضوعاتی است که ذهن بسیاری از صاحب نظران را به خود مشغول کرده است و در این زمینه تعاریف و الگوهای متفاوتی از سوی اندیشمندان علم مدیریت ارائه شده است. ولی آنچه در پهنه تاریخ، حقیقت مدیریت و رهبری را به درستی نمایان می‌سازد، نقش مدیران و رهبران در ایجاد و ارتقای امنیت، افتخار، اقتدار و پیشرفت کشورها و ملت‌ها، به موازات نقش موثر آنها در پیشبرد اهداف سازمانی است (سلطانی، ۱۳۹۷).

شایستگی‌های منابع انسانی موجب افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها می‌شود (بابایی و همکاران، ۲۰۱۸: ۳).

مدیران شایسته یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار هستند که می‌توانند تحولات برنامه‌ریزی شده را به‌صورت اثربخش پیاده کنند و سازمان‌ها را با این تغییرات همسو کنند (شیمونی^۳، ۲۰۱۷: ۱۶۶). در این شرایط، سازمان‌ها به منابع درونی و به ویژه ارتقاء شایستگی‌ها و توانمندی‌های مدیران خود، نگاهی ویژه دارند. این نیروی کارآمد امروزه مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار

۱. Vathanophas and Thai-ngam

۲. Puteh, Kaliannan and Alam

۳. Shimoni

می‌رود؛ چراکه برتری سازمان‌ها به‌وسیله نیروی انسانی شایسته و با مهارت است که مسئول تحقق عوامل تحول در سازمان‌ها به شمار می‌رود (بوران، ۲۰۱۵: ۱۵۷).

بدون تردید هیچ نظام اداری و سیاسی بدون وجود مدیران راهبردی شایسته‌ای که بتوانند مدیریت کارها و امورات کشور را به‌طور صحیح در دست بگیرند و وظایف و مسئولیت‌های خود را به‌نحو احسن انجام دهند و کارآمدی نظام را محقق سازند، موفق نخواهد بود. بنابراین ضروری است تا چنین مدیران راهبردی شایسته تربیت شوند و شاهد تعالی آنان در اجرای ماموریت‌های محوله باشیم. کشور عراق نیز از این قاعده مستثنی نیست و نیاز به الگوی شایستگی مدیران راهبردی دارد که تاکنون متأسفانه مغفول مانده است و نیک پیداست که عدم توجه به این مهم می‌تواند در رزاز مدت خسارت‌های جبران ناپذیری را به ملت عراق تحمیل کند؛ بنابراین یکی از اصلی‌ترین مسئله و مشکل فراروی نظام مدیریتی و اداری عراق، فقدان الگوی شایستگی مدیران است. از آنجا که هدف، تحول عراق به سمت پیشرفت و تعالی است که بدون وجود مدیران راهبردی شایسته و صالح امکان‌پذیر نیست.

بنابراین انتخاب مدیران اصلح و توسعه شایستگی‌های آنان سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش و انتخاب افراد در نظر گرفته شود که مسلماً این معیارها و شاخص‌ها در هر جامعه و سازمانی باید متناسب با ارزش‌های حاکم بر آن جوامع تعریف گردد. از آنجا که این الگو برای مدیران سازمان‌های یک کشور اسلامی با ارزش‌های منبعث از فرهنگ و آموزه‌های دینی طراحی می‌شود، هدف نهایی، تعالی انسان و رسیدن او به جایگاه و مقامی است که انتظار می‌رود در چنین جو سازمانی ارزش‌های دینی و بومی موج بزند.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

الف) پیشینه‌شناسی تحقیق

استفاده از واژه شایستگی به سال‌های پایان جنگ جهانی دوم و آغاز جنگ سرد توسط آمریکا و شوروی سابق و گرم شدن بازار جاسوسی اطلاعات باز می‌شود. به کارگیری جاسوسان خبره و کسب اطلاعات در حوزه پیشرفت‌های نظامی آمریکا، برای اولین بار توسط شوروی دنبال گردید.

مفهوم شایستگی نخستین بار توسط سلزنیک^۱ پدیدار گشت و بعد از آن مک کلله لند^۱ این واژه را برای نشان دادن عامل بسیار مهمی که بر یادگیری فردی مؤثر است به کار برد. این واژه از

طریق کار بویاتزیس^۲ در رشته مدیریت محبوبیت یافت (حاجی کری می و دیگران، ۱۳۹۰؛ به نقل از ذاکری و اسدی، ۱۳۹۶: ۲۲).

تحقیقات بسیاری در خصوص شایستگی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز مدیران صورت گرفته است و الگوهای زیادی طراحی شده است؛ با توجه به تعدد و تکثر پژوهش‌ها و الگوهای شایستگی طراحی شده توسط صاحب نظران، تعدادی از پژوهش‌های مرتبط با موضوع تحقیق، با ذکر ابعاد و مولفه‌های الگوهای طراحی شده در جدول زیر ارائه می‌شود.

جدول شماره ۱: الگوهای شایستگی مدیران (منبع: نگارندگان)

ردیف	طراح مدل	تعداد مولفه‌ها	ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی
۱	مک کلند (۱۹۷۳)	۸	فعالیت و تخصص فنی منابع انسانی، مدیریت ارتباط، مشاوره، رهبری و هدایت، ارتباطات، اثربخشی جهانی و فرهنگی، فعالیت اخلاقی، شم کسب و کار (کوهن ۳، ۲۰۱۵)
۲	سازمان ملل متحد	۱۴	توانایی‌ها و مهارت‌های ارتباطی / کار تیمی / برنامه‌ریزی و سازماندهی / پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری / اخلاقیت / مشتری مداری / تعهد برای یادگیری مستمر / آگاهی‌های تکنولوژیک / رهبری / چشم‌انداز / توانمندسازی دیگران / اعتمادآفرینی / مدیریت بر عملکردها / قضاوت و تصمیم‌گیری (غفاریان و ابوالعالی، ۱۳۸۶)
۳	آلنا و همکاران (۲۰۱۸)	۱۲	دانش فرهنگی و مذهبی، دانش علم حقوقی / قضایی، علم کاربردی و سازمانی (برنامه‌های عملیات، ارزش‌ها، چشم‌انداز، راهبردی)، توسعه دادن فرهنگ‌های سازمانی احصاء شده، تصمیم تعارضی، برنامه‌ریزی و پشتیبانی راهبردی، سازگاری و نوآوری، برقراری روابط و ارتباطات فرهنگی فراگیر، نحوه رفتار بین کارکنان، آموزش تربیت و مربی‌گری، پیاده‌سازی و گسترش سیاست‌ها، توانمند سازی کارکنان

۱. McClelland

۲. Boyatzis

۳. Cohen

ردیف	طراح مدل	تعداد مولفه‌ها	ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی
۴	پورعزت و همکاران (۱۳۹۸)	۶	الگوی شایستگی سفیر جمهوری اسلامی ایران مشتمل بر شش لایه "ارزش‌های اسلامی و ملی"، "ویژگیهای اخلاقی، شخصیتی و عمومی"، "دانش تخصصی و عمومی"، "تجربه"، "تواناییهای ذهنی و ارتباطی" و "مهارت‌های مدیریتی، منطقی و ارتباطی" است.
۵	دانایی فرد و زنگویی نژاد (۱۳۹۰)	۳	تدوین نظام شایسته‌گزینی، شایسته‌چینی و شایسته‌سازی
۶	نبیلی پور طباطبایی و ابراهیمی (۱۳۹۳)	۴	معیارهای ایدئولوژیک، معیارهای زمینه ساز، معیارهای تخصصی و معیارهای ارزش اخلاقی
۷	حصیریچی و همکاران (۱۳۹۰)	۷	شایستگی‌های در امور برنامه‌ریزی، شایستگی در بسیج امکانات، شایستگی در هدایت و رهبری، شایستگی در سازماندهی و هماهنگی، شایستگی در امور کنترل و نظارت، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، شایسته‌خواهی
۸	پدلر و همکاران (۱۹۷۸)	۱۱	تسلط بر حقایق امور، دانش حرفه‌ای مرتبط، حساسیت دائم نسبت به رویدادها، مشکل‌گشایی، مهارت‌های تحلیلی، تصمیم‌گیری و قضاوت، توانمندی‌ها و مهارت‌های اجتماعی، انعطاف‌پذیری عاطفی، آینده‌نگری، خلاقیت، چالاکی و یاپویایی ذهنی، مهارت‌ها و عادت‌های یادگیری متوازن و شناخت خویش
۹	هانت و والاس (۱۹۹۵)	۵	فرآیندهای مدیریت راهبردی و سازمانی، تصمیم‌گیری و حل مسأله، مدیریت عملیات و امور اداری، رهبری و تیم‌سازی و متقاعدسازی و نفوذ (بابایی زکیلکی، ۱۳۷۷)
۱۰	ذاکری و اسدی (۱۳۹۶)	۵	شایستگی مدیریت فرهنگ نظام اداری، شایستگی مدیریت روابط مردم و نظام اداری، شایستگی مدیریت سرمایه‌های انسانی نظام اداری، شایستگی مدیریت ساختار و تشکیلات نظام اداری

ردیف	طراح مدل	تعداد مولفه‌ها	ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی
۱۱	مطالعات میشیگان	۱۹	انعطاف‌پذیری، تعیین معیارهای عملکرد، نوآوری، مدیریت استرس، بیش فعال بودن، ارتباطات، رهبری از طریق ارزش‌ها و چشم‌انداز، تسهیل تغییرات، مشتری‌گرایی، صداقت‌آفرینی، ایجاد روابط کاری استراتژیک، مربی‌گری، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کار، تفویض مسئولیت، توسعه تیم موفق، مدیریت تضاد، تعیین استانداردهای کاری و حساسیت به سلامت و اهمیت کارکنان
۱۲	بلالی شهواری و همکاران (۱۳۹۸)	۷	شایستگی‌های محوری مدیران دارای سه بعد فردی (رفتاری و نگرشی)، فنی (مدیریتی، برنامه و دانشی) و اجتماعی (آگاهی اجتماعی و مهارت اجتماعی) است.
۱۳	غفاریان (۱۳۹۰)	۶	دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه‌ای، اعتبار عمومی
۱۴	فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹)	۶	نقش‌های مدیریتی، توانایی‌های مدیریتی، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، ذهنیت فلسفی و دانش مدیران
۱۵	قربان نژاد و عیسی خانی (۱۳۹۵)	۵	تقوآمداری، رفتاری - اخلاقی، امانتداری، عدالت‌ورزی و انصاف و تصمیم‌گیری
۱۶	بابایی زکلیکی (۱۳۸۵)	۸	مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، شخصیت، کار تیمی، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و ارزش‌های اخلاقی
۱۷	فرزانه و همکاران (۱۴۰۱)	۳	در این پژوهش، سه مضمون فراگیر شایستگی، شامل: "علمی - حرفه‌ای"، "اجتماعی - فرهنگی" و زمینه‌ای شناسایی شده است.
۱۸	دهقان‌پور فراشاه و همکاران (۱۴۰۲)	۹	بر اساس یافته‌های پژوهش کنونی شایستگی‌های اختصاصی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور، شامل: مهارت رهبری اقتصادی، پایش اقتصادی، سیاسی و قانونی، دانش توسعه‌ای، مهارت خط‌مشی‌گذاری مالی و اقتصادی و مهارت پژوهشگری است و مهارت ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای و رعایت شایسته‌سالاری از شایستگی‌های عمومی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور هستند.

(ب) مبانی نظری تحقیق:

تعریف شایستگی

با بررسی ادبیات تحقیق و تعاریف متعدد ارائه شده از مفهوم شایستگی، متوجه خواهیم شد که تعریف واحد و معینی در این حوزه وجود ندارد. شایستگی در زبان انگلیسی در قالب واژه‌هایی چون: Capabilities, skills, Abilities, Dimension, Traits, Competency, Criteria و در زبان فارسی شایستگی در قالب واژه‌هایی از قبیل: لیاقت، قابلیت، توانمندی، توانایی، صلاحیت و مهارت به کار گیری شده است.

مک کلند و اسپنسر (۱۹۹۴)، شایستگی مدیریتی را به‌عنوان ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتار شناختی و هرگونه ویژگی فردی که ممکن است به نحوی سنجش شود و بین کارکنان متوسط و برتر تمایز قائل شود، نام برده اند. فیلیوت و همکاران (۲۰۰۲) از شایستگی به‌عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش، نگرش مورد نیاز برای انجام دادن یک وظیفه یاد کرده اند.

شایستگی، ویژگی خاصی است که باعث می‌شود افراد کارهای پیچیده را در موقعیتهای حساس به گونه‌ای ماهرانه انجام دهند (دهقان پور فراشاه و همکاران، ۱۴۰۲ به نقل از اکرامی و رجب زاده، ۱۳۹۰).

شایستگی‌ها مشتمل بر دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های پایه‌ای عملکرد مؤثر و موفق در یک شغل هستند که قابل مشاهده و ارزیابی بوده و عملکرد عالی را از متوسط متمایز می‌کنند (سودرکوئیست^۱ و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۲۸).

بوندر^۲ (۲۰۰۳) شایستگی را به‌عنوان دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق رفتار به خدمت عالی منجر می‌شود، معرفی کرده است. به این ترتیب می‌توان گفت که اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را منعکس کرده و با عملکرد در یک نقش سازمانی مرتبط است، به‌کارگیری شده است.

باید اشاره کرد که معمولاً دو تعریف مرتبط در زمینه شایستگی ارائه می‌شود: اولی نشانگر توانایی‌های مورد نیاز یک فرد برای انجام کارهای مربوط به شغل به‌گونه‌ای اثر بخش است و تعریف دوم عبارت است از آنچه یک فرد برای عملکرد اثر بخش نیاز دارد. این دو تعریف خیلی به هم نزدیکند، اما متفاوت اند. تعریف دوم در بردارنده آن چیزی است که برای موفقیت در یک

۱. Soderquist

۲. Bonder

شغل لازم است، در حالی که تعریف اول با آنچه که یک فرد بعنوان یک کار مهم در شغل خود انجام می‌دهد، ارتباط دارد. باید افزود که معنای دوم، معنای واقعی شایستگی است (مایر، ۲۰۰۳). شایستگی در زبان لاتین به معنای صلاحیت در قضاوت و نیز حق اظهار نظر است. در لغتنامه دهخدا، شایستگی به معنای حالت و کیفیت، شایسته، سزاواری، لیاقت و استحقاق معنی شده است. همچنین ابوالعلائی (۱۳۸۳) آنرا مجموعه‌ای از تواناییها، دانش، مهارت، ویژگیهای شخصی و شخصیتی و علائق فرد یا هوشمندی و استعداد می‌داند که بعضی قابل یادگیری و برخی نیز کمتر قابل یادگیری است (فرهی و دیگران، ۱۳۹۱). شایستگی همچنین به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است. شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، علائق، تجارب و توانمندی‌ها در یک شغل یا نقش خاص است که موجب می‌شود فرد در سطحی بالاتر از حد متوسط در انجام وظیفه و ایفای مسئولیت خویش به موفقیت دست یابد. در اصطلاح عام، شایستگی و شایسته‌سالاری، بیشتر در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان‌ها به‌کار می‌رود (نصر و نصر، ۱۳۸۹).

از نظر کاوشالا شایستگی مجموعه‌ای از توانایی‌ها، تعهدات، دانش و مهارت‌های مرتبط است که یک فرد یا یک سازمان را قادر می‌سازد که در یک کار یا وضعیت به‌طور موثر عمل کند (کاوشالا^۱، ۲۰۱۷: ۲۵۴).

بلانچارد و تاکر عنوان می‌کنند: "شایستگی دسته‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط است که تفاوت عملکرد بالا از عملکرد متوسط را نشان می‌دهد" (جیونید^۲، ۲۰۰۸: ۲۶۱). الستروم^۳ (۱۹۹۷) شایستگی را به‌عنوان یک مفهوم وسیعتر از مهارت‌ها و به‌عنوان درک ویژگی‌های عاطفی و انگیزشی و ویژگی‌های شخصیتی در کنار انواع مهارت‌ها تعریف می‌کند (بتانسلیج و کوا^۴، ۲۰۰۸: ۲۱۸).

هومر (۲۰۰۱) معتقد است که شایستگی کارکنان مهم‌ترین اصل برای یک فرایند سازمانی موفق و سودمند است (پوته، کالیانان و آلام^۱، ۲۰۱۶: ۴۶).

۱. Kawshala

۲. Junaidah

۳. Ellström

۴. Bertoneclj and Kovač

شایستگی از منظر مبانی دینی

بحث پیرامون شایستگی، مستلزم شناخت انسان و نگاه اسلام به انسان است. قرآن کریم معیارهایی برای انسان برمی‌شمارد که مجموعه‌ای از ارزش‌ها را شامل می‌شود و این رویکرد به انسان‌ها بویژه انسان سازمانی نیز باعث می‌شود تا زاویه دید و نوع قضاوت افراد به مدیران و کارکنان تغییر پیدا کند. آنجا که می‌فرماید: «لَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبُرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا»؛ (سوره اسراء آیه ۷۰). از روح خود در او می‌دمد: «فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَتَفَخَّتْ فِيهِ مِنْ رُوحِي»؛ (سوره حجر آیه ۲۹) و او را خلیفه خود معرفی می‌کند: «وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً»؛ (سوره بقره آیه ۳۰). پس از آن اولین حضوری که برای آدم می‌بیند حضور علمی است؛ علم اسماء [علم اسرار آفرینش و نامگذاری موجودات] را همگی به آدم می‌آموزد: «وَ عَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ»؛ (سوره بقره آیه ۳۱) و به واسطه شان و منزلتی که بر اسان قائل است او را مسجود ملائکه قرار می‌دهد: «وَ إِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ...» به ملائکه امر کردیم بر آدم سجده کنند (سوره بقره آیه ۳۴) و آنگاه ظرفیت وجودی او را بسیار سترگ تبیین می‌کند: «إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا»؛ (سوره احزاب آیه ۷۲).

بر این اساس هدف آموزش و تربیت در اسلام تحقق جامعه صالح و سعادت و رستگاری فرد و جامعه است. این رستگاری در همه زمینه‌های فکری و اخلاقی و دینی و رفتاری است که نتیجه آن اعتقاد به خداوند تبارک و تعالی و نهادینه سازی ارزش‌ها و اصول الهی و ایجاد همبستگی اجتماعی و دستگیری از نیازمندان است (مریزیق، ۲۰۱۳: ۱۳۱).

انواع طبقه بندی از شایستگی در ادبیات سازمان و مدیریت

طبقه بندی‌های متعددی از شایستگی وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره

کرد:

- ۱- شایستگی‌های فنی و رفتاری: شایستگی‌های فنی به دانش و مهارت‌های قابل اندازه‌گیری اطلاق می‌شود. در مقابل شایستگی‌های رفتاری، به مجموعه‌ای از رفتارها اطلاق می‌شود که قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری است.
- ۲- شایستگی‌های فردی و سازمانی: شایستگی‌های فردی به آن دسته از دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌هایی اطلاق می‌شود که افراد در سازمان دارا بوده و شایستگی‌های سازمانی به آن دسته از شایستگی‌هایی اطلاق می‌شود که بیانگر فعالیت اعضاء در سازمان است (آلسون و بولتون، ۲۰۰۴).
- ۳- شایستگی‌های نرم و سخت: شایستگی‌های نرم به شایستگی‌هایی از قبیل خلاقیت و حساسیت و... اطلاق می‌شود که بیشتر با کیفیت شخصی مرتبط است و شایستگی‌های سخت به مواردی مانند سازماندهی و برنامه‌ریزی اشاره دارد (رابتام و جاب ۱۹۹۵).
- ۴- شایستگی‌های ضروری، عمومی، بخشی و مشترک: شایستگی‌های ضروری برای عملکرد اثربخش، عمومی برای کارکنان یک سازمان خاص، بخشی برای یک حوزه کاری خاص و مشترک برای مجموعه‌ای از مشاغل مرتبط اطلاق می‌شود (نشنال پارک سرویس امپلوییز، ۲۰۰۴).
- ۵- شایستگی‌های پایه، متمایز کننده، کلیدی یا محوری: شایستگی‌های پایه به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و رفتارها که امکان انجام کاری را با رعایت حداقل انتظارات و استانداردها فراهم می‌کند، اطلاق می‌شود. شایستگی‌های متمایز کننده به مجموعه‌ای از شایستگی‌ها که عملکرد برتر را در مقایسه با عملکردهای معمولی و متوسط امکان‌پذیر می‌کنند و شایستگی‌های کلیدی یا محوری به شایستگی‌های قابل پرورش و تکمیل در طی سالیان متمادی اطلاق می‌شود (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵).

توسعه شایستگی‌ها

توسعه شایستگی‌ها به مجموعه اقدامات و فعالیت‌های یکپارچه، نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده ای گفته می‌شود که فرصت‌های لازم برای یادگیری اعضای سازمان و ایجاد تناسب بین شایستگی‌های آن‌ها برای رویارویی با شرایط و تحولات محیط داخل و خارج سازمان و تقاضاهای حال حاضر و آینده را فراهم می‌کند. در توسعه شایستگی، انسان محور اصلی توسعه و مفهوم اصلی و اساسی توسعه انسانی، افزایش ظرفیت‌ها و قابلیت‌های انسان می‌باشد (ورنر و دسیمونه، ۲۰۰۶ به نقل از خطیب زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۱).

در همین زمینه گریفین^۱ می‌نویسد: هدف توسعه، پرورش قابلیت‌های انسانی و گسترش توانایی‌های اوست. باتوجه به آنچه که بیان شد، توسعه شایستگی‌ها، یک برنامه تغییر برنامه‌ریزی شده از سوی سازمان‌ها برای پرورش قابلیت‌ها و گسترش، بهبود و ارتقای دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، بینش و نگرش کارکنان برای ایفای نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌های فردی، حرفه‌ای و اجتماعی آنان است.

توسعه شایستگی‌های رهبران و مدیران به ارتقاء و بهبود کیفیت رهبری و قابلیت‌های آن در بعد فردی (پرورش رهبر) و جمعی (پرورش رهبری) می‌پردازد (بکر وهاسلید^۲، ۱۹۹۸؛ گروز^۳، ۲۰۰۷ و می‌بی^۴، ۲۰۱۳).

روش‌های مختلفی برای توسعه شایستگی‌های مدیران وجود دارد که مهم‌ترین آن آموزش است. آموزش فرآیندی است که محیط مناسبی را برای فراگیران آماده می‌کند تا رفتار مشخصی بر طبق شروط مشخصی را انجام دهد (اسماعیل، ۲۰۱۷: ۹۲). بنابراین آموزش باعث می‌شود که شایستگی‌ها و مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیران توسعه یابد و هرگونه ضعف در نگرش، اطلاعات، رفتار یا تصمیم‌گیری آنان از بین برود و از آخرین تحولات علوم و فناوری روز دنیا مطلع شوند (السیبی، ۲۰۱۹: ۳۰).

بررسی‌های علمی نشان داده است که یکی از مهم‌ترین راه‌های توسعه شایستگی‌های مدیران تقویت ارزش‌های ملی است که بخش اعظم آن با تاکید برآموزش‌های متنوع در همه سطوح سازمانی قابل تحقق است (موسی، ۲۰۲۰: ۱۵).

در واقع، برنامه توسعه شایستگی‌های مدیران و رهبران سازمان‌ها زمینه را برای تعالی و بهره‌وری سازمان فراهم می‌کند. با این وجود، توسعه شایستگی‌های مدیران و رهبران یک فرآیند زمان‌بر و بلندمدت است (گیبر، لم، گلداسمیت و بورک^۵، ۲۰۰۹) که با روش‌های مختلف آموزشی و تربیتی همچون: برنامه‌های جانشین‌پروری، آموزش تعاملی گروهی، کانون‌های توسعه‌ای و

۱. Girifin

۲. Becker & Huselid

۳. Groves

۴. Mabey

۵. Giber, Lam, Goldsmith & Bourke

کارگاه‌های آموزشی صورت می‌پذیرد. با توجه به مطالب فوق، روش‌های متعددی برای توسعه و ارتقای شایستگی‌های مدیران و نیز کارکنان وجود دارد؛ این روش‌ها را می‌توان به سه بخش: یادگیری تجربی، یادگیری رسمی و یادگیری غیر رسمی تقسیم‌بندی کرد:

الف) یادگیری تجربی^۱

این نوع از یادگیری، از طریق انجام کار و کسب تجربه حاصل شده و روش‌های مختلفی را شامل می‌گردد که در ذیل به روش‌های مختلف آن اشاره می‌شود (مؤسسه مدیریت پروژه، ۲۰۱۷: ۴۲): منتورینگ^۲، گردش شغلی^۳، آموزش حین کار^۴، الگوسازی نقش^۵، بازی‌وار سازی^۶، آموزش دستورالعملی شغل^۷ (JIT)، یادگیری اقدامی^۸، مربیگری^۹.

ب) یادگیری رسمی^{۱۰}

یادگیری رسمی، رویکردی ساختاریافته نسبت به آموزش است که از طرق مختلفی چون کلاس درس سنتی استادمحور، یادگیری مبتنی بر کتاب، کلاس درس اینترنتی، پلتفرم فناوری^{۱۱} و یا محیط یادگیری مجازی، انجام می‌گردد. این نوع یادگیری انواع مختلفی دارد که در ادامه به مهم‌ترین اشکال آن پرداخته می‌شود:

دوره‌های آموزشی کلاسی^{۱۲}، دانشگاه‌های سازمانی^۱، برنامه‌های تحصیلی، آموزش الکترونیکی^۲ الکترونیکی^۲

۱. Experiential Learning
۲. Mentoring
۳. Job Rotation
۴. On-The-Job Training
۵. Role Modeling
۶. Gamification
۷. Job Instruction Training
۸. Action Learning
۹. Coaching
۱۰. Formal Learning
۱۱. Technology Platform
۱۲. Classroom Programs

ج) یادگیری غیررسمی^۳

یادگیری غیررسمی، گونه‌ای از یادگیری است که به‌طور طبیعی، خارج از برنامه‌های آموزشی رسمی رخ می‌دهد. در ذیل، لیست تعدادی از روش‌ها و ابزارهای مفید با رویکرد یادگیری غیر رسمی برای توسعه شایستگی آورده شده است:

سمینارها و کنفرانس‌ها، ویدئو کنفرانس‌ها و وب‌کنفرانس‌ها، جلسات چهره به چهره، کتاب‌های صوتی و الکترونیکی، بازدید میدانی، شرکت در نمایشگاه، کتاب‌های چاپ شده، مجله‌ها و نشریات دوره‌ای (سالنامه، ماهنامه، هفته‌نامه و...)، تماشای فیلم و کلیپ، سایت‌ها و وبلاگ‌ها، اتاق‌های گفتگوی آنلاین، بازی‌ها و شبیه‌سازی‌ها، عضویت در انجمن‌های تخصصی.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر مبتنی بر فلسفه تفسیرگرایی است و رویکرد استقرایی دارد. این پژوهش از حیث هدف، از نوع تحقیقات توسعه‌ای و بر مبنای مفروضات معرفت‌شناختی، از نوع پژوهش‌های کیفی است و چون تحقیق حاضر درصدد طراحی الگوی شایستگی است در زمره تحقیقات اکتشافی قلمداد می‌شود. برای شناسایی شایستگی‌های مدیران راهبردی عراق، جهت تعیین ابعاد شایستگی‌ها با تعدادی از مدیران راهبردی در قالب "گروه کانونی" جلساتی برگزار شد و گردآوری بخشی از داده‌ها نیز با استفاده از روش مطالعات کتابخانه‌ای انجام شد. روش نمونه‌گیری این پژوهش، روش نمونه‌گیری هدفمند است؛ نمونه آماری این تحقیق به تعداد ۵۹ نفر است؛ بدین معنی که بخشی از کل جامعه مورد نظر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. پاسخ‌دهندگان به سوالات پرسشنامه‌ها را مدیران راهبردی عراق در بخش‌های مختلف قوه مجریه، قوه مقننه، قوه قضائیه، نهادهای عمومی و موسسات دولتی و نیمه دولتی، تشکیل دادند. تعداد ۵۹ پرسشنامه (حدود ۹۰ درصد از کل پرسشنامه‌های توزیع شده)، برگشت داده شد و این تعداد مبنای تحلیل متغیرهای تحقیق قرار گرفت.

جدول شماره ۲: متغیرها، مولفه‌ها و گویه‌های پرسشنامه

بعدها	مولفه	شماره گویه	منابع تدوین گویه‌ها
-------	-------	------------	---------------------

۱. Corporate Universities

۲. E-Learning

۳. Non-Formal Learning

منابع تدوین گویه‌ها	شماره گویه	مؤلفه	بعد
رابینز (۱۳۸۵): ولج ۱ (۲۰۰۸); هورنادی و اباد (۲۰۱۱); یاهیا و همکاران ۳ (۲۰۱۱); هاستد و پالور ۴ (۲۰۰۹); هیلگرت ۵ (۲۰۰۹); آرمسترانگ (۱۳۸۸); سید نقوی و قاسمی (۱۳۸۹); سلطانی (۱۳۹۷); نقی زاده و همکاران (۱۳۹۵); رابینز (۱۳۸۵); مطیعی (۱۳۷۵); الوانی (۱۳۸۱); پورعزت و همکاران (۱۳۹۸)	۱ تا ۹	شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های عمومی
سید نقوی و قاسمی (۱۳۸۹); سلطانی (۱۳۹۷); نقی زاده و همکاران (۱۳۹۵); فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹); بابایی زکلیکی (۱۳۸۵); فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱); حصیرچی (۱۳۹۰); فرزانه و همکاران (۱۴۰۱); پورعزت و همکاران (۱۳۹۸); بنیادی و تشکری (۱۳۹۱); محمدیان (۱۳۸۲); بلالی شهواری و همکاران (۱۳۹۸)	۲۴ تا ۱۰	شایستگی‌های شغلی و سازمانی	شایستگی‌های مدیریتی
سید نقوی و قاسمی (۱۳۸۹); سلطانی (۱۳۹۷); نقی زاده و همکاران (۱۳۹۵); فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹); بابایی زکلیکی (۱۳۸۵); فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱); حصیرچی (۱۳۹۰); فرزانه و همکاران (۱۴۰۱); پورعزت و همکاران (۱۳۹۸); بنیادی و تشکری (۱۳۹۱); محمدیان (۱۳۸۲); بلالی شهواری و همکاران (۱۳۹۸)	۲۵ تا ۳۲	مهارت‌های تصمیم‌گیری	شایستگی‌های مدیریتی
سید نقوی و قاسمی (۱۳۸۹); سلطانی (۱۳۹۷); نقی زاده و همکاران (۱۳۹۵); فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹); بابایی زکلیکی (۱۳۸۵); فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱); حصیرچی (۱۳۹۰); فرزانه و همکاران (۱۴۰۱); پورعزت و همکاران (۱۳۹۸); بنیادی و تشکری (۱۳۹۱); محمدیان (۱۳۸۲); بلالی شهواری و همکاران (۱۳۹۸)	۳۳ تا ۴۱	مهارت‌های ادراکی	
سید نقوی و قاسمی (۱۳۸۹); سلطانی (۱۳۹۷); نقی زاده و همکاران (۱۳۹۵); فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹); بابایی زکلیکی (۱۳۸۵); فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱); حصیرچی (۱۳۹۰); فرزانه و همکاران (۱۴۰۱); پورعزت و همکاران (۱۳۹۸); بنیادی و تشکری (۱۳۹۱); محمدیان (۱۳۸۲); بلالی شهواری و همکاران (۱۳۹۸)	۴۲ تا ۵۰	مهارت‌های ارتباطی	
سید نقوی و قاسمی (۱۳۸۹); سلطانی (۱۳۹۷); نقی زاده و همکاران (۱۳۹۵); فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹); بابایی زکلیکی (۱۳۸۵); فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱); حصیرچی (۱۳۹۰); فرزانه و همکاران (۱۴۰۱); پورعزت و همکاران (۱۳۹۸); بنیادی و تشکری (۱۳۹۱); محمدیان (۱۳۸۲); بلالی شهواری و همکاران (۱۳۹۸)	۵۱ تا ۶۲	مهارت‌های انسانی	
سید نقوی و قاسمی (۱۳۸۹); سلطانی (۱۳۹۷); نقی زاده و همکاران (۱۳۹۵); فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹); بابایی زکلیکی (۱۳۸۵); فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱); حصیرچی (۱۳۹۰); فرزانه و همکاران (۱۴۰۱); پورعزت و همکاران (۱۳۹۸); بنیادی و تشکری (۱۳۹۱); محمدیان (۱۳۸۲); بلالی شهواری و همکاران (۱۳۹۸)	۶۳ تا ۷۱	توانایی‌های فکری و علمی	شایستگی‌های مکتبی
قربان نژاد و عیسی خانی (۱۳۹۵); نصر اصفهانی و نصر اصفهانی (۱۳۸۹); نقی زاده و همکاران (۱۳۹۵); بلالی شهواری و همکاران (۱۳۹۸); رابینز (۱۳۸۵); پورعزت و همکاران (۱۳۹۸); بابایی زکلیکی (۱۳۸۵); مطیعی (۱۳۷۵); فرزانه و همکاران (۱۴۰۱); حصیرچی (۱۳۹۰); بنیادی و تشکری	۷۲ تا ۸۵	شایستگی‌های - اعتقادی اخلاقی	شایستگی‌های مکتبی
قربان نژاد و عیسی خانی (۱۳۹۵); نصر اصفهانی و نصر اصفهانی (۱۳۸۹); نقی زاده و همکاران (۱۳۹۵); بلالی شهواری و همکاران (۱۳۹۸); رابینز (۱۳۸۵); پورعزت و همکاران (۱۳۹۸); بابایی زکلیکی (۱۳۸۵); مطیعی (۱۳۷۵); فرزانه و همکاران (۱۴۰۱); حصیرچی (۱۳۹۰); بنیادی و تشکری	۸۶ تا ۹۸	شایستگی‌های - سیاسی امنیتی	
قربان نژاد و عیسی خانی (۱۳۹۵); نصر اصفهانی و نصر اصفهانی (۱۳۸۹); نقی زاده و همکاران (۱۳۹۵); بلالی شهواری و همکاران (۱۳۹۸); رابینز (۱۳۸۵); پورعزت و همکاران (۱۳۹۸); بابایی زکلیکی (۱۳۸۵); مطیعی (۱۳۷۵); فرزانه و همکاران (۱۴۰۱); حصیرچی (۱۳۹۰); بنیادی و تشکری	۹۹ تا ۱۱۰	شایستگی‌های فرهنگی - اجتماعی	

۱. Welch

۲. Hornaday & Aboud

۳. Yahya & et. Al.

۴. Hustedde. R & Pulver. G

۵. Hilgert

مصادر تدوين گويه‌ها	شماره گويه	مولفه	بعد
(۱۳۹۱)، سلطانی (۱۳۹۷)، نیلی پور طباطبایی و (۱۳۹۳)، خطیب زاده و (۱۳۹۸)			

جهت بررسی روایی پرسشنامه پژوهش، نظر ۱۱ نفر از خبرگان اخذ و پس از انجام اصلاحات لازم، روایی صوری و محتوایی آن توسط آنها تایید شد. پایایی پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزار SPSS و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، صورت پذیرفت. از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۹۳۳ محاسبه شد، نشان داد که پرسشنامه از سطح پایایی بالایی نیز برخوردار است.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی

با توجه به حجم نمونه مورد نیاز جهت انجام تحلیل، تعداد ۵۹ پرسشنامه مورد بررسی و تحلیل واقع شد. در این بخش با استفاده از داده‌های به‌دست آمده، ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی از حیث جنسیت، سمت، میزان تحصیلات و سابقه خدمت و... در قالب جدول توصیف می‌شود.

جدول شماره ۳: ویژگی‌های جمعیت شناختی

متغیر اصلی	متغیر فرعی	فراوانی	درصد	متغیر اصلی	متغیر فرعی	فراوانی	درصد
واحد خدمتی	بخش اجرایی	۲۴	۴۰/۷	سن	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۳	۲۲
	قضایی	۵	۸/۵		۴۱ تا ۵۰ سال	۱۸	۳۰/۵
	نهادهای عمومی	۱۷	۲۸/۸		بیشتر از ۵۰ سال	۲۸	۴۷/۵
	پارلمان و سایر	۱۳	۲۲		کل	۵۹	۱۰۰
	کل	۵۹	۱۰۰				
جنسیت	مرد	۴۵	۷۶/۳	تحصیلات	لیسانس	۸	۱۳/۶
					فوق لیسانس	۱۶	۲۷/۱

۵۹/۳	۳۵	دکتری			۲۳/۷	۱۴	زن	
۱۰۰	۵۹	کل			۱۰۰	۵۹	کل	

اعتبار سنجی الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق در این پرسشنامه به بررسی ارتباط و تناسب مولفه‌ها با ابعاد و میزان اهمیت مولفه‌ها پرداخته شده است.

همچنین به منظور معنی‌دار بودن این تفاوت در میانگین‌ها و اولویت‌بندی اعتبار سنجی الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق از آزمون فریدمن مورداستفاده قرار گرفت. نتایج این آزمون در جداول زیر ارائه شده است.

نتایج جدول زیر نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری برابر با ۰/۰۰۵ شده که این رقم کوچک‌تر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ است. لذا نتیجه می‌گیریم بین سؤالات پرسشنامه به لحاظ اهمیت تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۴: نتایج آزمون فریدمن اعتبار سنجی الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق

تعداد	۵۹
Chi-Square	۱۸۰
درجه آزادی	۱۰۹
سطح معناداری	۰/۰۰۰

با توجه به وجود تفاوت در اهمیت سؤالات لذا در جدول زیر به اولویت‌بندی اهمیت سؤالات پرداخته شده که نشان‌دهنده اهمیت آن‌ها از لحاظ در اعتبار سنجی الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از طیف لیکرت به صورت خیلی زیاد مقدار عددی آن ۵، زیاد مقدار عددی آن ۴، متوسط مقدار عددی آن ۳، کم مقدار عددی آن ۲ و خیلی کم مقدار عددی آن ۱ در فایل اکسل استفاده شد و در ادامه توسط نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج آن در جدول ذیل ارائه شده است.

همچنین حوزه تفسیر گزاره‌ها در جدول ذیل قرار گرفته شده است.

جدول ۵: حوزه تفسیر گزاره‌ها اعتبار سنجی الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق

ارزیابی شاخص	میانگین	تفسیر حوزه
خیلی کم	$1 <= M < 0$	انتخاب نادرست
کم	$2 <= M < 1$	مورد تایید قرار نگرفتن گزاره (نیاز به مطالعه بیشتر)
متوسط	$3 <= M < 2$	گزاره نامناسب (نیاز به مطالعه بیشتر)
زیاد	$4 <= M < 3$	گزاره قابل قبول
خیلی زیاد	$5 <= M < 4$	گزاره مطلوب

جدول ۶: اعتبار سنجی ابعاد و مولفه‌های اصلی الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق

ابعاد	مولفه‌ها	تناسب مولفه‌ها با ابعاد (درصد)	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه
شایستگی‌های عمومی	۱. شایستگی‌های فردی	۹۱	۳/۸۲	۰/۶۶	۷۷/۰۸
	۲. شایستگی‌های شغلی و سازمانی	۹۱	۳/۳۶	۱/۱۸	۶۴/۷
شایستگی‌های مدیریتی	۳. مهارت‌های تصمیم‌گیری	۹۵/۵	۳/۶۴	۰/۷۳	۶۸/۳
	۴. مهارت‌های ادراکی	۹۱	۳/۴۵	۰/۹۱	۵۸/۸۳
	۵. مهارت‌های ارتباطی	۷۷/۳	۳/۴۱	۱/۰۵	۶۰/۳۵
	۶. مهارت‌های انسانی	۷۲/۷	۳/۱	۱/۱۹	۵۴/۷۵
شایستگی‌های مکتبی	۷. توانایی‌های فکری و علمی	۹۱	۳/۴۵	۱/۰۵	۶۲/۷۳
	۸. شایستگی‌های - اعتقادی اخلاقی	۸۲	۳/۳۲	۱/۱۷	۵۸/۴
	۹. شایستگی‌های - سیاسی امنیتی	۸۶/۴	۳/۴۱	۱/۰۵	۶۰/۳۸
	۱۰. شایستگی‌های فرهنگی - اجتماعی	۸۲	۳/۴۱	۱/۱	۶۳/۲۸

بر اساس یافته‌های تحقیق، در بعد شایستگی‌های عمومی مولفه "شایستگی‌های فردی" با ضریب (۷۷/۰۸) رتبه اول و مولفه "شایستگی‌های شغلی و سازمانی" با ضریب (۶۴/۷)، رتبه دوم را به خود اختصاص داده است.

در بعد شایستگی‌های مدیریتی مولفه "مهارت‌های تصمیم‌گیری" با ضریب (۶۸/۳) رتبه اول و مولفه "مهارت‌های انسانی" با ضریب (۵۴/۷۵)، رتبه آخر را به خود اختصاص داده است.

در بعد شایستگی‌های مکتبی مولفه " شایستگی‌های فرهنگی - اجتماعی " با ضریب (۶۳/۲۸) رتبه اول و مولفه " شایستگی‌های - اعتقادی اخلاقی " با ضریب (۵۸/۴)، رتبه آخر را به خود اختصاص داده است.

در ادامه، میزان تناسب و ارتباط شاخص‌های الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی با مولفه‌ها از منظر نمونه آماری مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.

جدول شماره ۷: اعتبار سنجی مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق

میانگین رتبه در مولفه	انحراف معیار	میانگین	میزان ارتباط و تناسب شاخص‌ها با مولفه‌ها (درصد)	شاخص‌ها	مولفه‌ها
۶۵/۰۸	۰/۹۱	۳/۵۴	۹۱	نظم و انضباط	شایستگی‌های فردی
۶۴/۶۵	۰/۹۱	۳/۵۹	۹۱	صداقت و راستگویی	
۵۶/۱۵	۰/۹۱	۳/۴۵	۹۱	شجاعت در تصمیم و بیان مواضع منطقی	
۶۴/۰۸	۰/۹۶	۳/۴۵	۹۱	مشورت و انتقادپذیری	
۵۴/۵۳	۱/۱	۳/۲۷	۷۷	تبعیت از مقررات و قوانین	
۵۱/۹۸	۱/۰۵	۳/۱۹	۷۳	تقویت انگیزه کاری	
۵۴/۴۸	۱/۰۳	۳/۲۷	۷۳	سعه صدر	
۵۲/۴۵	۱/۰۸	۳/۲۷	۵۹	وظیفه شناسی و پذیرش مسئولیت‌ها	
۶۳/۹	۰/۷۳	۳/۶۴	۶۸	امانت‌داری	
۷۷/۸	۰/۲۹	۳/۹۱	۱۰۰	برنامه‌ریزی کاری	شایستگی‌های شغلی و سازمانی
۷۳/۶۳	۰/۳۹	۳/۸۲	۱۰۰	توانایی سازماندهی و تقسیم کار بین واحدها و افراد	
۵۸/۵۳	۰/۵۹	۳/۵۴	۱۰۰	آگاهی و شناخت شغلی	
۵۱/۳۸	۰/۵۱	۳/۵	۱۰۰	درک واضح از اهداف شغلی	
۴۹/۳۳	۰/۹۲	۳/۲۳	۹۱	دقت در روند انجام کارها	
۴۹/۸	۰/۸۹	۳/۳۲	۹۱	داشتن تعهد نسبت به موفقیت شغلی	
۵۱/۵۵	۰/۷۹	۳/۳۶	۹۵/۵	دلستگی نسبت به آینده شغلی	
۵۷/۷۸	۰/۸۶	۳/۴۵	۹۵/۵	وجدان کاری و مسئولیت پذیری	

میانگین رتبه در مولفه	انحراف معیار	میانگین	میزان ارتباط و تناسب شاخص‌ها با مولفه‌ها (درصد)	شاخص‌ها	مولفه‌ها
۶۶/۰۸	۰/۵۸	۳/۶۴	۱۰۰	توانایی توسعه دانش تخصصی	
۶۲/۴۵	۰/۶۷	۳/۵۴	۹۵/۵	تعهد و تعلق سازمانی	
۶۹/۸۵	۰/۵۵	۳/۷۳	۹۵/۵	رعایت انصاف و جلوگیری از تبعیض در سازمان	
۶۴/۶۵	۰/۸۶	۳/۵	۹۱	بازخورد دادن و اصلاح انحرافات سازمانی	
۵۷/۳۸	۱/۳۱	۳/۲۳	۸۶	شایسته‌سالاری (مدیریت شایستگی)	
۷۲/۰۳	۰/۷	۳/۷۳	۹۱	توانایی به‌کارگیری ابزار و تجهیزات مربوط به شغل	
۷۱/۴۸	۰/۵	۳/۸۲	۹۱	توانایی مدیریت منابع در اختیار	
۶۹/۸۸	۰/۳۹	۳/۸۲	۸۶	تفکر راهبردی و توانایی مدیریت در سطح راهبردی	مهارت‌های تصمیم‌گیری
۶۳/۷	۰/۷۳	۳/۶۴	۷۷	قدرت تصمیم‌سازی در سازمان	
۵۷/۲۸	۰/۸	۳/۵	۸۶	توانایی تصمیم‌گیری و حل مسائل	
۵۵/۱	۱/۰۵	۳/۳۶	۷۳	اخذ تصمیم‌های منطقی و به موقع	
۵۵/۰۵	۱/۰۵	۳/۳۶	۶۴	تصمیم‌گیری در موقعیت‌های ناشناخته و غیر مطمئن	
۶۴/۶۸	۰/۴۵	۳/۷۳	۸۶	برخورداداری از مدیریت پویا و مشارکتی	
۶۲/۶۸	۰/۵۷	۳/۶۸	۹۱	تامین و تخصیص نیروی انسانی لازم (انتصاب و به‌کارگیری)	
۶۶/۵۳	۰/۴۴	۳/۷۶	۹۱	نظارت و کنترل	مهارت‌های ادراکی
۶۷/۶۵	۱/۰۶	۳/۵۴	۹۵/۵	شناخت و تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی	
۶۱/۴۵	۰/۷۴	۳/۵۴	۸۶	شناخت روابط و تعاملات بین اجزای سازمان	
۵۶/۳۸	۰/۷۴	۳/۵	۹۵/۵	شناخت پیچیدگی‌های سازمان در ابعاد مختلف (قدرت تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌ها)	
۴۸/۶	۰/۹۳	۳/۲۷	۸۲	شناخت و درک موقعیت خود در جهت تحقق اهداف سازمان	
۵۲/۴۵	۰/۹۴	۳/۳۲	۹۱	شناخت و درک موقعیت سازمان در محیط	

میانگین رتبه در مولفه	انحراف معیار	میانگین	میزان ارتباط و تناسب شاخص‌ها با مولفه‌ها (درصد)	شاخص‌ها	مولفه‌ها
۵۲/۲۸	۱/۰۲	۳/۲۳	۸۶	مهارت و توان فکری دیدن دوردست‌ها و اتخاذ راهبردهای مناسب	
۶۰/۲	۰/۹۱	۳/۵	۹۱	مهارت ترسیم چشم‌انداز قوی و ایده‌آل برای سازمان	
۵۹/۶۳	۰/۸	۳/۵	۹۱	برخوردار بودن از تفکر خلاق در ایجاد شقوق و راه کارهای نوین در حل مسائل	
۶۰/۹۵	۰/۷۳	۳/۶	۹۱	نو اندیشی، استفاده از فناوری و ابتکار عمل در انجام کارها	
۶۸/۱	۱/۰۶	۳/۵۴	۹۵/۵	مدیریت تعاملات و روابط متقابل بین کارکنان	مهارت‌های ارتباطی
۶۵/۸۳	۰/۹	۳/۵۴	۸۶	ایجاد رابطه حسنه با ذینفعان و ارباب رجوع	
۵۴/۸	۰/۸	۳/۴۱	۹۱	برقراری روابط حسنه با سایر سازمان‌های بیرونی	
۳۸/۵۸	۱/۲۱	۲/۸۶	۸۶	توانایی ایجاد رابطه حسنه با عوامل موثر در محیط	
۴۰/۹۳	۱/۳	۲/۸۲	۸۲	برقراری ارتباط اثربخش با رسانه‌های گروهی	
۳۸/۱	۱/۳	۲/۸۲	۷۷	متقاعد سازی کارکنان و مدیران	
۵۳/۳۳	۱/۱	۳/۳۲	۹۵/۵	مهارت مذاکره و چانه زنی	
۶۶/۶۳	۰/۹۱	۳/۶	۹۵/۵	مهارت گوش دادن موثر	
۶۸/۸۳	۰/۹۱	۳/۶	۹۱	قابلیت شبکه سازی	
۶۳/۹	۰/۹۱	۳/۵	۹۱	اثرگذاری و نفوذ در کارکنان تحت سرپرستی	مهارت‌های انسانی
۶۳/۹	۰/۹۱	۳/۶	۹۱	ایجاد انگیزش در کارکنان تحت سرپرستی	
۶۴/۴	۰/۴۵	۳/۷	۹۵/۵	تلاش در جهت کاهش رفتارهای تنش زا	
۶۱/۲	۰/۷۳	۳/۶	۹۱	آموزش و بهسازی مداوم نیروهای تحت سرپرستی	
۵۹/۷۳	۰/۹۱	۳/۴۵	۸۶	تلاش در جهت کاهش رفتارهای منافقانه	
۶۶/۱۵	۳/۶	۳/۶	۹۱	توجه به سرمایه انسانی	
۵۲/۴۵	۳/۲۷	۳/۲۷	۸۲	توانایی انجام کار تیمی	
۵۴/۲۳	۳/۴۱	۳/۴۱	۹۱	پوزش پذیری زیردستان	
۵۶/۳۳	۳/۴۵	۳/۴۵	۸۶	دلجویی و عطف با زیردستان	

میانگین رتبه در مولفه	انحراف معیار	میانگین	میزان ارتباط و تناسب شاخص‌ها با مولفه‌ها (درصد)	شاخص‌ها	مولفه‌ها
۶۰/۳۳	۳/۵	۳/۵	۹۱	توسعه قابلیت‌های زیر دستان	
۶۷/۷۵	۳/۷۸	۳/۷۷	۹۵/۵	میزان توانایی در جلب حمایت و همراه ساختن دیگران با خود	
۷۴/۴۵	۳/۸۶	۳/۸۶	۹۵/۵	شناخت قابلیت‌های افراد و تفویض اختیار بر اساس آن	
۶۸/۷۵	۳/۵	۳/۵۴	۹۱	اهل فکر و اندیشه بودن	توانایی‌های فکری و علمی
۵۸	۰/۹۱	۳/۴۵	۹۵/۵	بلند همتی برای دستیابی به اهداف شغلی	
۵۳/۵۵	۰/۷۳	۳/۴۱	۹۵/۵	برخوررداری از اعتماد به نفس	
۵۶/۷۳	۰/۶۸	۳/۴۵	۹۱	توانا در ارایه راه حل‌های علمی برای حل مسائل	
۵۳/۹	۰/۸	۳/۴۱	۸۶	یادگیرنده و یاددهنده بودن	
۵۱/۳۳	۰/۸	۳/۴۱	۸۶	برخوررداری از دانش و مهارت تخصصی در امور واگذاری	
۵۱/۶۵	۰/۶	۳/۵	۹۱	ایجاد محیط رقابت سازنده بین کارکنان	
۶۳/۲۵	۰/۷۳	۳/۶	۸۲	کاردانی و کارآمدی	
۶۵/۵	۰/۷۲	۳/۶۸	۸۶	بهره‌مندی از آخرین فناوری‌های علمی در حوزه تخصصی	
۷۵/۸	۰/۸۸	۳/۷۳	۸۲	ایمان و دین‌داری	
۷۳/۴	۰/۷	۳/۷۳	۸۶	ولایت‌مداری	شایستگی‌های اعتقادی - اخلاقی
۶۰	۰/۷۵	۲/۵۵	۵۵	توکل	
۶۲/۳	۰/۷۴	۳/۵	۸۶	تقوا و پرهیزکاری	
۶۲/۰۳	۰/۷۴	۳/۵	۸۶	تعهد به کسب درآمد حلال	
۶۸/۶۸	۰/۵۴	۳/۸	۹۱	ظلم ستیزی و امر به معروف و نهی از منکر سازمانی	
۶۶/۷۳	۰/۷۸	۳/۷	۸۲	نداشتن حب جاه و مقام	
۵۵/۱	۰/۹۶	۳/۴۱	۷۷	ساده زیستی و دوری از تجملات و اشرافی‌گری	

میانگین رتبه در مولفه	انحراف معیار	میانگین	میزان ارتباط و تناسب شاخص‌ها با مولفه‌ها (درصد)	شاخص‌ها	مولفه‌ها
۵۳/۲۵	۱/۱۲	۳/۳	۷۷	ایثار و از خودگذشتگی	
۵۲/۴۳	۱/۱۶	۳/۳	۷۳	درست‌کاری و دوری از تخلف و کج‌رفتاری	
۵۶/۲۳	۱/۱۷	۳/۳۲	۷۳	رعایت عفت در پوشش، گفتار و رفتار	
۵۹/۷	۱/۰۶	۳/۴۵	۷۷	رعایت عدالت (توزیعی ، رویه ای و تعاملی)	
۷۰/۴۵	۰/۵	۳/۸۲	۹۱	حفظ و مراقبت از امکانات و اموال سازمان	
۷۰/۴۵	۰/۵	۳/۸۲	۹۱	عدم دخالت احساسات و خواست شخصی در محیط کار	
۶۹/۳۳	۰/۳۹	۳/۸۲	۹۵/۵	برخوردراری از دانش سیاسی	شایستگی‌های سیاسی - امنیتی
۶۶/۸۵	۰/۴۳	۳/۷۷	۹۵/۵	پرهیز از حضور در گروه‌ها و جناح‌های سیاسی بصورت متعصبانه و غیرمنصفانه	
۶۷/۷۳	۰/۴۵	۳/۷۳	۹۵/۵	اهتمام به حفظ وحدت و پرهیز از ایجاد تفرقه و تشتت	
۵۹/۵	۰/۵۱	۳/۵	۹۵/۵	حفاظت از اطلاعات و اسناد سازمان	
۵۶/۴۳	۰/۵۱	۳/۵	۹۵/۵	حفظ اسرار کارکنان	
۵۵/۴۳	۰/۷۴	۳/۴۵	۹۱	برخوردراری از بصیرت سیاسی	
۶۱/۷۵	۰/۸۶	۳/۵	۹۱	شناسایی و تحلیل مسائل و تحولات سیاسی داخل و خارج کشور	
۷۰/۳۸	۰/۷۷	۳/۷۳	۸۶	توانایی مدیریت بحران و آشوب	
۶۰/۹۵	۰/۹۱	۳/۵	۸۲	رصد و پایش مداوم تهدیدات دشمن	
۶۲/۲	۰/۷۳	۳/۶	۸۶	درک تهدیدات نوین و فناوریانه دشمن	
۶۲/۶	۰/۴۸	۳/۷	۹۵/۵	برخوردراری از تفکر راهبردی در حوزه دفاعی - امنیتی	
۶۳/۱	۰/۵۷	۳/۷	۹۵/۵	اهتمام به امنیت جان و مال و ناموس کارکنان	
۷۱/۶۳	۰/۵	۳/۸۲	۹۵/۵	فسادستیزی / مبارزه با فساد	
۵۴/۹۸	۰/۷۸	۳/۳۲	۸۶	آشنایی با فنون تبلیغ و اقناع سازی	شایستگی‌های

میانگین رتبه در مولفه	انحراف معیار	میانگین	میزان ارتباط و تناسب شاخص‌ها با مولفه‌ها (درصد)	شاخص‌ها	مولفه‌ها
۵۱/۱۸	۱/۱۷	۳/۳۲	۸۶	آشنایی و بهره‌مندی مناسب از فضای رسانه‌ای و مجازی	فرهنگی - اجتماعی
۵۲/۰۵	۱/۲۶	۳/۲	۸۲	آشنایی با عملیات روانی دشمن	
۴۴/۸	۱/۱۵	۳/۱	۷۷	اهتمام به فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	
۵۱/۹۸	۱/۱۵	۳/۴	۸۲	مدیریت تنوع فرهنگی	
۵۷/۷۸	۰/۹۵	۳/۴	۸۲	مردمداری، مردم‌پاری و خدمتگزار مردم بودن	
۵۴	۰/۷۸	۲/۵۵	۵۵	کمک به محرومیت‌زدایی	
۶۳/۴	۰/۸	۳/۵	۸۲	برخوررداری از هوش اجتماعی	
۶۴/۹۵	۰/۶۵	۳/۷	۹۱	اهتمام به سرمایه اجتماعی سازمان	
۵۶/۵۵	۱/۶۷	۳/۵	۹۱	تقویت اعتماد کارکنان	
۵۳/۹	۰/۶۷	۳/۵	۹۱	ارتقای جایگاه و منزلت اجتماعی سازمان	
۵۷/۴۵	۰/۶	۳/۵	۹۵/۵	تشخیص و ایفای نقش مسئولیت‌های اجتماعی سازمان	

با توجه به آزمون فریدمن، اولویت هر کدام از گزاره‌ها مشخص گردید. همچنین در هر حوزه بالاترین اولویت با رنگ سبز و کمترین اولویت با رنگ زرد مشخص گردید. گزاره ۷۴ و ۱۰۵ کمترین تناسب را دارا می‌باشند که با رنگ قرمز مشخص شده است. همچنین گزاره‌های با مقدار میانگین زیر ۳ نامناسب و گزاره‌های با مقدار میانگین ۳ الی ۴ قابل قبول و گزاره‌های با مقدار میانگین بالاتر از ۴ مطلوب است.

برابر یافته‌های تحقیق در مولفه **شایستگی‌های فردی**، بالاترین شاخص اختصاص دارد به "نظم و انضباط" با رتبه (۶۵/۰۸) و پایین‌ترین شاخص اختصاص دارد به "تقویت انگیزه کاری" با رتبه (۵۱/۹۸).

در مولفه شایستگی‌های شغلی و سازمانی بالاترین شاخص اختصاص دارد به " برنامه‌ریزی کاری " با رتبه (۷۷/۸) و پایین‌ترین شاخص اختصاص دارد به " دقت در روند انجام کارها " با رتبه (۴۹/۳۳).

در مولفه مهارت‌های تصمیم‌گیری بالاترین شاخص اختصاص دارد به " تفکر راهبردی و توانایی مدیریت در سطح راهبردی " با رتبه (۶۹/۸۸) و پایین‌ترین شاخص اختصاص دارد به " تصمیم‌گیری در موقعیت‌های ناشناخته و غیر مطمئن " با رتبه (۵۵/۰۵).

در مولفه مهارت‌های ادراکی بالاترین شاخص اختصاص دارد به " شناخت و تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی " با رتبه (۶۷/۶۵) و پایین‌ترین شاخص اختصاص دارد به " شناخت و درک موقعیت خود در جهت تحقق اهداف سازمان " با رتبه (۴۸/۶).

در مولفه مهارت‌های ارتباطی بالاترین شاخص اختصاص دارد به " قابلیت شبکه سازی " با رتبه (۶۸/۸۳) و پایین‌ترین شاخص اختصاص دارد به " متقاعد سازی کارکنان و مدیران " با رتبه (۳۸/۱).

در مولفه مهارت‌های انسانی بالاترین شاخص اختصاص دارد به " شناخت قابلیت‌های افراد و تفویض اختیار بر اساس آن " با رتبه (۷۴/۴۵) و پایین‌ترین شاخص اختصاص دارد به " توانایی انجام کار تیمی " با رتبه (۵۲/۴۵).

در مولفه توانایی‌های فکری و علمی بالاترین شاخص اختصاص دارد به " اهل فکر و اندیشه " با رتبه (۶۸/۷۵) و پایین‌ترین شاخص اختصاص دارد به " برخورداری از دانش و مهارت تخصصی در امور واگذاری " با رتبه (۵۱/۳۳).

در مولفه شایستگی‌های اعتقادی - اخلاقی بالاترین شاخص اختصاص دارد به " ایمان و دین داری " با رتبه (۷۵/۸) و پایین‌ترین شاخص اختصاص دارد به " درستکار و دوری از تخلف و کج رفتاری " با رتبه (۵۲/۴۳). ضمناً شاخص " توکل " با پایین‌ترین تناسب شاخص با مولفه (۵۵ درصد) مورد تایید قرار نگرفت.

در مولفه شایستگی‌های سیاسی - امنیتی بالاترین شاخص اختصاص دارد به " فسادستیزی / مبارزه با فساد " با رتبه (۷۱/۶۳) و پایین‌ترین شاخص اختصاص دارد به " برخورداری از بصیرت سیاسی " با رتبه (۵۵/۴۳).

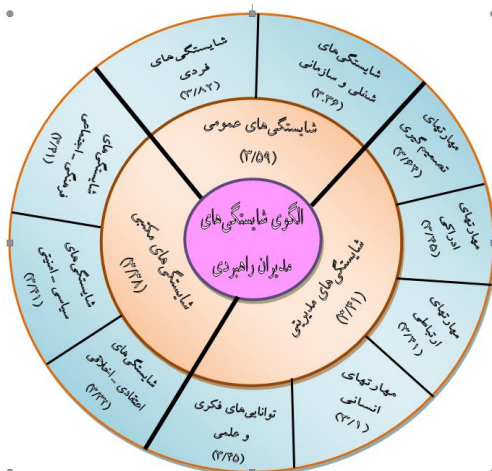
در مولفه شایستگی‌های فرهنگی - اجتماعی بالاترین شاخص اختصاص دارد به "اهتمام به سرمایه اجتماعی سازمان" با رتبه (۶۴/۹۵) و پایین‌ترین شاخص اختصاص دارد به "اهتمام به فرهنگ و ارزش‌های سازمانی" با رتبه (۴۴/۸). ضمناً شاخص "کمک به محرومیت زدایی" با پایین‌ترین تناسب شاخص با مولفه (۵۵ درصد) مورد تایید قرار نگرفت.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف این پژوهش، طراحی الگوی شایستگی مدیران راهبردی عراق است. به همین دلیل، سؤال اصلی تحقیق بدین صورت شکل گرفت: "الگوی مطلوب شایستگی‌های مدیران راهبردی عراق کدام است؟" برای طراحی این الگوی بومی، ابتدا با تعدادی از مدیران راهبردی مصاحبه اولیه صورت گرفت. همچنین با مطالعه ادبیات موضوع و مرور الگوهای متعدد شایستگی، ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌های این الگوها شناسایی و دسته‌بندی گردید و با توجه به شرایط حاکم بر محیط تحقیق و اقتضات این کشور و با نگاه به منابع دینی، الگوی اولیه طراحی گردید و مبتنی بر آن پرسشنامه شایستگی‌ها طراحی و به تایید خبرگان تحقیق رسید. جهت بررسی روایی پرسشنامه پژوهش، نظر ۱۱ نفر از خبرگان اخذ و پس از انجام اصلاحات لازم، روایی صوری و محتوایی آن توسط آنها تایید شد. پایایی پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزار SPSS و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، صورت پذیرفت. از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۹۳۳ محاسبه شد، نشان داد که پرسشنامه از سطح پایایی بالایی نیز برخوردار است. پرسشنامه مزبور در بین نمونه آماری توزیع و جمع‌آوری شد و پس از تحلیل آنها با استفاده از تکنیک‌های آماری توصیفی و استنباطی سرانجام الگوی شایستگی مدیران راهبردی جمهوری عراق برابر شکل زیر ارائه گردید. یافته‌های این پژوهش منتج به ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق شده است که در سه بعد: شایستگی‌های عمومی با ۲ مولفه و ۲۴ شاخص؛ شایستگی‌های مدیریتی با ۵ مولفه و ۴۷ شاخص و شایستگی‌های مکتبی با ۳ مولفه و ۳۳ شاخص به تایید خبرگان رسید. همچنین بر اساس یافته‌های تحقیق، شاخص "توکل" با پایین‌ترین تناسب شاخص با مولفه (۵۵ درصد) و شاخص "کمک به محرومیت زدایی" با پایین‌ترین تناسب شاخص با مولفه (۵۵ درصد) مورد تایید قرار نگرفت.

با توجه به یافته‌های تحقیق، شایستگی‌های عمومی با میانگین (۳/۵۹) توافق پاسخگویان در رتبه اول؛ سپس شایستگی‌های مدیریتی با میانگین (۳/۴۱) توافق پاسخگویان در رتبه دوم و

شایستگی‌های مکتبی با میانگین (۳/۳۸) توافق پاسخگویان در رتبه سوم قرار دارد. بنابراین، ابعاد و مولفه‌های اصلی الگوی شایستگی مدیران راهبردی جمهوری عراق در قالب شکل زیرترسیم می‌شود.



شکل ۱: شماتیک الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق

الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی مشتمل است بر سه بخش شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مکتبی که ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های این الگو با ضریب بالایی به تایید خبرگان تحقیق رسید. نمونه آماری تحقیق، اهمیت متغیرهای الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی در تمامی مؤلفه‌های آن بالاتر از میانگین فرضی (۳) و در حد زیاد و خیلی زیاد ارزیابی کرده‌اند.

در مقایسه یافته‌های این تحقیق با مطالعات قبلی می‌توان چنین بیان کرد که در تحقیق حاضر الگویی به دست آمد که بصورت جامع، به تمام ابعاد شایستگی‌های مدیریتی می‌پردازد؛ بدین معنی که الگوی ارائه شده تمام ابعاد شایستگی‌های فردی، شغلی، سازمانی، مدیریتی، تخصصی و مکتبی مدیران را مورد توجه قرار داده است. از سوی دیگر تلاش شده است با استفاده از سایر منابع مرتبط، جامعیت لازم در نتایج حاصل گردد. بر این اساس، یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهشگرانی همچون: رایبیز (۱۳۸۵)؛ ولج (۲۰۰۸)؛ هورنادی و اباد (۲۰۱۱)؛ یاهیا و همکاران (۲۰۱۱)؛ هاستد و پالور (۲۰۰۹)؛ هیلگرت (۲۰۰۹)؛ آرمسترانگ (۱۳۸۸)؛ سید نقوی و قاسمی (۱۳۸۹)؛ سلطانی (۱۳۹۷)؛ نقی زاده و همکاران (۱۳۹۵)؛ رایبیز (۱۳۸۵)؛ فرزانه و همکاران (۱۴۰۱)؛ پورعزت و همکاران (۱۳۹۸)؛ بلالی شهواری و همکاران (۱۳۹۸)؛ مطیعی (۱۳۷۵)؛ الوانی

(۱۳۸۱)؛ محمدیان (۱۳۸۲)؛ حصیرچی (۱۳۹۰)؛ بنیادی و تشکری (۱۳۹۱)؛ غفاریان (۱۳۷۹)، منطبق است.

در ادامه پیشنهادهایی به شرح زیر به مسئولان و پژوهشگران آینده ارائه می‌شود:

الف) پیشنهادات به مسئولان ذیربط:

- پیشنهاد می‌شود که مراکز و سازمان‌های ذیربط در عراق نسبت به کاربردی‌سازی و عملیاتی کردن این الگو در تمامی سطوح مدیران راهبردی، سازمان‌ها و ادارات مختلف عراق اقدام کنند.
- پیشنهاد می‌شود مواد درسی و شیوه‌های آموزشی و تربیتی مدیران راهبردی به گونه‌ای پیش‌بینی و طراحی شوند که توسعه و ارتقاء دهنده شایستگی‌های پیش‌بینی شده در الگوی این تحقیق شود.
- فهرستی از تکنیک‌ها، شیوه‌ها و روش‌های آموزشی و تربیتی جهت توسعه شایستگی‌های مدیران راهبردی در هر سه حوزه شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مکتبی، ارائه شود.
- پیشنهاد می‌شود شیوه‌های ذکر شده، با توجه به بازخوردها و ارزیابی‌های اساتید، فراگیران، مدیران و کارشناسان آموزشی سه سال پس از اجرای دوره‌ها، مورد بررسی و بازنگری قرار گیرد.
- در نظام پرداخت و پاداش به مدیران راهبردی، معیارهایی از قبیل اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و سلامت اداری نیز در نظر گرفته شود.
- در ارزیابی عملکرد مدیران راهبردی، شایستگی‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر، مدنظر قرار گیرد.
- الگوی شایستگی ارائه شده در این پژوهش را می‌توان به منزله مبنایی برای جانشین‌پروری در سازمان‌های مختلف عراق مورد توجه قرار داد.

ب) پیشنهادات به پژوهشگران:

- با توجه به این که ممکن است برای یک سازمان، شایستگی‌های مورد نظر از سطوح اهمیتی مختلفی برخوردار باشند، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، الگوی شایستگی‌های مدیران، متناسب با نوع مأموریت و نوع سازمان‌ها برای مدیران راهبردی طراحی شود.

- پیشنهاد می‌شود در پژوهش دیگری با استفاده از روش تحلیل محتوا و تحلیل مضمون ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران راهبری استخراج شود.
 - پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی بر فرآیند پیاده‌سازی نظام جانشین پروری مبتنی بر شاخص‌ها و معیارهای این نظام تحقیقات عمیقی صورت گیرد.
- این الگو برای مدیران راهبردی طراحی شده است؛ پیشنهاد می‌شود الگوی شایستگی‌های مدیران میانی و عملیاتی نیز طراحی شود.

فهرست منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

- اسماعیل، بلیغ حمدی (۲۰۱۵). استراتیجیات تدریس التربیه الدینیة الاسلامیة و تنمیة مهارات التفكير، الطبعه الاولی، الاردن (عمان)، دار دجله.
- بابایی، ایرج؛ عباس پور، عباس؛ اسدزاده، حسن؛ دلاور، علی و عبدلهی، حسین (۱۳۹۷). تعیین سهم عوامل فردی، روان شناختی و سازمانی در پیش بینی شایستگی کارکنان شهرداری شهر کرج. *پژوهش های مدیریت در ایران*، ۲۲ (۱)، ۱-۲۲.
- بابایی زکیلی، محمد علی (۱۳۸۵). طراحی نظام جامع توسعه مدیران (تجربه در سازمان گسترش نوسازی صنایع ایران)، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، ص ۱۱.
- بوزیان، رضیه (۲۰۱۵). اداره الجوده الشامله و مؤسسات التعليم العالی، الطبعه الاولی، الاردن (عمان)، مرکز الكتاب الاکادیمی.
- بلالی شهواری، سجاد؛ یعقوبی، نورمحمد و وفادار، میلاد (۱۳۹۸). واکاوی، اولویت بندی و ارائه الگوی شایستگی های محوری مدیران، مورد مطالعه: ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان، *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۲ (۴۵)، ۱۳۴-۱۰۹.
- پورعزت، علی اصغر؛ مختاریان پور، مجید و امینی، علی (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱ (۲)، ۵۶-۲۹.
- حصیرچی، امیر؛ سلطانی، محمدرضا و فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۹۰). الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری، *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۵ (۱۷)، ۳۸-۷.
- خطیب زاده، اعظم؛ رضایت، غلامحسین و حسین پور، رضا (۱۳۹۸). الگوی توسعه شایستگی های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران، *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱ (۳)، ۳۵-۹.
- دانایی فرد، حسن و زنگویی، ابوذر (۱۳۹۰). تئوری شایسته سالاری مدیریت بر اساس تئوری داده بنیاد، *دوماهنامه مدیریت و رفتار*، ۱۸ (۴۷).
- دهقان پور فراشاه، علیرضا؛ پورعزت، علی اصغر؛ دهقان پور فراشاه، افسانه (۱۴۰۲). طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور، *نشریه علمی پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۱۵ (۵۱)، ۱۵۰-۱۱۷.
- ذاکری، محمد و اسدی، اسماعیل (۱۳۹۶). شایستگی و جانشین پروری در نظام اداری، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- رحیم نژاد، ابراهیم (۱۳۹۰). آسیب شناسی فرآیند آموزش مدیران بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی و ارائه الگوی بهینه، رساله دکتری، به راهنمایی دکتر مجتبی اسکندری، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران.
- رودساز، حبیب و بیشه، مجید (۱۳۹۳). نقش معنویت اسلامی در بروز رفتار شهروندی سازمانی، *فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۱ (۴)، ۱۰۴-۸۱.

- السبعی، نهله (۲۰۱۹). دراسات فی اداره التربیه الخاصه، الطبعه الاولى، الاردن(عمان)، دار الحامد للنشر و التوزيع.
- سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۷). احصاء ویژگی‌ها و معیارهای فرماندهی و مدیریت مبتنی بر منظومه فکری امام خامنه‌ای (مدظله العالی) براساس روش تحلیل محتوا، *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۲ (۵)، ۶۹-۹۵.
- سمیه، بوران (۲۰۱۵). اداره المعرفه، الطبعه الاولى، الاردن (عمان)، مرکز الكتاب الاکادیمی.
- سید نقوی، میر علی و قاسمی، حمید رضا (۱۳۸۹). معماری منابع انسانی، چاپ اول، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- طاهری گودرزی، حجت (۱۳۹۶). مشکلات ساختار اداری در ایران، *مدیریت آموزشی*، تدبیر ۴۴، ۱۵ (۱۲۵-۱۱۳).
- غفاریان، عباس و ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۸۶). مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- غفاریان، وفا (۱۳۹۰). شایستگی‌های مدیریتی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- فالمر، رابرت؛ کانگر، جی (۱۳۸۷). استعداد یابی و جانشین پروری، تهران: نشر سرآمد، چاپ اول.
- فرزانه، محمد؛ زین آبادی، حسن رضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم و عبداللهی، بیژن (۱۴۰۱). الگوی مطلوب شایستگی‌های اعضای هیئت علمی در بستر دانشگاه کلاس جهانی (یک پژوهش کیفی)، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴ (۵۰)، ۱۹۶-۱۵۳.
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۹). توسعه مدیریت، توسعه مدیران (مبانی، تکنیک‌ها و روش‌ها)، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ مهدوی، موسی و ظهیری اصل، جاسم، (۱۳۹۱). تراز شایستگی مدیران و فرماندهان در یک سازمان نظامی، *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۵ (۱۸).
- قربان نژاد، پریسا و عیسی خانی، احمد (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه ای تطبیقی، مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره ۵، ۱ (۱۱)، ۳۷-۴۸.
- قرینی، دادالله (۱۳۸۲). برنامه توسعه مدیریت در ایدرو، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، ۴۱۳.
- کماش، یوسف لازم (۲۰۱۸). استراتیجیات التعلّم و التعلیم نظریات، مبادئ، مفاهیم، الطبعه الاولى، الاردن (عمان)، دار دجله.
- مرزبیک، هشام (۲۰۱۳). دراسات فی الاداره التربویه، الطبعه الاولى، الاردن (عمان)، دار غیداء للنشر و التوزيع.
- نصر اصفهانی، مهدی و نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۹). شایسته‌سالاری در مدیریت جامعه با تاکید بر اندیشه‌های سیاسی امام علیه السلام، *نشریه معرفت سیاسی*، شماره ۲

- نیلی پور طباطبایی، سید اکبر و ابراهیمی، ایوب (۱۳۹۳). تبیین مدل شایستگی‌های مدیران مورد مطالعه: نهج البلاغه، همایش بین‌المللی مدیریت.

ب. منابع انگلیسی

- Allena, Stuart, Williamsb, Peter, Allenc, Danielle (۲۰۱۸). Human resource professionals' competencies for pluralistic workplaces, *The International Journal of Management Education*, pp: ۳۰۹-۳۲۰.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (۱۹۹۸). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in personnel and human resource management*. ۱۶, ۵۳-۱۰۱.
- Bertoncelej, Andrej; Kovač, Darko.(۲۰۰۸). Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model beyond Identification, *Original scientific paper*, vol. ۲۶, sv. ۲, p ۲۱۵-۱۳۷.
- Bonder, A. (۲۰۰۲). *A blueprint for the future: Competency based management in KRDC*. Canada.
- Burgoyne.(۱۹۸۸). *management development for the individual and the organization*. personel management, June.
- Cohen, D. J. (۲۰۰۵). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, ۲۵ (۵), ۲۰۵- ۲۱۵.
- Giber, D., Lam, S. M., Goldsmith, M., & Bourke, J. (Eds.). (۲۰۰۹). Linkage Inc's Best Practices in Leadership Development Handbook: Case Studies, *Instruments, Training* (Vol. ۳۱۹). John Wiley & Sons
- Groves, K. S. (۲۰۰۷). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*, ۲۶(۳), ۲۳۹- ۲۶۰.
- Griffin, Ricky W.(۱۹۹۰). Management. Houghton Mifflin company,(۳th).
- Hornaday JA, Aboud J (۲۰۱۱). *Characteristics of successful entrepreneurs*. Entrepreneurship and Venture Management, Clifford M. Baumbach and Joseph Mancuso, eds., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, pp. ۱۱-۲۱.
- Hustedde R, Pulver G (۲۰۰۹). Factors affecting equity capital acquisition: The demand side. *J. Bus. Venturing*, ۷(۵): ۳۶۳-۳۷۴.
- Junaidah, H. (۲۰۰۸). Competencies acquisition through self-directed learning among Malaysian managers. *Journal of Workplace Learning*, ۲۰(۴), ۲۵۹-۲۷۱.
- Kawshala, Hirindu.(۲۰۱۷). A conceptual model of individual competency components as one of the predictors of success in mergers and acquisitions, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume ۷, Issue ۲, p ۲۵۳-۲۵۶.
- Kawshala, Hirindu.(۲۰۱۷), Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model beyond Identification, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume ۷, Issue ۲,pp۲۵۳-۲۵۶.
- Mabey, C. (۲۰۱۳). Leadership development in organizations: Multiple discourses and diverse practice. *International Journal of Management Reviews*, ۱۵(۴), ۳۵۹-۳۸۰.

- McClelland, D. & Spencer, L. (١٩٩٣). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.
- Moyer, R (٢٠٠٢). *Using Competencies to Build a Successful Organization*. Canada: DDI.
- Olson J, Bolton PA.(٢٠٠٢). *Competencies*. In: Editors. Management Benchmark Study; ٢٠٠٢. Available from: www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch٠٧.pdf.
- Puteh, Fadilah; Kaliannan, Maniam; Alam, Nafis.(٢٠١٦). Employee Core Competencies and Organisational Excellence: An Interpretative Analysis, *Australian Journal of Business and Economic Studies*, Vol. ٢, No. ١, p ٤٥-٥٥.
- Robotham D, Jubb R. (١٩٩٥). Competencies: Measuring the immeasurable. *Manag Dev Rev*. ١٩٩٥;٩(٥):٢٥-٨.
- Shum. C. Gatling, A., & Shoemaker, S. (٢٠١٨). model of hospitality leadership competency for frontline and directorlevel managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, ٧٤, ٥٧-٦٦.
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (٢٠١٠). From task- based to competency- based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*. ٣٩ (٣), ٣٢٥-٣٤٦.
- Shimoni, B, (٢٠١٧). A sociological perspective to organization development Habitus Oriented Consulting, *Organizational Dynamics*, ٤٦(٣), ١٦٥-١٧٠.
- Tomastika, M. Strohmandl, J. Cechc, P. (٢٠١٥). Managerial Competency of Crisis Managers. *Procedia Social and Bihaciocal Sciences*, ١٧٤ (٣٤): ٣٩٦٩-٣٩٦٤.
- Vathanophas, Vichita; Thai-ngam, Jintawee.(٢٠٠٧). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector, *Contemporary Management Research*, Vol.٣ , No.١,p ٤٥-٧٠.
- Werner, J. M. & Desimone, R. L. (٢٠٠٦). *Human Resource Development*. ٤th ed. Australia: Thomson South-Western.

COPYRIGHT

س٢٠٢٤ by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution ٤.٠ International (CC BY ٤.٠) <https://creativecommons.org/licenses/by/٤.٠>

