

## تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴

علی اصغر پورعزت<sup>۱</sup>، فاطمه فتحی<sup>۲</sup>،

طیبه عباسی<sup>۳</sup>، عادلہ امیری سوادرودباری<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۳/۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱/۱۹

### چکیده

چشم‌انداز ملی کشور جمهوری اسلامی ایران، با دارا بودن اهداف مهمی همچون مبدل شدن به قدرت اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل، مستلزم وجود مدیرانی شایسته در سازمان‌های بخش عمومی و خصوصی است. پژوهش حاضر با بررسی مفاهیم شایستگی در دنیا و با استفاده از تجربیات خبرگان مدیریت در کشور، مدلی را برای تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ ارائه می‌دهد. روش پژوهش مورد استفاده، داده بنیاد بوده، روش گردآوری داده‌ها مصاحبه عمیق با استادان دانشکده‌های مدیریت و روش نمونه‌گیری گلوله برفی بوده است. نتایج مصاحبه‌ها در قالب پنج مقوله اصلی شامل مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، توان اجرایی و مدیریتی، ارزش‌های محوری و ویژگی‌های شخصی، دسته‌بندی شدند و در پایان نیز مدل کلی شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** شایستگی، مدل شایستگی، شایستگی مدیران، سند چشم‌انداز، نظریه داده بنیاد.

۱- استاد، مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، نویسنده مسئول

۲- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی- مالی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

۳- استادیار، مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

۴- کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

## مقدمه

در محیطی که با تغییرات مستمر روبروست، مدیریت موفق بدون پرورش کارکنان شایسته غیرممکن است. مدیران سازمان‌ها با جهانی شدن کسب و کار، تغییرات سریع فناوری، سازماندهی مجدد مستمر و رقابت مبتنی بر شایستگی مواجه هستند؛ به طوری که این پیشرفت‌ها مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های مدیران سازمان‌ها را به چالش می‌کشد. در پرتو این تغییرات پویا، نیاز است تا شایستگی‌های مدیران نیز به طور متناسبی مورد تجدید نظر قرارگیرد (ویتالا، ۲۰۰۵).

با استفاده از مدل شایستگی‌های کارگزاران، مدیران دولتی به فهرستی از مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های ضروری برای موفقیت (براساس تجارب مدیران پیشین) دسترسی پیدا می‌کنند. در واقع این مدل، به مثابه یک ابزار آموزشی برای تقویت مهارت‌های اساسی افراد به کار می‌رود. بعلاوه، این مدل را می‌توان به منزله رهنمودی برای مقامات بالادستی، برای تعیین افراد مناسب برای موقعیت‌های مشخص به کار برد؛ بنابراین، استفاده هوشمندانه از این مدل‌ها، نقش مهمی در انتخاب و انتصاب افراد برای موقعیت‌های رهبری دارد؛ ضمن اینکه می‌توان این مدل‌ها را با تعیین استانداردها و شرایط احراز، برای ممانعت از انتصاب افراد نامناسب در موقعیت‌های رهبری به کار گرفت. علاوه بر موارد فوق، مدل‌های شایستگی در موارد زیر نیز قابل استفاده‌اند:

الف) تشخیص و متمایزسازی عملکرد افراد؛

ب) شناسایی و جهت‌دهی به رفتارهای مقتضی و مناسب برای مدیران، در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز (هولنبک، مک کال و سیلزر، ۲۰۰۶).

از اهداف مهم نظام جمهوری اسلامی ایران، تحقق توسعه یافتگی است. بدین منظور، استقرار سیستم شایستگی به‌مثابه یک اقدام ضروری و زیربنایی برای توسعه، بسیار حائز اهمیت است؛ تا حدی که ادعا می‌شود امکان حرکت در مسیر توسعه، بدون شایسته‌سالاری، مجال ظهور نمی‌یابد. لذا استقرار سیستم شایستگی، شرط اصلی نیل به توسعه به‌شمار رفته،



از ضروری‌ترین الزامات تحقق سیستم شایستگی و حکومت شایسته‌سالار نیز وجود ارکان شایسته است (محمداسماعیلی، ۱۳۹۰: ۷).

بنابراین، برای تحقق این اهداف، لازم است مدیرانی شایسته در دستگاه‌ها حضور داشته باشند و در چارچوب نظام شایستگی عمل کنند تا در سایه حکومتی شایسته‌سالار، بتوان مسیر دستیابی به اهداف چشم‌انداز را هموار نمود. از آنجا که امروزه یکی از عوامل بسیار مهم مؤثر بر موفقیت سازمان‌ها، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، وجود مدیران شایسته است، در دهه اخیر، پژوهش درباره شایستگی‌های مدیریتی فزونی یافته است. این پژوهش با هدف تدوین مدل شایستگی مدیران، هم در بخش خصوصی و هم بخش عمومی، برای نیل به اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ برنامه‌ریزی شده است؛ به طوری که بتوان به کمک افراد و گروه‌های آگاه اجتماعی، در جهت تسهیل حرکت جمعی و جهت‌دار، برای دستیابی به تصویر مطلوب آینده و ساختن کشور، گام برداشت.

### پیشینه پژوهش

در یک نگاه، مطالعات الوانی و همکاران (۱۳۹۵)، جلب توجه می‌کنند. در پژوهش آن‌ها، یکی از معضلات جدی کشورهای در حال توسعه، نحوه‌گزینش مدیران و معیارهای حاکم بر این گزینش شناخته شده است. آنها در مقاله خود به طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از دیدگاه‌های مقام معظم رهبری <sup>طلبی</sup> می‌پردازند.

در این مقاله، برای طراحی الگوی بومی شایستگی‌های فرماندهان و مدیران از روش تحقیق ترکیبی کیفی - کمی استفاده شده است. در مرحله طراحی الگو، مجموعه سخنرانی‌ها و رهنمودهای رهبری در قالب نرم‌افزار حدیث ولایت، مورد استفاده قرار گرفته و برای طراحی الگوی اولیه از رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد و برای بازبینی الگو از گروه کانونی متشکل از متخصصان مدیریتی و صاحب‌نظران آجا استفاده شده است. سپس آزمون الگو با



رویکرد پیمایشی و با دریافت نظر فرماندهان از طریق پرسشنامه به انجام رسیده و الگوی نهایی عرضه شده است.

این الگو در قالب ۵۱۶ کد، ۸۴ مفهوم و ۴ مقوله اصلی طراحی شده که برخی دارای مقوله‌های فرعی است. این مقوله‌ها شامل «شایستگی‌های فردی» با ۲۸ مفهوم، «شایستگی‌های بین فردی» با ۶ مفهوم، «شایستگی‌های سازمانی» با ۴۱ مفهوم و «شایستگی‌های بینشی» با ۹ مفهومند.

از نظر حاج کریمی و همکاران (۱۳۹۰)، یکی از مهم‌ترین جنبه‌های کسب مزیت رقابتی در فضای کسب و کار امروز، توجه به ارزش آفرینی منابع انسانی و تمرکز بر شایستگی‌های محوری سرمایه‌های انسانی است. همچنین توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران، به ویژه مدیران منابع انسانی بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در دولت هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین، آنها در مقاله خود، پس از بررسی مطالعات متعدد انجام شده در زمینه شایستگی‌های منابع انسانی، یک مدل ابتکاری متشکل از شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و ارزش آفرینی منابع انسانی با استفاده از روش گروه کانونی، طراحی کرده‌اند.

در ادامه، بر مبنای مدل طراحی شده، سؤال‌های پرسشنامه تدوین و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه در میان نمونه آماری متشکل از برخی کارشناسان و مدیران مرتبط با مدیریت منابع انسانی در وزارتخانه‌ها توزیع شده است. آنها برای آزمون فرضیه‌های پژوهش خود، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کرده‌اند. نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهند که شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تأثیرگذار بوده و شایستگی‌های مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثرگذارند. همچنین در تأثیرگذاری بر روی ارزش آفرینی منابع انسانی فقط شایستگی‌های مدیران منابع انسانی معنی دارند.



شیرازی رومنان و مطلبی کربکندی (۱۳۹۱) در مقاله خود بر آن بوده‌اند که براساس چشم‌انداز بیست ساله کشور، ایران باید به کشوری توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی تبدیل شود و تحقق این چشم‌انداز منوط به آینده‌نگری و تلاش همه سازمان‌ها در سطح کشور است که این امر فقط با داشتن مدیرانی توانمند و شایسته در سطوح راهبردی کشور امکان‌پذیر خواهد بود. در ادامه بیان می‌کنند که در چنین شرایطی، شناخت شایستگی‌های اساسی مورد نیاز مدیران راهبردی، عاملی بسیار مهم برای تحقق چشم‌انداز محسوب می‌شود. این در حالی است که این شایستگی‌ها در منابع علمی و شرایط احراز شغل سازمان‌ها به صورت پراکنده و بدون اولویت‌بندی وجود دارد.

از این رو، پژوهش آنها با هدف تبیین شایستگی‌های اساسی مورد نیاز مدیران سطوح راهبردی کشور شکل گرفته و طی آن با جمع‌آوری از منابع مکتوب و همچنین مصاحبه با خبرگان، فهرستی از شایستگی‌های مهم مورد نیاز مدیران سطوح راهبردی کشور تهیه و از طریق پرسشنامه نظر مدیران راهبردی را نسبت به شایستگی‌ها به تفکیک سه حوزه دانش، بینش و مهارت دریافت و در انتها از طریق آزمون فریدمن شایستگی‌های مورد نیاز مدیران سطوح راهبردی در هریک از حوزه‌های سه‌گانه مذکور، به ترتیب اولویت، رتبه‌بندی کرده است.

لی (۲۰۱۰) معتقد است که هدف مطالعه، کشف موضوعات درباره نحوه توسعه و کاربرد مدل شایستگی و فراهم کردن مفاهیمی برای انسجام‌بخشی دقیق‌تر به شایستگی‌ها در انجام وظایف منابع انسانی و بهبود عملکرد است. این پژوهش بر مبنای موردکاوی یک شرکت مصرف‌کننده در کشور کره انجام شده و بر مبنای مستندات، مشاهده و مصاحبه، مواضع بحرانی موفقیت را بررسی کرده، جنبه‌های گوناگون مدل شایستگی را مدنظر قرار داده است. در نتیجه این پژوهش، بینش‌های عملی و مفیدی درباره مدل شایستگی و بهبود عملکرد منابع انسانی، ارائه شده است.



فیشر (۲۰۱۰) نیز مهارت‌های لازم برای مدیران را مشتمل بر توانایی درک ویژگی‌های رفتاری، هدایت دیگران، نفوذ بر دیگران، راهنمایی رفتارهای اختیاری، مدیریت تضاد و ایجاد آگاهی فرهنگی می‌داند.

مولر و تورنر (۲۰۰۷) ضمن پژوهش درباره شایستگی‌های رهبری مدیران موفق پروژه، شایستگی‌هایی را در سه مؤلفه شایستگی هیجانی، مدیریتی و هوشی تدوین کرده‌اند. از دید آنان، شایستگی‌های هیجانی (احساسی) عبارتند از انگیزش، وظیفه‌شناسی، حساسیت، نفوذ، خودآگاهی، حالات هیجانی و شهود؛ شایستگی‌های مدیریتی عبارتند از اداره منابع، به‌کارگیری ارتباطات، توسعه دادن، توانمندسازی و دستیابی به اهداف؛ ضمن این‌که در بحث از شایستگی‌های هوشی، بر برخورداری از دید راهبردی، بینش، ابتکار، تحلیل و قضاوت در بحران تأکید می‌شود.

سرپل و فرادا (۲۰۰۷)، در پژوهش خود مدلی را در جهت توسعه مدیریت شایستگی برای آموزش، توسعه و تعیین سرپرستان در شیلی و سایر کشورهای در حال توسعه ارائه داده‌اند. این مدل، بر مبنای یافته‌های یک مطالعه موردی درباره مشخصه‌های شایستگی سرپرستان بخش ساخت (که باید با کارگران آموزش ندیده سر و کار داشته باشند) در یک شرکت تولیدی، انجام پذیرفته است. این شاخصه‌ها، به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا یک طرح عینی‌تری را برای طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مدنظر قرار دهند.

مونکی (۲۰۰۷) نیز در پژوهش خود تحت عنوان «شایستگی‌های مورد نیاز مدیران میانی برای موفقیت در قرن بیست و یک»، شایستگی‌ها را در دو دسته کلی مهارت‌های شخصی و مهارت‌های فراگردی متمایز ساخته، سپس هریک را به دو سطح خردتر تقسیم می‌کند. خرده مهارت‌های شخصی ناظر بر ارتباطات شخصی، حل تضاد، رهبری، مشاوره، مسائل اخلاقی، توسعه و نظارت بر دیگران و محاسبات بوده، مهارت‌های فراگردی نیز اموری چون احاطه بر فراگرد کسب و کار، خدمت به مشتری و شرکاء، مدیریت پروژه،



مدل‌های ذهنی، تفکر سیستمی، رهبری تغییر، تخصیص منابع، بینش سازمانی و هدایت سازمانی را در بر می‌گیرند.

## ادبیات و مبانی نظری پژوهش

### تعریف شایستگی

در حال حاضر، شایستگی به اصطلاح چند منظوره تبدیل شده است که با معانی متفاوت، در زمینه‌های علمی گوناگونی مورد استفاده قرار می‌گیرد (مجاب، زعفریان و دزبان عزیز، ۲۰۱۱).

شایستگی در حوزه‌های گوناگون، به تناسب حوزه، توسط اندیشمندان استفاده می‌شود. در واقع معنای شایستگی با توجه به زمینه‌ای که در آن به کار می‌رود و الزامات کاربر تغییر می‌کند. از این‌رو، واژه شایستگی را باید به طریقی به کار بریم که هدف و یا دلیل استفاده از آن را منعکس کند.

به طور کلی، دو رویکرد برای تعریف شایستگی‌ها وجود دارد:

الف) تأکید بر افراد (مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش): در این تأکید، با رویکردی تجویزی، ورودی‌هایی مطرح می‌شوند که لازم است افراد برای یک شغل خاص داشته باشند؛  
ب) تأکید بر عملکرد و استانداردهای عملکرد: در این رویکرد، شایستگی، به مثابه عملکرد قابل مشاهده در شغل، مفهوم‌سازی می‌شود (هافمن، ۱۹۹۹).

### ابعاد و عناصر شایستگی

تعداد و انواع شایستگی‌هایی که در رفتار، کردار و گفتار مدیران متجلی می‌گردد، عمدتاً به منظور عملکرد بهتر و اثربخشی بیش‌تر در انجام فعالیت‌های مدیریتی است، نه خود شغل و وظیفه. هر شغل و وظیفه، از مجموعه‌ای از خدمات، برون‌دادها و نقش‌ها تشکیل می‌شود که هر کدام نیازمند برخورداری از برخی شایستگی‌های فردی هستند. مؤلفه‌های شایستگی مدیریتی، در چهار گروه کلی (ابعاد شایستگی) جای می‌گیرند:  
الف) دانش و معلومات حرفه‌ای (برنامه‌ریزی، سازماندهی، ...);  
ب) مهارت‌های مدیریتی (مهارت تصمیم‌گیری، ...);



ج) ویژگی‌های شخصیتی (اعتماد به نفس، ...);

د) نگرش و بینش اخلاقی (دین، ارزش‌ها،...) (ر.ک. غفاریان، ۱۳۷۹، ۲۲).

بدیهی است که این چهار بعد شایستگی با هم رابطه دارند؛ زیرا این ابعاد، در انجام وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، لازم و ملزوم یکدیگرند و در عمل چنان به هم وابستگی دارند که به آسانی نمی‌توان گفت که مدیران در ایفای یک نقش و یا انجام یک فعالیت، صرفاً از یک مهارت خاص استفاده میکنند و به دانش، اطلاعات و یا متغیرهای دیگر نیاز ندارند. با این حال، بررسی هر کدام به طور جداگانه، این امکان را برای برنامه‌ریزان و خود مدیران فراهم می‌سازد که ارتباط بین این عوامل و میزان اثرگذاری هر یک بر دیگری و هم‌چنین وجه تمایز آن‌ها را مدنظر قرار دهند (وورداف، ۱۹۹۱).

این ابعاد، الگوی کلی شایستگی مدیران را شکل می‌دهد، الگویی که شایستگی‌های مدیریتی مدیران را به اثربخشی مدیریتی پیوند می‌زند. این الگو نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیران، بهبود اثربخشی مدیریت را در پی داشته و متقابلاً برای دستیابی به مدیریت اثربخش، می‌بایست این شایستگی‌ها را در انتخاب‌ها و انتصاب‌ها مدنظر قرار دهند. مدیران شایسته مدیرانی هستند که الگوی رفتاری مطلوبی را ارائه دهند و در عملکرد خود، بتوانند به حداقل شاخص‌های اثربخشی دست یابند (غفاریان، ۱۳۷۹، ۷۳).

بسیاری از پژوهشگران ارتباطات، در بحث از شایستگی ارتباطی، سه بعد شامل شناختی، عاطفی و رفتاری را مدنظر قرار می‌دهند: بعد شناختی به دانش و مهارت‌های شناختی فرد اشاره دارد. شایستگی ارتباطی، نیازمند داشتن دانش در زمینه فراگردهای ارتباطی، ادراک و تحلیل ارتباطات است. بعد رفتاری نیز بر مهارت‌های ارتباطی بین‌فردی دلالت داشته و بعد عاطفی به یعنی تمایل و انگیزه لازم برای برقراری ارتباط (آن هم به صورت مناسب و اثربخش) اشاره دارد. شایستگی ارتباطی، یک درک و احساس شکل گرفته درباره رفتار ارتباطی متناسب است. ارتباط اثربخش، از جمله مهارت‌های رهبری نیز





به‌شمار می‌رود و این خود مستلزم اتخاذ رفتارهایی است که می‌توان تحت عنوان شایستگی ارتباطی مدنظر قرار داد. رفتارهای توأم با شایستگی ارتباطی شامل عناصر زیراست:

الف) روشن و شفاف بودن در برقراری ارتباط با دیگران و بیان ایده‌های روشن کتبی و شفاهی؛

ب) درگیر بودن با افراد، از طریق توسعه مهارت‌های ارتباطی بین فردی؛

ج) گشوده بودن و برخورداری از توانایی تسهیم اطلاعات، آن هم به صورت نوآورانه، مبتکرانه و متناسب با موقعیت فرد؛

د) شنونده بودن با به‌کارگیری مهارت شنیدن فعال، از طریق تقویت دو راه ارتباطی دیدن و شنیدن.

حوزه ارتباطی، بر اینکه افراد چگونه پیام‌ها را در درون زمینه‌ها، فرهنگ‌ها، کانال‌ها و رسانه‌های متفاوت به کار می‌برند؛ دلالت دارد. شایستگی ارتباطی، یعنی توانایی مرادده خوب با دیگران که به صحت، دقت، درستی، وضوح روشنی، قابلیت درک، انسجام و پیوستگی، اثربخشی و مناسب بودن با شرایط مرادده اشاره می‌شود. پژوهشگران ارتباطات، به فراگرد اشتراک معنی اشاره کرده، در تعریف ارتباط، از آن به منزله مدیریت پیام در نیل به هدف از به اشتراک‌گذاری معنی، یاد می‌کنند (پوهونن، ۲۰۰۷).

رابع عناصر رفتاری شایستگی بین‌فردی را به مثابه شاخص‌های ارزیابی رفتاری تعیین کرده، یک مدل عمومی شایستگی ارتباط بین‌فردی را ارائه نمود که از هفت عنصر تشکیل می‌شد: نشان دادن احترام، چگونگی مرادده، دانش‌محوری در ارتباطات، همدلی، رفتار مرتبط با نقش، مدیریت مرادده و تحمل ابهام.

۱- نشان دادن احترام - توانایی گفتگوی احترام‌آمیز و مثبت با دیگران (مشمول بر اشاره‌های رفتاری نظیر تماس چشمی، وضعیت و حالت بدن، طرز ایستادن، تن صدا و علاقه نشان دادن)؛

۲- چگونگی مرادده - توانایی پاسخ دادن به دیگران بدون ارزیابی و قضاوت؛



- ۳- دانش محوری در ارتباطات- توانایی تشخیص درست؛
- ۴- همدلی- داشتن توانایی خود را جای دیگری قرار دادن؛
- ۵- رفتار مرتبط با نقش - توانایی منعطف بودن در عملکرد برای کسب موفقیت‌های متفاوت؛

- ۶- مدیریت مرادده - توانایی مدیریت بحث، بر مبنای نیاز افراد، به طور دقیق و مستدل؛
- ۷- تحمل ابهام - توانایی واکنش نشان دادن به موقعیت‌های مبهم و جدید، با حداقل رنج و ناراحتی.

در مطالعه انجام شده توسط رابن و کلی مشخص شد که میان رفتارهای اجتماعی و رفتارهای بین فردی، رابطه وجود دارد؛ همچنین ادعا می‌شود که رفتارهای بین فردی با شکست و موفقیت در سازگاری میان افراد ارتباط دارند (آراساراتنام و ال دورفل، ۲۰۰۵).

#### شایستگی‌های مدیریتی

داشتن دانش و بصیرت در هر سطحی لازمه کار در یک سیستم شایسته است و برای شایستگی دو بال وجود دارد که یک بال آن دانش و بال دیگر، بینش و نحوه برخورد با مسئله و اعتقاد و ارزش هاست. شایسته‌سالاری دو محور عمده دارد که یکی اخلاقی و دیگری اجتماعی است که محور اخلاقی، متناسب و موافق با تلفیق ذکاوت و خرد است و محور اجتماعی آن معطوف به تأثیر شایسته‌سالاری، در ایجاد اجتماع بهتر و مؤثر است و موانع پیشرفت دانش و صنعت را از میان برمی‌دارد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵).

در همین امتداد، بویاتزیس نیز مدل شایستگی‌های مدیریت را با ۱۹ شایستگی عمومی که مدیران برجسته باید دارا باشند، بهبود بخشید (بویاتزیس، ۱۹۸۲). اگر چه ممکن است کار ویژه‌های مدیریتی در بخش‌های عمومی و خصوصی یکسان باشند، ولی زمینه‌ای که رهبران بخش عمومی در آن عمل می‌کنند، شایستگی‌های متفاوتی را مدنظر قرار می‌دهد. این مهم در پژوهش‌های زیادی مورد تأکید قرار گرفته است.



### اهمیت مدیران شایسته برای نیل به اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴

چشم‌انداز ملی کشور ایران، با در نظر گرفتن اهداف مهمی همچون مبدل شدن به قدرت اول اقتصادی، علمی و تکنولوژیکی منطقه جنوب غرب آسیا، الگو شدن در میان کشورهای اسلامی و الهام‌بخشی به جهان اسلام، توسعه‌یافتگی همه‌جانبه و نظایر آن، مستلزم داشتن برنامه‌های بلند مدت و هدفمند بوده، به طور واضح برای تحقق این امر باید سبک مدیریتی صحیح و قابل قبولی را بر منابع کشور حاکم نماید تا حرکتی یکپارچه به سمت تحقق اهداف آن، هدایت گردد. از طرفی کامیابی و یا ناکامی کسب و کار سازمان‌های امروزی، به شدت به توسعه نیروی انسانی توانمند و شایسته وابسته است (موسی‌خانی، ۱۳۸۶).

رشد دانش و مهارت مدیران و ایجاد تغییر و تحول در انجام وظایف، از جمله اموری است که سازمان را از دو بعد اقتصادی و اجتماعی یاری می‌رساند. از بعد اقتصادی آن را کارآمدتر و اثربخش‌تر می‌نماید و از بعد اجتماعی موجب بالا رفتن رضایت مراجع‌کنندگان و مصرف‌کنندگان خدمات سازمان می‌شود. این امر نهایتاً به بهره‌وری سازمان و نیروی انسانی انجامیده، توسعه منابع انسانی و افزایش بهره‌وری را به منزله یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی بشر و پی‌ریزی جوامع مرفه‌تر، آرام‌تر و آسوده‌تر برای انسان‌ها مدنظر قرار می‌دهند. این هدف را می‌توان هدفی والا برای همه دولت‌ها و سازمان‌ها تلقی کرد. بنابراین بدون تردید در نظام صنعتی در حال تحول امروزی کوشش برای شناخت مفاهیم بهره‌وری و سپس تلاش برای جهت‌دهی به فعالیت‌های مؤثر در افزایش آن، یکی از شرایط ضروری رشد و توسعه اقتصادی و رفاه اجتماعی است. تحقیقات جهانی نشان می‌دهند که ارتباط مستقیمی بین رشد و توسعه منابع انسانی و سطح بهره‌وری وجود دارد (صاحب‌قرانی، ۱۳۸۸).

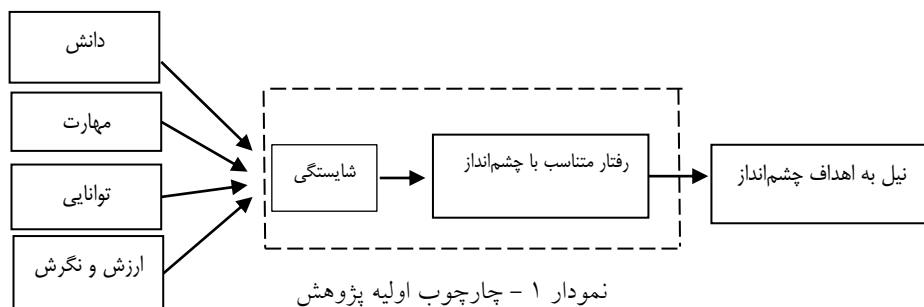
از آن‌جا که منابع انسانی شایسته، سرمایه‌های بنیادین کشورند و با ارزش‌ترین دارایی هر کشور محسوب می‌شوند و همچنین توسعه منابع انسانی و افزایش بهره‌وری، به منزله یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی بشر و پی‌ریزی جوامع مرفه‌تر تلقی می‌شود. برای تحقق این امر، بایستی برای کارگزاران یک معیار سنجش عمل (برحسب تحقق چشم‌انداز)



مشخص شود؛ زیرا مدیران و کارمندان تغییر می‌کنند و فقط چشم‌انداز است که ثابت می‌ماند که برای همه افراد، معیار مناسبی محسوب می‌شود. به‌منظور تحقق اهداف چشم‌انداز، بایستی افراد اطلاع کافی از آن داشته باشند و آن را به خوبی بفهمند و با ابعاد آن آشنا شوند تا هر کس در هر جایگاه و سمتی که دارد خود را متعهد به حرکت به‌سوی چشم‌انداز ببیند. مدیران شایسته در سازمان‌ها می‌توانند کارکنان شایسته را تربیت و هدایت کنند تا بتوانند با هم، در راستای دستیابی به چشم‌انداز سازمان و به همین ترتیب در راستای چشم‌انداز کشور، گام بردارند.

### چارچوب نظری اولیه پژوهش

پس از مرور ادبیات پژوهش و بررسی مدل‌ها و رویکردهای شایستگی، چارچوب اولیه پژوهش حاضر به شرح زیر شکل می‌گیرد:



توضیح آن‌که، پژوهشگران بروز رفتار متناسب با چشم‌انداز را در صورت احراز شایستگی، مفروض انگاشته‌اند تا بتوانند پژوهش را به نحو محدودتری با توجه به هدف آن سامان‌دهی کنند. در این پژوهش، برآنیم که با روش نظریه داده بنیاد و در پرتو تجربه خبرگان مدیریت، با بهره‌گیری از روش مصاحبه، شایستگی‌ها و شاخصه‌های مناسب برای مدیران متولی تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ را شناسایی نماییم.



## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش دارای رویکرد کیفی بوده و در آن از روش نظریه داده بنیاد، استفاده می‌شود. روش داده بنیاد، یک شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن می‌توان بر مبنای دسته داده‌ها، نظریه‌ای تدوین کرد؛ به طوری که بتوان نظریه تدوین شده را در یک سطح وسیع، یک فراگرد، یک عمل یا یک مراوده مدنظر قرار داد. شاید استفاده از روش تحلیل تم برای این‌گونه پژوهش‌ها مناسب‌تر باشد؛ ولی با توجه به بدیع بودن مقوله تناسب با اهداف چشم‌انداز، این منظر مدنظر پژوهشگران قرار گرفت که با استفاده از روش داده بنیاد بهتر می‌توان به یک سامانه نظری پشتیبان، به منظور بحث از «شایستگی مدیران در تناسب با اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴» دست یافت.

جامعه خبرگان این پژوهش، با توجه به قلمرو موضوعی آن، خبرگان مدیریت از جمله استادان و مدیران دانشگاهی بوده، به روش ارجاع زنجیره‌ای<sup>۱</sup> انتخاب شده‌اند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش گلوله برفی<sup>۲</sup> (ارجاع زنجیره‌ای) بوده، نوعی روش نمونه‌گیری است که در آن واحدهای نمونه، علاوه بر ارائه اطلاعات در مورد خودشان، در مورد سایر واحدهای جامعه نیز اظهار نظر می‌کنند (استراوس و کوربین، ۱۳۸۵، ۱۷۶-۱۷۷، به نقل از محمدی) و پس از خود، افراد صاحب صلاحیت را معرفی می‌نمایند.

در این تکنیک، در یک مصاحبه ابتدایی، اغلب کار با یک صاحب‌نظر کلیدی آغاز می‌شود و پس از آن، از صاحب‌نظر مذکور می‌خواهیم که دوستان، آشنایان و یا افرادی را که ممکن است برای مصاحبه مناسب باشند، به ما معرفی کند. نمونه‌گیری گلوله برفی، برای شناسایی جمعیتی که از نظر ما پنهان است، یا شناسایی گروه‌هایی از مردم که گرفتار معایب یا دارای ویژگی خاص رفتاری هستند، مناسب است. یکی از مخاطره‌های استفاده از نمونه گلوله برفی، آن است که شرکت‌کنندگان ممکن است کاملاً مشابه یکدیگر باشند و این سبب



1- Chain Reference

2- Snow Ball

دوری و انحراف از موضوع مورد بررسی گردد (استربرگ، ۱۳۸۴، ۵-۱۱۴، به نقل از پوراحمد).

در این پژوهش با ۱۰ صاحب‌نظر مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته انجام گرفت. خبرگان مورد مراجعه، مشتمل بر استادان مدیریت دولتی، استادان مدیریت منابع انسانی و متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی بوده‌اند. از مصاحبه هفتم به بعد، مراتبی از تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید؛ ولی کار تا مصاحبه دهم ادامه یافت تا اطمینان کافی حاصل آید. گردآوری اطلاعات از مهر ۱۳۹۲ آغاز گردید و مصاحبه با طرح سؤالاتی در مورد «تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴» آغاز شد (مصاحبه باز)؛ بقیه پرسش‌ها نیز براساس پاسخ‌های مصاحبه شونده طرح می‌گردید. مدت زمان هر مصاحبه بسته به نظر فرد، تقریباً ۳۰ دقیقه بوده و تمامی مصاحبه‌ها، ضبط شدند و برای استخراج نکات کلیدی، چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند.

رویه‌های عمده کدگذاری در نظریه داده بنیاد عبارتند از :

- (۱) کدگذاری باز<sup>۱</sup>
- (۲) کدگذاری محوری<sup>۲</sup>
- (۳) کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> (مرحله نظریه‌پردازی) (لی، ۲۰۰۱).

با توجه به رویه‌های ذکر شده، برای پاسخ به سؤال پژوهش، داده‌های اطلاعاتی مورد نیاز گردآوری و تحلیل شدند. داده‌هایی که از مآخذ اطلاعاتی (مصاحبه، بررسی اسناد، مدارک و نظایر آن) به دست می‌آید؛ براساس قواعد کدگذاری در قالب جداولی بازپردازی می‌شوند. در این جداول، ابتدا نکات کلیدی داده‌ها استخراج می‌شوند و برای هر نکته، یک کد معین می‌گردد و سپس با مقایسه کدها، مواردی که اشاره به یک جنبه مشترک در پدیده



1- Open Coding  
2- Axial Coding  
3- Selective Coding

مورد بررسی داشتند، به مثابه عنوان یک «مفهوم» مدنظر قرار می‌گیرند. معمولاً چند مفهوم در یک طبقه و روابط چند طبقه در قالب یک نظریه، متجلی می‌شوند (دانایی فرد، ۱۳۸۳).

کدگذاری در نظریه داده بنیاد، نوعی تحلیل محتوا<sup>۱</sup> محسوب می‌شود که در پی یافتن و مفهوم‌سازی موضوعات قابل بحثی است که در میان انبوه داده‌ها وجود دارند. بدین ترتیب که پژوهشگر در جریان تحلیل یک مصاحبه، به این نکته پی می‌برد که چگونه مصاحبه‌شونده در هنگام صحبت‌های خود، از کلمات و عباراتی خاص استفاده می‌کند و موضوعات قابل بحثی را در مورد پدیده مورد بررسی، برجسته می‌سازد. کدگذاری باید با ذهنی باز و بدون توسل به ایده‌های پیشین انجام شود. بنیان‌گذاران نظریه داده بنیاد، بر این نکته تأکید دارند که نباید پیشاپیش ایده‌هایی مهیا کرد و سپس از طریق جستجو در پدیده مورد بررسی، جهت احصا شواهد و قرائن مؤید آن، داده‌های حاصل از مرحله اولیه نظریه داده بنیاد (کدگذاری) را محدود کرد (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰: ۱۰۴).

### گام اول: کدگذاری باز

مراحل کدگذاری باز عبارتند از:

- ۱) تحلیل و کدگذاری: نمونه‌گیری باید به حدی انجام شود که پژوهشگر قادر به کشف مفاهیم از طریق کدگذاری باز باشد. در اصل، پژوهشگر می‌بایست به کدگذاری هر رویداد جالب، توجه کند. ممکن است از درون یک مصاحبه (متن) کدهای زیادی استخراج شود؛ بدیهی است که وقتی داده‌ها به طور مرتب مورد بازنگری قرار می‌گیرند، کدهای جدیدی احصاء می‌شوند و کدهای نهایی مشخص می‌گردند.
- ۲) کشف طبقه‌ها: در این مرحله، مفاهیم براساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار طبقه‌سازی (تم‌سازی) گفته می‌شود. عناوینی که به طبقه‌ها اختصاص می‌دهیم، انتزاعی‌تر از مفاهیمی است که مجموعه آن طبقه را تشکیل می‌دهند. طبقه‌ها دارای قدرت مفهومی بالایی هستند؛ زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور



خود جمع کنند. برچسب‌ها یا عنوان‌های انتخابی که عمدتاً توسط خود پژوهشگر انتخاب می‌شوند باید با داده‌های نمایان‌گر آن‌ها بیش‌ترین ارتباط و هم‌خوانی را داشته باشند. منشأ مهم دیگر (برچسب‌ها)، واژه‌ها عبارت‌هایی‌اند که مشارکت‌کنندگان در پژوهش یا مصاحبه‌شوندگان به کار می‌برند.

(۳) توصیف طبقه‌ها با توجه به خصوصیات آنها: به منظور روشن‌تر کردن طبقه‌ها، در گام بعدی خصوصیات آنها بیان می‌شوند.

(۴) جدول کدگذاری باز: این جدول به دو قسمت تقسیم می‌شود: جدول کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها و جدول کدهای استخراج شده از مفاهیم به همراه کدهای ثانویه آنها.

همان‌طور که در جداول زیر مشاهده می‌شود، تلاش بر این بوده تا نکات کلیدی و مواردی که بیش‌تر مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان بوده‌اند، از مصاحبه‌ها استخراج گردند. این نکات کلیدی را می‌توان از متن مصاحبه‌ها احصاء کرد یا خود پژوهشگر چنین عناوینی را با خلاقیت خود و متناسب با ویژگی‌ها انتخاب کرد.

الف) کدگذاری اولیه: در این مرحله، برای همه نکات کلیدی مصاحبه‌ها، برچسب یا عنوانی انتخاب می‌شود. جدول ۱، نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از یکی از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

#### جدول ۱- کدگذاری اولیه مصاحبه اول

##### کدگذاری اولیه (مصاحبه اول)

۱) ابتکار عمل	۱۷) خود کنترلی
۲) جلوگیری از ایجاد جو متشنج و پرتنش	۱۸) مدیریت تنوع
۳) توان ایده‌پردازی	۱۹) برخورداری از دانش تخصصی در حیطه کار
۴) خلق محیط بهره‌ور و خلاق	۲۰) مدیریت تعارض
۵) توانایی توانمندسازی زیردستان	۲۱) فعالیت در موقعیت‌های پیچیده و با ابهام بالا
۶) قدرت تفویض اختیار	۲۲) دارا بودن اخلاق دینی و حرفه‌ای





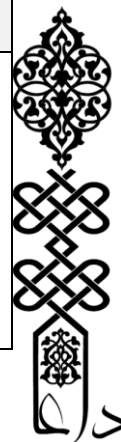
کدگذاری اولیه (مصاحبه اول)

۷) ایجاد سامانه پاسخگویی مناسب	۲۳) برقراری ارتباطات سازنده با همکاران
۸) روحیه کار تیمی	۲۴) جهان‌بینی دینی و اسلامی
۹) تعهد حرفه‌ای	۲۵) مسئولیت اجتماعی
۱۰) داشتن کانون کنترل درونی	۲۶) تعهد به نظام جمهوری اسلامی ایران
۱۱) صداقت	۲۷) نظارت بر حوزه کاری
۱۲) مسئولیت‌پذیری	۲۸) توانایی به روز رسانی اطلاعات خود و سازمان
۱۳) تعهد سازمانی	۲۹) رشد سریع و مداوم حوزه مربوطه
۱۴) وجدان کاری	۳۰) روحیه خدمت به خلق
۱۵) قدرت مذاکره	۳۱) شناسایی بازیگران کلیدی عرصه جهانی
۱۶) ارجحیت منافع ملی و جمعی بر منافع فردی	۳۲) مصمم و با اراده بودن

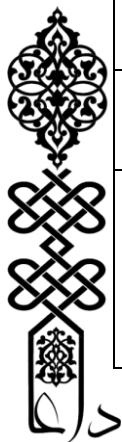
ب) کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات: در مرحله بعد، کدهای اولیه (به علت تعداد و فراوانی آنها) به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند. چند کد ثانویه نیز تبدیل به یک کد مفهومی می‌شود. جدول ۲، نمونه‌ای از نتایج کدگذاری باز را براساس کد ثانویه، کدهای مفهومی و مقولات نشان می‌دهد.

جدول ۲- کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی کدهای مفهومی و مقولات

مقولات (طبقه‌فرعی)	کد مفهومی	کد ثانویه	کد اولیه
نگرش استراتژیک	توانایی	برخورداری از دیدگاه بلندمدت	نگرش استراتژیک - دارای وسعت دید
		آینده‌نگری و آینده-پژوهی	ترجیح منافع بلندمدت بر منافع کوتاه‌مدت - توانایی تصویرسازی یا ذهنیت‌سازی از آینده - باور اساسی به ساختن آینده - مهارت پیش‌بینی و آینده‌نگری - توانایی برنامه‌ریزی بلندمدت



کد اولیه	کد ثانویه	کد مفهومی	مقولات (طبقه فرعی)
زیرکی سیاسی - مدیریت استراتژیک - تغییر و تحول راهبردی - توان تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها - کارآفرینی - توان پایش مداوم محیط - کاوش‌گری	شناخت محدودیت‌ها و تبدیل آن به فرصت‌ها	کارآفرینی	
موقعیت‌شناسی - قدرت پیش‌بینی بحران - بهره‌برداری صحیح از منابع ملی - هوشیاری و حساسیت به محیط	درک اقتضائات زمانی و مکانی		
فعالیت در موقعیت‌های پیچیده و با ابهام بالا - توانایی رفتارهای غیرخطی - شناخت روش‌های تحلیل عدم قطعیت آینده - ارتباط با تنوع‌ها - تفکر ترکیبی	برخورداری از قوه شهودی قوی	قدرت تحلیل	تفکر تحلیلی - سیستمی
قدرت تحلیل محیط - هوشیاری محیطی - درک رقابت پایدار - درک پویایی‌های محیطی - نگاه برون‌سازمانی - تفکر تحلیلی	توانایی تجزیه و تحلیل محیط		
پرهیز از بهینه‌سازی بخشی - برخورداراری از نگاه ملی به جای نگاه بخشی - رویکرد فراسازمانی - کل‌نگری	پرهیز از بخشی‌نگری	جامع‌اندیشی	
تجربه مدیریت کلان - تجربه برنامه بلندمدت و برنامه‌ریزی استراتژیک	مدیریت کلان		
خلق محیط بهره‌ور و خلاق - ایجاد محیطی پویا و فعال - توان ایده‌پردازی	توانایی خلق فرصت	تفکر خلاق	قدرت تصمیم‌گیری
ابتکار عمل - برخورداراری از ذهن مبتکر و خلاق - برخورداراری از ذهنی پویا و سیال	نوآوری و خلاقیت		
آشنایی با الگوهای تصمیم‌گیری - مهارت مدل‌سازی - توجه به مدل‌ها و تئوری‌های بومی	آشنایی با فنون تصمیم‌گیری	نشان حل مسئله	
داشتن توان و دانش تصمیم‌گیری - تصمیم‌گیری اثربخش و کارا - توانایی جمع‌آوری اطلاعات جامع - سرعت عمل در اخذ و اجرای تصمیم - قدرت حل مسئله - ثبات در تصمیم‌گیری - ریسک‌پذیری	توان تصمیم‌گیری		



ج) شکل‌دهی طبقات اصلی: پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات اصلی نظریه، مدنظر قرار می‌گیرد (جدول ۳). در ادبیات مدیریتی، به قدرت درک پیچیدگی‌های سازمان و جایگاه عملیات فرد در سازمان، مهارت ادراکی یا مفهومی گفته می‌شود. این درک نظری به شناخت فرد از مجموعه خویش به‌منزله یک واحد، منجر می‌گردد. مدیران برای کسب این مهارت به شایستگی‌های زیر نیاز دارند:

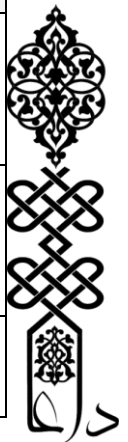
- ۱) قدرت تفکر استراتژیک برای برنامه‌ریزی بلندمدت و کشف فرصت‌ها؛
- ۲) تفکر تحلیلی - سیستمی برای هوشیار بودن نسبت به محیط؛
- ۳) قدرت تصمیم‌گیری درست در زمان مناسب و با هوشیاری بالا.

مهارت انسانی و ارتباطی که برای مدیران در رده‌های گوناگون به یک اندازه دارای اهمیت‌اند، عبارتند از:

- ۱) رهبری و هدایت کارکنان و زیردستان به نحوی که داوطلبانه در مسیر هدف گام بردارند؛
- ۲) مهارت‌های برقراری ارتباط درون و برون سازمانی و قدرت مذاکره؛
- ۳) انجام کارها به صورت تیمی در جهت افزایش بهره‌وری در مجموعه کل سازمان.

جدول ۳ - شکل‌دهی طبقات اصلی از مقولات

رتبه‌بندی	میانگین رتبه‌های درجه اهمیت	مقولات (طبقه فرعی)	طبقه اصلی
۱	۱	تفکر استراتژیک	مهارت‌های ادراکی
۲	۱/۲	تفکر تحلیلی - سیستمی	
۳	۱/۴	قدرت تصمیم‌گیری	
۱	۱	رهبری	مهارت انسانی و ارتباطی
۵	۱/۸	مهارت‌های بین شخصی	
۵	۱/۸	کار تیمی	
۵	۱/۸	مدیریت فراگرد	توان اجرایی و مدیریتی
۶	۲	آگاهی پیرامونی	



رتبه‌بندی	میانگین رتبه‌های درجه اهمیت	مقولات (طبقه فرعی)	طبقه اصلی
۷	۲/۲	آگاهی درونی	
۲	۱/۲	تعهد به اهداف انقلاب	ارزش محوری
۲	۱/۲	توحید محوری	
۵	۱/۸	صلابت رأی	ویژگی‌های شخصی
۴	۱/۶	خدمت‌گزاری	
۴	۱/۶	مدیریت خود	

شایستگی مهمی که همه مدیران شایسته باید برای تحقق اهداف چشم‌انداز داشته باشند، توان اجرایی و مدیریتی است که موارد زیر را در بر می‌گیرد:

- ۱) مدیریت فراگرد (برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، هدایت و کنترل)؛
- ۲) اداره امور توسط مدیر؛
- ۳) آگاهی از محیط ملی و بین‌المللی؛
- ۴) آگاهی شغلی و مدیریتی.

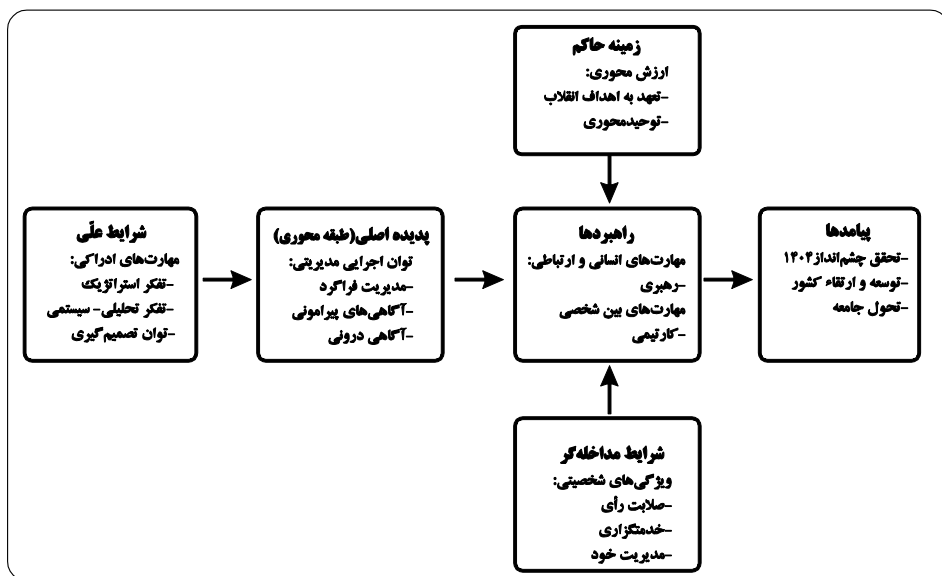
دو عاملی که باعث می‌شوند هر ایرانی (از جمله مدیران) در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران گام بردارد، ارزش محوری و ویژگی‌های شخصیتی مثبت است. از آن جا که ایران، کشوری اسلامی است، نقش توحید در آن پررنگ و نمایان است؛ ضمن اینکه اگر مدیران پایبند به اهداف انقلاب باشند، مسلماً پایبند به اهداف چشم‌انداز جمهوری اسلامی نیز خواهند بود. مدیران شایسته باید قادر به مدیریت خویشتن در شرایط گوناگون باشند و روحیه خدمت‌گزاری به خلق خدا را در خود قوی کنند تا بتوانند خالصانه در راه اهداف نظام جمهوری اسلامی و دستیابی به اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ گام بردارند. در طبقات اصلی، می‌توان با تشخیص ارتباط بین این مقولات، به تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ پرداخت.



به جهت رتبه‌بندی مقولات مطرح شده در جدول ۳، پرسشنامه‌ای تدوین گردید که طی آن برای هرکدام از این مقولات، به طور جداگانه، رتبه‌های «بسیار مهم (۱)، مهم (۲) و نسبتاً مهم (۳)» در نظر گرفته شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و میانگین‌گیری نتایج حاصل، به رتبه‌بندی مقولات پرداخته شد.

### کام دوم: کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل، در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فراگرد توسعه نظریه را به سهولت طی کند. اساس فراگرد ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری، بر بسط و گسترش یکی از طبقه‌ها قرار دارد (دانایی‌فرد، ۱۳۸۳، ۶۰).



نمودار ۲- کدگذاری محوری براساس مدل اولیه

همان‌طور که ملاحظه می‌شود شرایط علی، پدیده اصلی، زمینه حاکم و شرایط مداخله‌گر با تأثیر بر راهبردها به تقویت پدیده اصلی و توان اجرایی برای نیل به پیامدها یا تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ می‌انجامند. بنابراین، برای تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ و توسعه و ارتقاء کشور



در سطح ملی و بین‌المللی، کشور نیازمند نیروهای کار شایسته‌ای است که توسط مدیران شایسته اداره شوند. براساس نظر خبرگان، مهم‌ترین شایستگی که مدیران باید برای تحقق اهداف مذکور دارا باشند، توان اجرایی مدیریتی است. مهم‌ترین مهارت‌هایی که همه خبرگان بر ضرورت دارا بودن آن‌ها اتفاق نظر داشتند، مهارت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع انسانی، مدیریت مالی و برخورداری از دانش شغلی تخصصی در حوزه مربوطه است. در تعدادی از مصاحبه‌ها به مبحث جهانی شدن و ارتباطات تنگاتنگ کشورها اشاره شد که رقابت را افزایش می‌دهد. خبرگان مصاحبه‌شونده، بر آن بودند که مدیران توانمند باید از بصیرت فهم روابط بین‌المللی برخوردار باشند تا بتوانند با تغییرات جهانی برای ارتقاء کشور گام بردارند و در سطح ملی نیز زمینه‌ساز رقابتی سازنده شوند.

مدیران برای این‌که بتوانند توان اجرایی و مدیریتی بالایی داشته باشند، باید مهارت‌های انسانی و ارتباطی خود را بهبود بخشند. با بهبود این مهارت‌ها، آنان قادر خواهند شد از طریق رهبری، بر دیگران تأثیر بگذارند و تحول‌آفرینی کنند. همچنین ویژگی‌هایی که در بیش‌تر مصاحبه‌ها مورد تأکید بود، مهارت کار تیمی و مهارت مدیریت روابط بین شخصی بود. در این مهارت، نقش ارتباطات سیار در آن پررنگ بوده، شایسته است که در همه مدیران تقویت شود. البته این بهبود مهارت‌ها در شرایطی امکان‌پذیر است که مدیران به اهداف انقلاب متعهد بوده و شخصیتی توحید محور داشته باشند. همچنین تأکید بر آن است که برای افزایش توان مدیریت و کنترل خود بر انجام امور خطیری که بر عهده آنان است؛ ویژگی‌های خاصی مدنظر قرار گیرد تا امکان تحقق اهداف چشم‌انداز فراهم آید.

کسب این مهارت‌ها و توانایی‌ها، احتمالاً شرایطی علی خواهد داشت که شامل تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی-سیستمی و قدرت تصمیم‌گیری در زمان مناسب است. از نظر مصاحبه‌شوندگان، برای تحقق اهداف کلان چشم‌انداز، مدیران شایسته با قدرت تصمیم‌گیری و تفکر استراتژیک، قادر خواهند بود با آینده‌نگری، تهدیدها و ضعف‌ها را به فرصت و قدرت تبدیل نمایند و در رقابت جهانی و دستیابی به جایگاه اول اقتصادی،



علمی و فناوری در سطح منطقه (که از اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران است) نقش مؤثری را ایفا کنند.

### **گام سوم: مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی)**

همان‌گونه که گفته شد، هدف از کاربست روش داده‌بنیاد، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (براساس نتایج دو مرحله پیشین کدگذاری)، مرحله اصلی نظریه-پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل سامان‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه می‌کند و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیش‌تری نیاز دارند، اصلاح می‌نماید. در این مرحله، پژوهشگر برحسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، به صورت ترسیمی، نظریه نهایی را متجلی می‌سازد.

### **یافته‌های پژوهش**

هدف از مطالعه حاضر، تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ است. این پژوهش، ضمن بررسی دیدگاه‌ها و تجارب خبرگان مدیریت، به طراحی مدل شایستگی همت گماشته است. سؤالات پژوهش عبارت بودند از:

(الف) چه نوع شایستگی‌هایی (دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی) باید برای نیل به اهداف چشم‌انداز، در مدیران وجود داشته باشند؟

(ب) «ویژگی‌های شخصیتی» مناسب مدیران برای نیل به اهداف چشم‌انداز کدامند؟

(ج) «توانایی‌های مورد نیاز» مدیران برای نیل به اهداف چشم‌انداز کدامند؟

(د) «نگرش‌ها و ارزش‌های» مناسب مدیران برای نیل به اهداف چشم‌انداز کدامند؟

(ه) بهترین مدیران چه نوع شایستگی‌هایی دارند؟ سه مورد از مهم‌ترین ویژگی‌های مطلوب آنها را که برای تحقق اهداف چشم‌انداز لازمند، بیان کنید؟

(و) آیا شایستگی‌های دیگری وجود دارد که مدیران فعلی ندارند، اما شما عقیده دارید که برای دستیابی به اهداف چشم‌انداز مفیدند؟



ز) بزرگ‌ترین تغییراتی که مدیران در سال‌های بعد با آن‌ها مواجه خواهند بود، کدامند؟ مدیران برای مواجهه اثربخش با این تغییرات محیطی، باید از چه قابلیت‌هایی برخوردار باشند؟

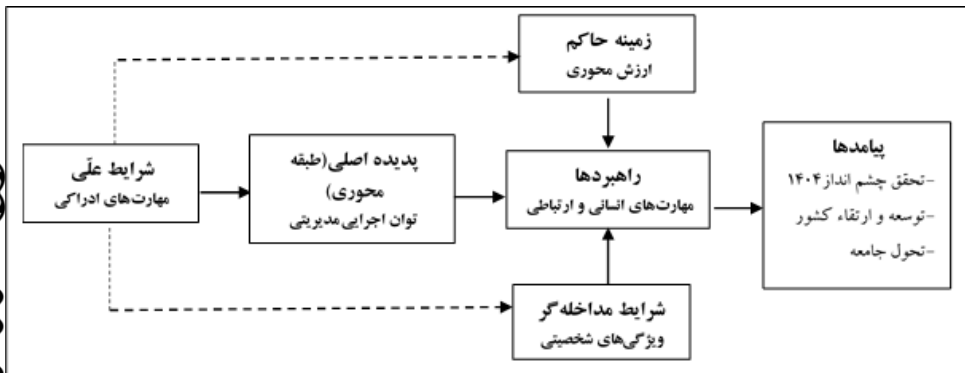
نتایج پژوهش به‌منظور پاسخ به سؤالات، منجر به شکل‌گیری مدلی گردید که شامل پنج بعد اصلی بود و شایستگی‌های گوناگون را شامل مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، توان اجرایی و مدیریتی، ارزش محوری و ویژگی‌های شخصیتی مدنظر قرار می‌داد. این شایستگی‌ها را می‌توان به صورت زیر فهرست کرد:

اول) تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی - سیستمی و قدرت تصمیم‌گیری؛

دوم) رهبری، مهارت‌های بین شخصی و مهارت کار تیمی؛

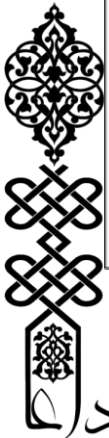
سوم) مدیریت فراگرد، آگاهی پیرامونی و آگاهی درونی.

همچنین ارزش محوری، شامل تعهد به اهداف انقلاب و توحید محوری تأکید شده، ویژگی‌هایی شخصیتی، نظیر صلابت رأی، خدمتگزاری و مدیریت بر خود را مدنظر قرار می‌دهد. از تحلیل این سؤالات و یافته‌های پژوهش، مدلی ارائه گردید که شامل پنج بعد اصلی بود و به‌صورت کلی، مراتب شایستگی مدیران را در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ مدنظر قرار می‌دهد.



نمودار ۳ - مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴

در نمودار ۳، بین شرایط علی، زمینه حاکم و شرایط مداخله‌گر، فلش‌هایی به‌صورت نقطه‌چین ترسیم شده‌اند؛ این نقطه‌چین‌ها بر این نکته دلالت دارند که شاید بتوان چنین





تحلیل کرد که شرایط علی بر زمینه حاکم و شرایط مداخله‌گر نیز اثرگذار است. هرچند این تحلیل قابل تأمل است؛ ولی پذیرش آن نیازمند انجام پژوهشی جداگانه است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر می‌تواند الگویی را برای مدیریت سطوح خرد و کلان جامعه، در راستای انجام فعالیت‌ها در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ مدنظر قرار دهد. هرچند پژوهش‌های زیادی درباره شایستگی و بخش‌های گوناگون چشم‌انداز صورت گرفته است، اما در این پژوهش سعی شد تا با نگاه کلی به اهداف مذکور، صرف‌نظر از تمرکز بر بند خاصی از چشم‌انداز یا هدف جزئی در آن، ابعاد کلیدی و اصلی، مورد پژوهش قرار گیرند.

همان‌طور که پیش از این بحث شد، دستیابی به هر یک از اهداف چشم‌انداز، مستلزم مدیریت شایسته در حوزه مربوطه است. امید است نتیجه این کار در مسیر تسریع پیشرفت کشور در نیل به جایگاه اول اقتصادی و علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی و با کمک مدیران شایسته، مؤثر باشد. نکته مهم این است که اگر قرار است ما به اهداف چشم‌انداز نایل آییم، باید ظرفیت و قابلیت کافی و اثربخشی را فراهم آوریم.

نیروهای انسانی و به ویژه مدیران نقش اساسی را در این زمینه برعهده دارند؛ به‌ویژه مدیرانی که از مهارت‌های انسانی و ادراکی کافی برخوردار بوده، ویژگی‌های شخصیتی مناسبی داشته باشند و با اهتمام به تحقق ارزش‌ها، توان اجرایی خود را برای پیشرفت کشور و تحقق اهداف چشم‌انداز توسعه دهند.

نکته مهمی که باید مدنظر قرار گیرد، تعداد زیاد شاخص‌های مطرح شده و دشواری کاربست آن در یک مدل است. پژوهشگران برآنند که با توجه به ماهیت تعهدات چشم‌انداز و دشواری تحقق آنها در شرایط متعارف، مدیر شایسته تحقق چشم‌انداز باید از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشد و این مهم، مدل شایستگی مدنظر ما را از گونه‌های متعارف پیچیده‌تر ساخته و تعداد شاخص‌های بیش‌تری را مورد اشاره قرار داده است. پژوهشگران بعدی می‌توانند در جهت کاهش، طبقه‌بندی، بازپردازی و توسعه این مدل، کمک نمایند.



همچنین پیشنهاد می‌شود که دستاوردهای نسبتاً انتزاعی این پژوهش به مثابه پژوهشی پنهان‌گر، که با پژوهش‌های ژرفان‌گر و مختص به بخش‌های خصوصی یا دولتی یا حتی دستگاهی و وزارتی تکمیل گردد.



## منابع و مآخذ

### منابع فارسی

- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۸۵)، اصول روش تحقیق کیفی «نظریه مبنایی رویه‌ها و شیوه‌ها»، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- استربرگ، کریستین (۱۳۸۴)، روش‌های تحقیق کیفی در علوم اجتماعی، ترجمه احمد پور احمد؛ علی شماعی (چاپ اول)، یزد: دانشگاه یزد.
- الوانی، سید مهدی، امید اردلان و اصغر محمدی فاتح (۱۳۹۵)، طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۸(۱): ۱-۳۰.
- دانایی‌فرد، حسن؛ سیدمهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار.
- حاج‌کریمی، عباسعلی، علی رضاییان، اکرم هادی‌زاده و علی بنیادی نائینی (۱۳۹۰)، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی ۲، ۸(۲۳-۴۳).
- دانایی‌فرد، حسن و آذر اسلامی (۱۳۹۰)، کاربرد نظریه داده بنیاد در عمل: ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- شیرازی رومنان، حسن و محمدعلی مطلبی کربکندی (۱۳۹۱)، تبیین شایستگی‌های اساسی موردنیاز مدیران سطوح راهبردی کشور، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۰(۴۸): ۹۹-۱۲۶.
- صاحب‌قرانی، محمد (۱۳۸۸)، نقش توسعه منابع انسانی در بهره‌وری نیروی انسانی، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۵۵.
- غفاریان، وفا (۱۳۷۹)، شایستگی‌های مدیریتی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- محمداسماعیلی، ندا (۱۳۹۰)، ارائه مدل شایستگی برای انتخاب وزراء، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- موسی‌خانی، مرتضی و مسعود منشی‌زاده نائین (۱۳۸۶)، سرپرستی سازمان، چاپ اول، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.



## منابع انگلیسی

- 1- Arasaratnam L.A. and M.L.Deorfel (2005). Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives International Journal of intercultural relations. Vol. 29: Pp.137-63.
- 2- Boyatzis, R.E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance, Wiley , New York , NY.
- 3- Fisher Eddie. (2010). What practitioners consider to be the skills and behaviors of an effective people project manager. International Journal of project management available online at www.scinedirect.com
- 4- Hoffmann T. (1999). The meanings of competency. Journal of European Industrial Training. Vol.23. No.6: Pp.275-285.
- 5- Hollenbeck G, McCall M. and Silzer R. (2006). Leadership competency models. The Leadership Quarterly. Vol. 17: Pp.398-413 .
- 6- Lee J. (2001). A Grounded Theory: International and Internalization in ERP Adoption and Use. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Nebraska. in Proquest UMI Database.
- 7- Lee Y. (2010). Exploring high performers required competencies. Expert System with Applications. vol.37: pp.434-437.
- 8- Mojab F, Zaefarian R, & Dazian Azizi A.H. (2011). Applying competency based Approach for Entrepreneurship education. Procedia and Behavioral Sciences. (12): 436-447.
- 9- Muller R, Turner R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. International Journal of Project management. Vol. 25: 21-32.
- 10- Munkeby Steven. Henry. (2007). Middle manager competencies required for success in the 21st century. dissertation for the degree doctor of management. university of Phoenix.
- 11- Purhonen, p. (2007). Interpersonal communication competence in SME Internationalization. Journal of the Mecca Postgraduate Network 1(2):1-16.
- 12- Serpell A and Ferrada X. (2007). A competency-based model for construction supervisors in developing countries. Personnel Review. Vol. 36 No. 4: pp. 585-602.
- 13- Viitala, Riitta. (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model. Journal of workplace learning. Vol.17. No.1.
- 14- Woodruff C. (1991). Competent by any other name. Personnel Management 23(9): 30-33.





