

شناسایی عوامل سازنده شایستگی‌های مدیران

دکتر عباس خورشیدی^۱ و دکتر محمود اکرامی^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۹/۰۷
تاریخ اصلاح: ۱۳۹۰/۱۰/۲۱
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۱/۳۰

چکیده

زمینه و هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل سازنده شایستگی‌های مدیران دانشگاه پیام نور استان تهران و همچنین تعیین تعداد سوال‌های هر یک از عوامل، ترتیب اولویت عوامل و شاخص‌های مذکور و در نهایت ارائه مدل مطلوب شایستگی مدیران صورت گرفته است.

روش: تحقیق حاضر از نوع توصیفی و روش آن تحلیل عاملی اکتشافی است. جامعه آماری، کلیه کارکنان دانشگاه پیام نور استان تهران است که بر اساس روش نمونه‌گیری در دسترس و فرمول تعیین حجم نمونه پژوهش حاضر، ۸۶ نفر محاسبه شد. ابزار سنجش پژوهش حاضر را پرسشنامه تشکیل می‌دهد که از طریق آن شایستگی‌های مدیران به وسیله کارکنان آنان مورد سنجش قرار گرفت و در نهایت به وسیله آزمون تحلیل عاملی از نوع تجزیه مولفه‌های اصلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: برون‌داد اولیه نشان می‌دهد که در مینان ماتریس همبستگی $0/00007$ عددی غیر صفر، و مقدار KMO برابر $0/897$ ، و نتیجه آزمون کرویت بارلت به مقدار $27272/971$ نیز همچنان از لحاظ آماری در سطح کمتر از $0/00001$ معنا دار است. در برون‌داد نهایی عامل‌های ۱۶ گانه استخراج شده با روش PC با استفاده از شیوه واریانس دوران داده شده، و مجموعه ماده‌هایی که مشترکاً بایک عامل همبسته بوده و تشکیل یک پاره تست داده‌اند

نتیجه‌گیری: در مجموع بر اساس اجرای تحلیل عاملی شانزده عامل زیر احصاء شد:

- ۱- درک تفاوت‌های فردی، ۲- مدیریت تغییر، ۳- مدیریت مالی، ۴- تیم سازی، ۵- مدیریت بحران، ۶- درک ماموریت سازمان، ۷- شناخت واقعیت‌های سازمانی، ۸- یادگیری مستمر، ۹- مدیریت منابع انسانی، ۱۰- برنامه‌ریزی، ۱۱- مشارکت جویی، ۱۲- مشتری محوری، ۱۳- مهارت فنی، ۱۴- ثابت قدمی، ۱۵- توجه به منافع سازمانی و ۱۶- تعیین هدف‌های چالشی برای شایستگی‌های مدیران.

واژگان کلیدی:

شایستگی، درک تفاوت‌های فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تیم سازی، مدیریت بحران، درک ماموریت سازمان.

□ استادا: خورشیدی، عباس؛ اکرامی، محمود (۱۳۹۰، زمستان). شناسایی عوامل سازنده شایستگی‌های مدیران. *فصلنامه مطالعات مدیریت*

انتظامی، ۶ (۴)، ۵۸۰-۵۹۲.

مقدمه

در سازمان‌ها مهم‌ترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تاثیرگذار است «مدیریت» است. مدیر به‌عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در راس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت او است.

توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است. اثربخشی مدیران نیز، اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد و به دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران، جستجوی پیگیر و تلاشی مستمر به منظور یافتن و تربیت کسانی که دارای این نوع از شایستگی، توانایی و مهارت باشند که آن‌ها را به مدیرانی موثر و رهبرانی مفید تبدیل کند در جریان است (نادریان، ۱۳۶۲).

امروزه، شایستگی به یک اصطلاح چند منظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی متنوع مورد استفاده قرار می‌گیرد (مجاب و دیگران، ۲۰۱۱). در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی از شایستگی‌ها وجود دارد، اگرچه همه آن‌ها به‌طور وسیع شبیه هم‌اند و اساساً بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند (کلارک و ارمیت، ۲۰۱۰)، اما با بررسی آن به این نتیجه می‌رسیم که یک تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی معین در مورد شایستگی وجود ندارد (کرمی، ۱۳۸۶). در اینجا به چند مورد از این تعاریف اشاره می‌شود:

طبق نظر سانچز (۲۰۱۰) شایستگی‌ها به‌عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تاثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد، می‌تواند با استانداردهای قابل ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد. شایستگی فرد را قادر می‌سازد تا کار را به صورت ماهرانه (نظیر تصمیمات درست و انجام کارهای اثربخش) در موقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد. همچون کار حرفه‌ای، تعهدات اجتماعی و زندگی شخصی.

چیورز و چیتام (۲۰۰۵) یک تعریف کلی از شایستگی را بیان می‌کنند. شایستگی یک عملکرد کاملاً موثر درون یک حرفه است که ممکن است در دامنه‌ای از سطح اساسی کارایی با بالاترین سطح برتری قرار بگیرد.

بارترام (۲۰۰۵) شایستگی‌ها را به‌عنوان مجموعه رفتارهایی که، ابزاری در رسیدن به نتایج یا برون داد هستند، توصیف می‌کند. برنامه استانداردهای بین‌المللی برای آموزش و تعلیم عملکرد شایستگی را به‌عنوان «دانش، مهارت یا نگرشی که فرد را توانمند می‌سازد تا به‌طور مؤثر فعالیت‌های یک شغل یا وظیفه را با استانداردهای مورد انتظار شغل انجام دهد» تعریف می‌کند (چیانگ و دیگران، ۲۰۰۶: ۱۸).

نکته مهمی که در مورد شایستگی‌ها وجود دارد این است که همه شایستگی‌ها از یک نوع نمی‌باشند و همین امر موجب گردیده است که صاحب نظران انواع شایستگی‌ها را دسته بندی کنند. اگر بخواهیم در عمل مدل شایستگی‌های مدیریتی را تهیه کنیم، باید موضعی شفاف در مورد انواع شایستگی‌ها و طبقه بندی آن‌ها داشته باشیم و براساس آن، مدل شایستگی را بنا کنیم تا بتوانیم به این سوال پاسخ دهیم که شایستگی‌های مدیران از چه عواملی اشباع می‌شود؟

تعریف مفاهیم نظری

رویکرد رفتاری: در این رویکرد، شایستگی براساس اصطلاحات رفتاری و ویژگی‌های اصلی شخصی (نظیر عادات، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت، انگیزه‌های فرد در کسب و شغل) معرفی می‌شود و به طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، گفته می‌شود.

رویکرد استانداردها: این رویکرد براساس تجزیه و تحلیل کارکرد شغلی یا پست سازمانی به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی برای تضمین کیفیت معین در شغل، می‌پردازد. (چیپانگ و دیگران، ۲۰۰۶). این رویکرد اصولاً با تعریف سطح حداقل از عملکرد قابل پذیرش در یک شغل و یا موقعیت شغلی ارتباط دارد و بر برون داد واقعی شغل تاکید دارد. به نظر می‌رسد رویکرد استانداردها در مقایسه با رویکرد رفتاری کمتر مورد استفاده قرار گرفته است.

رویکرد اقتضایی (موقعیتی): این رویکرد به کشف عواملی می‌پردازد که ممکن است بر شایستگی‌های مورد نیاز اثرگذار باشند. از جمله این عوامل می‌توان به فرهنگ، ارزش‌ها، تغییرات اشاره کرد. عوامل موقعیتی به قدری زیادند که تهیه یک لیست کلی از شایستگی‌های مدیریتی که در اغلب موقعیت‌های مدیریتی کاربرد داشته باشد، غیرممکن به نظر می‌رسد (همان). هدف این رویکرد معرفی ارتباط بین عوامل موقعیتی معین و شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی مدیریتی است.

سطوح شایستگی

اغلب متخصصان در زمینه‌های آموزشی و فنی می‌گویند که جدا کردن سطوح شایستگی برای فراهم کردن ارزیابی معنادار، امری ضروری است. سطوح شایستگی‌ها می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد. عمده‌ترین کاربردهای آن در شناسایی سطح فعلی شایستگی افراد و نیز تعیین میزان شایستگی لازم برای هر رده از مدیران است. قطعاً همه افراد در سمت‌های مختلف مدیریتی به همه شایستگی‌ها به یک اندازه نیاز ندارند. به علاوه هنگام تهیه مدل شایستگی برای هر رده از مدیران، لازم است بر اساس یکی از سطوح

بندی‌ها یا تلفیقی از آن‌ها عمل نمود، از همین‌رو سطح بندی شایستگی‌ها ضروری است (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸). براین اساس به اصلی‌ترین مورد از سطح بندی‌های شایستگی اشاره می‌شود. شایستگی را می‌توان در سه سطح از یکدیگر متمایز کرد:

۱. **در سطح فردی:** شایستگی‌ها شامل مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌ها، انگیزه‌ها و ظرفیت‌ها و صلاحیت‌های کارکنان است (میتچل و بواک، ۲۰۰۹).

۲. **در سطح سازمانی:** شایستگی شامل روش و ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. شایستگی‌های محوری در این سطح، یک مزیت رقابتی راهبردی به سازمان می‌آورند (میتچل و بواک، ۲۰۰۹).

۳. **در سطح راهبردی:** منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندهاست.

مدل شایستگی

یک مدل شایستگی لیستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به دست می‌آید (دراگان‌دیس و منتزاس، ۲۰۰۶).

مدل‌های شایستگی مهم‌ترین شایستگی‌هایی را در برمی‌گیرند که واقعا بر عملکرد برجسته تاثیر می‌گذارند (کوچران، ۲۰۰۹). هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان، ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است (دهقانان، ۱۳۸۶).

مدل همچنین می‌تواند در تحلیل مهارت و مقایسه بین شایستگی‌های در دسترس و مورد نیاز سازمان و افراد مفید باشد (دراگان‌دیس و منتزاس، ۲۰۰۶).

از هنگام شروع نهضت شایستگی‌ها، از اوایل دهه ۷۰ قرن نوزدهم تا عصر حاضر، صاحب نظران مختلف و سازمان‌ها فهرست‌های مختلفی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ارائه نموده‌اند (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸). به‌عنوان مثال:

شرمن و همکاران (۲۰۰۱) شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را در هفت عنوان خلاصه می‌کنند: مهارت‌های رهبری، آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش دهی، اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت اجتماعی.

کان و جی چنگ (۲۰۰۲) نیز شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را چنین فهرست می‌کنند: نفوذ و تاثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی تحقیق و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت

بین فردی، ابتکار، اعتماد به نفس، توانایی مدیریت منابع انسانی (به نقل از هانگ هو و یانگ هو، ۲۰۰۹). ادوارد (۲۰۰۹) شایستگی‌های مدیریت را در نه عنوان خلاصه می‌کند که عبارت است از: توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه، تیم سازی، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی، یکپارچه کردن دیدگاه‌ها.

از جمله مدل‌های جالبی که در زمینه شایستگی‌های مدیریت ارائه شده مدل فرید بزرگ (۲۰۰۴) است که برای شایستگی‌ها حالت سلسله مراتبی قائل است، وی شایستگی‌ها را در هفت طبقه قرار می‌دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش نیاز شایستگی طبقه بالاتر می‌داند. این هفت طبقه عبارت است از: ۱. سازمانی، ۲. گروه، ۳. بین فردی، ۴. ارتباطات، ۵. اثربخشی، ۶. شغلی، ۷. استدلال.

در مدل دیگری که توسط «ویتالا» (۲۰۰۵) ارائه شده است، شایستگی‌ها را به صورت سلسله مراتبی در شش طبقه قرار می‌دهد. او این شایستگی‌ها را به شکل ۱ مثلث نشان می‌دهد. این مدل در شکل ۱ ارائه شده است:



شکل ۱. مدل سلسله مراتب شایستگی‌های مدیریتی (ویتالا، ۲۰۰۵)

در اینجا سعی شد تنها به موارد اندکی از فهرست شایستگی‌ها از منظر صاحب نظران و سازمان‌ها اشاره شود. با بررسی دیدگاه‌های مشخص می‌شود که برخی از شایستگی‌ها بیشتر مورد تاکید صاحب نظران قرار گرفته است. به عنوان مثال شایستگی ارتباطات، رهبری، خلاقیت، حل مسئله، مدیریت تیم، برنامه ریزی و تصمیم‌گیری از جمله شایستگی‌هایی است که بیشتر مورد تاکید صاحب نظران می‌باشد.

مبانی نظری

خصوصیات مدل‌های شایستگی

بهترین مدل‌های شایستگی خصوصیات زیر را دارا هستند:

«مختصر بودن، نامگذاری مرتبط (نام با تمام کوتاهی خود) منظور را برساند، جزییات کافی را به‌عنوان یک راهنما برای عمل دارد، با فرهنگ خاصی سازگار است، به‌طور مشهود باضمانت سطح اجرایی حمایت می‌شود، با کاربردهای متعدد منابع انسانی در همه زمان‌ها هماهنگ می‌شود، مرتباً به روز می‌شود، توسط افرادی که سرانجام باید از آن‌ها استفاده کنند ساخته می‌شود (مرکز توسعه و آموزش، ۲۰۰۸)، منحصر به فرد (هر شایستگی به یک ویژگی تخصیص داده شود)، یکنواختی یا همگنی داخلی (شایستگی‌های هر ویژگی به هم شبیه و از بقیه متفاوت باشد)، جامعیت (هر ویژگی مهم باید در الگو باشد)، ثابت (شایستگی‌ها به سهولت بین ویژگی قابل نقل و انتقال نباشد)».

به هر حال تدوین هر الگوی شایستگی در نخستین گام نیازمند اجماع در تعریف شایستگی است. سپس باید بر مبنای تعریف و رویکرد اتخاذ شده به تدوین الگوی شایستگی پرداخت (به نقل از علیپور و درگاهی، ۱۳۸۶).

طبق نظر مک لگان (۱۹۹۷) شناسایی شایستگی‌ها در یک مدل زبان مشترکی برای افراد ایجاد می‌کند تا فعالیت‌ها را اجرا و یکپارچه کنند، فعالیت‌ها را به راهبرد کسب و کار ربط دهند، به شناسایی تغییرات در نقش‌های منابع انسانی کمک می‌کند، و انعطاف‌پذیری و سازگاری با ارزش‌ها و فناوری‌های جدید را می‌آورد (بایست، ۲۰۰۹).

زمانی که مدل‌های شایستگی با موفقیت اجرا شوند (چه به صورت محوری، رهبری یا فنی)، تعدادی از خصوصیات را در برمی‌گیرد که سودمندی و پذیرش سازمانی را به‌عنوان ضمانت اجرایی بالا می‌برد. بعضی از مزایای مدل‌های شایستگی عبارتند از:

- ایجاد یک واژه‌نامه تا درباره عملکرد موفقیت‌آمیز بحث کنیم؛
- به کارکنان کمک می‌کند تا بهتر بفهمند چه‌طور تلاش‌هایشان را هدفمند کنند؛
- گفتگوهای مبتنی بر عملکرد را بین کارکنان و مدیران افزایش می‌دهد؛
- علاوه بر این، مدل‌های شایستگی برای شناسایی قابلیت‌های بحرانی، فرهنگ مطلوب و مورد نظر را ایجاد می‌کنند و بالا می‌برند؛
- اهمیت مدل شایستگی در اثربخشی کسب و کار نیز در مطالعات اخیر مورد تأیید و تصدیق قرار گرفته است.

مدل‌های شایستگی هم برای افراد وهم سازمان‌ها در زمینه توسعه مهارت‌های رهبری سودمند است.

شایستگی‌ها به افراد کمک می‌کنند برای:

- خلاصه کردن تجربیات و بینش رهبران؛
- تشخیص و فهم رفتارهای رهبران؛
- فراهم کردن وسیله‌ای برای افراد تا بتوانند از آن برای توسعه خود استفاده کنند؛
- یک چارچوب رهبری را مشخص می‌کند که افراد بتوانند مورد استفاده قرار دهند تا به آن‌ها در توسعه و فهم اثربخشی و کارایی رهبری کمک کند.

مدل‌های شایستگی هم‌چنین برای سازمان‌ها نیز مزایایی دارد. از جمله به سازمان در موارد ذیل کمک می‌کند:

- برقراری ارتباطات باز در سازمان درحالی‌که رفتارهای رهبر، دارای اهمیت است؛
- متصل کردن رفتارهای رهبران به اهداف و جهات استراتژیک در کار؛
- فراهم کردن یک مدل یکپارچه از رهبری کار، با خیلی از شرایط و موقعیت‌های رهبری مرتبط است؛
- به تمیز و تشخیص عملکرد افراد کمک می‌کند (هولنیک و دیگران، ۲۰۰۶).

روش

پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی، از نظر داده‌ها کمی و چون در این مطالعه متغیری اعمال نمی‌گردد و متغیری کنترل نمی‌شود و پژوهش به آنچه هست می‌پردازد. بنابراین از نظر روش، توصیفی است. برای شناسایی عوامل شایستگی از مدل تحلیل عاملی (اکتشافی) استفاده می‌شود.

جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان دانشگاه پیام نور استان تهران تشکیل می‌دهد که بر اساس روش نمونه‌گیری در دسترس و فرمول تعیین حجم نمونه پژوهش حاضر ۸۶ نفر محاسبه شد. ابزار سنجش پژوهش حاضر را یک پرسش‌نامه ۱۳۷ ماده‌دست‌ساز تشکیل می‌دهد که از طریق آن شایستگی‌های مدیران به وسیله کارکنان آنان مورد سنجش قرار گرفت و در نهایت به وسیله آزمون تحلیل عاملی از نوع تجزیه مولفه‌های اصلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.



مدل پژوهش

این مدل به گونه سیستمی می‌تواند شایستگی‌های مدیران را تبیین نماید. امید است که مولفه‌های استخراج شده از پژوهش حاضر به‌عنوان وسیله معتبر و روا برای سنجش موثر بر شایستگی‌های مدیران به ویژه مدیران مراکز آموزش عالی موثر واقع شود به نحوی که کاریست این عوامل مدیریت مراکز آموزش عالی را قادر نماید تا میزان شایستگی‌های مدیران خود را بسنجند و به‌عنوان قطب نما حرکت خود را از برنامه روزی به برنامه‌ریزی تغییر دهند و سمت و سوی حرکت خود را جهت کارآمد کردن نظام آموزشی روشن نمایند.

یافته‌ها

مشخصه‌های آماری اولیه که در اجرای تحلیل مولفه‌های اصلی (با روش PC) مواد پرسشنامه به‌دست آمده است. به منظور تشخیص ساختار ساده متغیرها با استفاده از روش چرخش واریانس ماکس ماتریس عاملی چرخش یافته نهایی با ۱۶ عامل که روی هم ۶۰/۲ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند، می‌توان به تفسیر و نامگذاری عامل‌ها پرداخت. مجموعه پرسش‌هایی که با یک عامل هم بسته بوده و تشکیل یک پاره تست را می‌دهند به شرح زیر استخراج و نامگذاری گردید که در پایان در قالب یک مدل ارائه خواهد شد.

جدول ۱. مشخصه‌های اولیه حاصل از اجرای تحلیل مولفه‌های اصلی پرسشنامه (n=۲۵۱)

سؤال	اشتراک	عامل	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد تراکم
۱	۶۵۸۲۶	۱	۴۴/۸۳۰۵۸	۳۲/۷	۳۲/۷
۲	۷۲۲۵۰	۲	۵/۲۴۰۷۶	۳/۸	۳۶/۵
۳	۷۲۲۲۱	۳	۳/۶۳۰۲۶	۲/۶	۳۹/۲
۴	۷۱۰۲۶	۴	۳/۳۷۹۲۷	۲/۵	۴۱/۷
۵	۷۳۶۸۷	۵	۳/۲۴۲۶۲	۲/۴	۴۴/۰
۶	۶۹۱۵۳	۶	۲/۵۵۲۷۲	۱/۹	۴۵/۹
۷	۷۳۶۶۶	۷	۲/۴۲۸۳۲	۱/۸	۴۷/۷
۸	۷۱۹۵۳	۸	۲/۲۴۷۸۱	۱/۶	۴۹/۳
۹	۶۸۸۷۴	۹	۲/۲۲۱۱۸	۱/۶	۵۰/۹
۱۰	۷۵۳۲۲	۱۰	۲/۰۷۱۳۲	۱/۵	۵۲/۴
۱۱	۸۱۶۰۶	۱۱	۱/۹۶۲۴۷	۱/۴	۵۳/۹
۱۲	۷۸۴۰۶	۱۲	۱/۸۴۷۴۱	۱/۳	۵۵/۲
۱۳	۷۲۴۶۷	۱۳	۱/۷۴۹۸۵	۱/۳	۵۶/۵
۱۴	۷۵۴۱۳	۱۴	۱/۶۸۲۰۱	۱/۲	۵۷/۷
۱۵	۷۷۶۳۴	۱۵	۱/۶۵۳۸۹	۱/۲	۵۸/۹
۱۶	۷۵۱۲۶	۱۶	۱/۶۳۰۴۸	۱/۲	۶۰/۱
۱۷	۷۷۹۱۳	۱۷	۱/۵۴۲۶۱	۱/۱	۶۱/۳
۱۸	۷۳۷۱۴	۱۸	۱/۴۹۷۸۸	۱/۱	۶۲/۳
۱۹	۶۸۷۲۵	۱۹	۱/۴۳۵۰۵	۱/۰	۶۳/۴
۲۰	۷۹۳۶۹	۲۰	۱/۴۲۵۱۱	۱/۰	۶۴/۴
۲۱	۶۸۴۸۹	۲۱	۱/۳۶۸۸۷	۱/۰	۶۵/۴
۲۲	۷۱۶۵۲	۲۲	۱/۳۲۴۷۹	۱/۰	۶۶/۴
۲۳	۷۶۲۰۲	۲۳	۱/۳۰۲۹۲	۱/۰	۶۷/۳
۲۴	۷۷۱۲۳	۲۴	۱/۱۶۴۸۷	-/۹	۶۸/۲
۲۵	۷۰۹۶۳	۲۵	۱/۱۴۹۱۷	-/۸	۶۹/۰
۲۶	۶۹۷۹۴	۲۶	۱/۱۲۵۶۵	-/۸	۶۹/۹
۲۷	۶۶۹۲۸	۲۷	۱/۱۰۷۶۲	-/۸	۷۰/۷
۲۷	۷۴۸۵۷	۲۸	۱/۰۹۷۸۴	-/۸	۷۱/۵
۲۹	۷۴۲۲۳	۲۹	۱/۰۴۶۴۶	-/۸	۷۲/۲
۳۰	۸۱۹۷۳	۳۰	۱/۰۲۹۴۷	-/۸	۷۳/۰
۳۱	۷۸۳۵۷	۳۱	۱/۰۱۰۹۷	-/۷	۷۳/۷

جدول ۲. مشخصه‌های نهایی حاصل از اجرای تحلیل مولفه‌های اصلی و عامل‌های چرخش یافته
مجموعه ۱۳۷ سوالی شناسایی شایستگی‌های مدیران به روش واریماکس (n=۲۵۱)

سؤال	اشتراک	عامل	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد تراکم
۱	۴۶۹۴۶	۱	۴۴/۴۹۹۴۹	۳۲/۷	۳۲/۷
۲	۴۷۰۴۳	۲	۵/۲۳۴۸۵	۳/۸	۳۶/۶
۳	۵۹۴۱۵	۳	۳/۶۲۸۴۵	۲/۷	۳۹/۲
۴	۶۰۱۹۳	۴	۳/۳۷۹۲۰	۲/۵	۴۱/۷
۵	۵۶۴۹۷	۵	۳/۲۰۸۱۱	۲/۴	۴۴/۱
۶	۵۱۴۲۸	۶	۲/۵۵۰۲۴	۱/۹	۴۶/۰
۷	۶۶۱۰۱	۷	۲/۴۱۹۷۶	۱/۸	۴۷/۷
۸	۵۴۳۵۲	۸	۲/۲۴۷۴۷	۱/۷	۴۹/۴
۹	۵۲۵۷۰	۹	۲/۲۱۳۵۳	۱/۶	۵۱/۰
۱۰	۶۶۳۷۴	۱۰	۲/۰۶۸۸۵	۱/۵	۵۲/۵
۱۱	۷۵۲۹۶	۱۱	۱/۹۳۱۹۰	۱/۴	۵۴/۰
۱۲	۶۸۳۶۰	۱۲	۱/۸۴۷۲۶	۱/۴	۵۵/۳
۱۳	۵۶۰۰۸	۱۳	۱/۷۴۷۳۳	۱/۳	۵۶/۶
۱۴	۴۹۷۶۰	۱۴	۱/۶۸۱۳۴	۱/۲	۵۹/۰
۱۵	۵۳۵۱۹	۱۵	۱/۶۴۹۷۴	۱/۲	۶۰/۲
۱۶	۵۳۹۴۹	۱۶	۱/۶۱۸۹۷	۱/۲	۶۰/۲

بحث و نتیجه‌گیری

عامل‌های احصاء شده از تحلیل عاملی عبارت است از:

عامل یکم: با ۲۳ پرسش، ۳۲/۷ درصد از واریانس کل و ۴۴/۳۷ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود. برای این اساس که بالاترین همبستگی مربوط به سؤال ۸۴ (درک احساسات و علایق دیگران) است که می‌توان این عامل را «درک تفاوت‌های فردی» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل دوم: با ۲۰ پرسش، ۳۶/۵ درصد از واریانس کل و ۴۹/۵۲ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود که بالاترین همبستگی مربوط به سؤال ۵۳ (شرکت در فعالیت‌های مالی چالش برانگیز) است که می‌توان این عامل را «مدیریت مالی» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل سوم: با ۱۵ پرسش، ۳۹/۲ درصد از واریانس کل و ۵۳/۱۸ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود که بالاترین همبستگی مربوط به سؤال (تسلط در امور مربوط به حسابرسی) ۱۳۰ است که می‌توان این عامل را «مدیریت تغییر» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل چهارم: با ۸ پرسش، ۴۱/۷ درصد از واریانس کل و ۵۷/۱۲ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود که می‌توان این عامل را «تیم سازی» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل پنجم: با ۱۰ پرسش، ۴۴/۰ درصد از واریانس کل و ۵۹/۷۰ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود که بالاترین همبستگی مربوط به سؤال ۶۳ (مدیریت اولویت‌ها) است که می‌توان این عامل را «مدیریت بحران» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل ششم: با ۹ پرسش، ۴۵/۹ درصد از واریانس کل و ۶۲/۲۷ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود که بالاترین همبستگی مربوط به سؤال ۱۱ (آگاهی از مأموریت سازمان) است که می‌توان این عامل را «درک مأموریت سازمان» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل هفتم: با ۷ پرسش، ۴۷/۷ درصد از واریانس کل و ۶۴/۷۲ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود که بالاترین همبستگی مربوط به سؤال ۵۷ (شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان) است که می‌توان این عامل را شناخت «واقعیت‌های سازمانی» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل هشتم: با ۸ پرسش، ۴۹/۳ درصد از واریانس کل و ۶۶/۸۹ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود که بالاترین همبستگی مربوط به سؤال ۳۹ (تلاش در جهت رشد و پیشبرد خود) است که می‌توان این عامل را «یادگیری مستمر» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل نهم: با ۵ پرسش، ۵۰/۹ درصد از واریانس کل و ۶۹/۰۶ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود که بالاترین همبستگی مربوط به سؤال ۱۱۸ (تسلط بر مدیریت عمومی) که می‌توان این عامل را «مدیریت منابع انسانی» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل دهم: با ۷ پرسش، ۵۲/۴ درصد از واریانس کل و ۷۱/۰۹ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود. که بالاترین همبستگی مربوط به سؤال ۲۰ (زمان بندی انجام برنامه‌ها) است که می‌توان این عامل را «برنامه‌ریزی» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل یازدهم: با ۳ پرسش، ۵۳/۹ درصد از واریانس کل و ۷۳/۱۳ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود که می‌توان این عامل را «مشارکت جویی» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل دوازدهم: با ۵ پرسش، ۵۵/۲ درصد از واریانس کل و ۷۴/۸۹ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود که بالاترین همبستگی مربوط به سؤال ۷ (ارایه مطلوب خدمات به مشتری) است که می‌توان این عامل را «مشتری محوری» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل سیزدهم: با ۵ پرسش، ۵۶/۵ درصد از واریانس کل و ۷۶/۶۶ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود که که بالاترین همبستگی مربوط به سؤال ۱۲۱ (تسلط بر امور بازاریابی) است که می‌توان این

عامل را «مهارت فنی» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل چهاردهم: با ۵ پرسش، ۵۷/۷ درصد از واریانس کل و ۷۸/۲۹ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود که بالاترین همبستگی مربوط به سؤال ۷۷ (داشتن ثبات رای) است که می‌توان این عامل را «ثابت قدمی» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل پانزدهم: با ۴ پرسش، ۵۸/۹ درصد از واریانس کل و ۷۹/۹۱ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود که بالاترین همبستگی مربوط به سؤال ۷۰ (ترجیح منافع سازمانی به منافع شخصی) است که می‌توان این عامل را «توجه به منافع سازمانی» در میان افراد سازمان نام نهاد.

عامل شانزدهم: با ۵ پرسش ۸۱/۵۴ درصد از واریانس کل و ۶۰/۱ درصد از واریانس مشترک تبیین می‌شود که بالاترین همبستگی مربوط به سؤال ۱ (تشویق افراد برای رسیدن به هدف‌های بالاتر) است که می‌توان این عامل را «تعیین اهداف چالشی» در میان افراد سازمان نام نهاد.

در مجموع بر اساس اجرای تحلیل عاملی شانزده عامل زیر در قالب مدل فوق احصا شده است:

- ۱- درک تفاوت‌های فردی، ۲- مدیریت تغییر، ۳- مدیریت مالی، ۴- تیم سازی، ۵- مدیریت بحران، ۶- درک ماموریت سازمان، ۷- شناخت واقعیت‌های سازمانی، ۸- یادگیری مستمر، ۹- مدیریت منابع انسانی، ۱۰- برنامه‌ریزی، ۱۱- مشارکت جویی، ۱۲- مشتری محوری، ۱۳- مهارت فنی، ۱۴- ثابت قدمی، ۱۵- توجه به منافع سازمانی و ۱۶- تعیین هدف‌های چالشی برای شایستگی‌های مدیران.

منابع

منابع فارسی

- نادریان جهرمی، مسعود (۱۳۶۲). تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی (رساله دکتری). دانشگاه تربیت معلم دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- کرمی، مرتضی (۱۳۸۶). آموزش مدیران با الگوی شایستگی. ماهنامه تدبیر، ۱۸ (۱۷۹)، ۴۹-۲۷.
- کرمی، مرتضی؛ صالحی، مسلم (۱۳۸۸). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی: رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران. آئیژ، تهران.
- دهقانان، حامد (۱۳۸۶). مدیریت بر مبنای شایستگی. مجله مجلس و پژوهش، ۱۳ (۵۳). مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

منابع انگلیسی

- Bissett, R. L. (2009). An Assessment of the Research chefs association's core competencies for practicing culinologists. pp. 141
- Chyung, S. Y. & et al. (2006). Building a competency-based curriculum Architecture Educates 21ST century Business practitioners. Journal of Education for to Bussiness. vol. 106. no. 1

- Clark, J. , & Armit, K. (2010). Leadership competency for doctors: a framework. Leadership in Health services. Vol. 23.
- Cochran, G. R, B. S. , M. S. (2009). Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization.
- Draganidis, F & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. Information management & computer security. Vol. 14 pp. 51-61.
- Hang - hua, X. & Yang - hua, W. (2009). " Training system design for middle-Level manager in coal enterprises based on post competency model", Procardia Earth and planetary science pp. 1764-1771
- Hollenbeck, G. P. , &et al. (2006). Leadership Competency Models. The Leadership Quarterly vol. 17. PP. 398-413.
- Mitchelmore, S. & Rowley, J. (2010). " Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda". International journal of Entrepreneurial Behavior & Research. Vol. 16 No. 2 pp. 92-111
- Mojab, F. . & et al. (2011). Applying competency based Approach for Entrepreneurship education. Procedia and Behavioral Sciences(12) 436-447.

