

ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش‌محور

سیده معصومه پناهی^۱، جواد پورکریمی^{۲*}، مجید رمضان^۳

۱- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۲۶

دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۱۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پژوهشی سازمان‌های پژوهش‌محور انجام شده است. روش پژوهش از نوع آمیخته بود که در بخش کیفی از نوع تحلیل تم و در بخش کمی از نوع توصیفی و به صورت پیمایش بود. جامعه آماری شامل تمام مدیران گروه‌های پژوهشی جهاد دانشگاهی استان تهران می‌باشد (N=85). حجم نمونه در بخش کیفی، ۱۹ نفر از مدیران بود که به صورت هدفمند انتخاب شد و در بخش کمی با توجه به محدود بودن جامعه آماری به صورت سرشماری مورد مطالعه قرار گرفت، که تعداد ۶۳ نفر به پرسشنامه پاسخ دادند. ابزار پژوهش



در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود. روایی ابزار بخش کمی (پرسشنامه) از نوع روایی سازه بود که به وسیله تحلیل عاملی تأییدی سنجش و تأیید و برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به میزان ۰/۹۹ به دست آمد. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی، فهرستی از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی شامل دانش (۸ مؤلفه)، مهارت (۱۹ مؤلفه)، توانایی (۵ مؤلفه) و ویژگی (۴ مؤلفه) بود. همچنین یافته‌ها نشان داد وضع همه ابعاد شایستگی در سطح بالاتر از میانگین فرضی است. بُعد ویژگی با میانگین ۳/۵۹ دارای بیشترین رتبه و بُعد دانش با میانگین ۱/۷۰ دارای کمترین رتبه بود.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، مدل شایستگی، مدیران پژوهشی، سازمان‌های پژوهش‌محور.

۱- مقدمه و بیان مسئله

برخورداری از نیروی انسانی قابل، به‌ویژه مدیران لایق از مهم‌ترین آمال بیشتر سازمان‌ها و شرکت‌های موجود در سراسر دنیا می‌باشد؛ زیرا که پویایی و همسویی سازمان‌ها با تغییرات شگرف و روزافزون دنیای کسب‌وکار در گروهی کارکنان کارآمد و به معنای دقیق‌تر، کارکنان «شایسته» می‌باشد [۱، ص ۱۳]. کیفیت سرمایه انسانی و استفاده از آن در بازار (کار) نشان می‌دهد که در جهان معاصر سرمایه انسانی یک عامل بسیار مهم برای توسعه است [۲]. در نتیجه تغییرات متعدد در زمان‌های اخیر، مانند ماهیت پویای محیط رقابتی، مسطح شدن ساختارهای سازمانی، جهانی شدن سازمان‌ها و مواردی دیگر، نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته و نیاز به رویکردهای جدید را بیش از پیش آشکار ساخته است [۳]. اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و تیبینگر مسائل بی‌بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها را از دست خواهیم داد [۴]. رویکرد شایستگی نقطه عطف مهمی است که روشن می‌سازد برای عملکرد موفقیت‌آمیز چه چیزهایی مورد نیاز است. [۵]. اهمیت رویکردهای مبتنی بر شایستگی در زمینه مدیریت هر روز بیشتر می‌شود، زیرا این رویکردها خیلی از مشکلاتی را که در روش‌های سنتی وجود دارد، حل می‌کند [۶]. مدل شایستگی به عنوان یک نقطه مرکزی برای



برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، یکپارچگی و بهبود همه جنبه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی، کاربرد وسیعی در زمینه‌های ارزیابی و انتخاب، ترفیع، آموزش و توسعه افراد، مدیریت عملکرد، استخدام و توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی است [۷]. مدل‌های شایستگی را می‌توان به دلایل توسعه برنامه‌های بهبود فردی، توسعه برنامه‌های آموزشی، پشتیبانی از تصمیم‌ها درباره کارکنان مثل به‌کارگیری، جابه‌جایی و ارتقا، انجام برنامه‌ریزی جانشینی، انجام ارزیابی‌های عملکرد و بهبود شرح‌های شغلی مورد استفاده قرار داد [۸]. هدف از تدوین الگوی شایستگی در هر سازمان ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است، به گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی شود [۹]. سازمانی را نمی‌توان پیدا کرد که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه به‌وسیله مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد [۱۰]. به عقیده لیکاما^۱ نتایج اینگونه پژوهش‌ها، گروه بزرگی از خواسته‌ها و دیدگاه‌های مدیران را با توجه به شایستگی‌هایی که برای موفقیت، مهم هستند، بیان می‌کند. نتایج را می‌توان در تصمیم‌گیری، استخدام، انتخاب، آموزش و پاداش استفاده کرد و همچنین می‌توان با استراتژی مدیریت منابع انسانی یکپارچه کرد [۱۱]. در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی از سوی پژوهشگران برای مطالعه و شناسایی شایستگی انجام شده است اما از آن جایی که شایستگی‌ها با توجه به زمینه کاربرد آن از سازمانی به سازمان دیگر و در سطوح مختلف مدیریت متفاوت است و با توجه به بررسی‌های انجام شده توسط پژوهشگر تاکنون پژوهشی در زمینه شایستگی مدیران گروه‌های پژوهشی صورت نگرفته است، در این پژوهش به بررسی شایستگی این گروه از مدیران پرداخته شده است. با توجه به نقش بسیار مهم مدیران پژوهشی در افزایش درآمدزایی سازمان‌ها، در این پژوهش سعی می‌شود مدل شایستگی‌های مدیران پژوهشی تبیین و ارائه شود. آگاهی یافتن از این شایستگی‌ها می‌تواند زمینه لازم برای بازنگری عمیق در ملاک‌ها و معیارهای گزینش و انتخاب این دسته از مدیران و تدوین برنامه توسعه آنان را با اتکا به یافته‌های علمی فراهم سازد.



۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دنیای پیچیده امروز، دانش سازمانی به سرعت در حال تبدیل شدن به مزیت رقابتی اصلی سازمان‌ها است و فرصت مناسبی است برای سازمان‌هایی که به خوبی آن را می‌شناسند و مدیریت می‌کنند و در عین حال، تهدیدی جدی برای سازمان‌هایی است که به تحولات محیطی کم توجه بوده و آنها را نمی‌شناسند. هدف از تهیه مدل شایستگی این است که با ارزیابی مدیران بر اساس این مدل به نیازهای آموزشی و پس از آن به برنامه‌های توسعه‌ای مناسب دست یافت.

جکسون و شولر^۱ (۲۰۰۳) شایستگی‌ها به عنوان مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌هایی تعریف می‌شوند که یک شخص برای انجام مؤثر یک شغل نیاز دارد [۱۲]. شایستگی به مجموعه‌ای از دانش، نگرش، مهارت و سایر خصوصیات شخصی وابسته که در یک بخش اصلی شغل تأثیر می‌گذارد و با عملکرد آن شغل همبستگی دارد، اطلاق می‌شود و می‌تواند در مقایسه با استانداردهای کاملاً پذیرفته شده اندازه‌گیری شود و از طریق بازآموزی و تجربه توسعه و بهبود پیدا کند [۱۳]. بارترام^۲ (۲۰۰۵) نیز شایستگی‌ها را به عنوان مجموعه رفتارهایی که ابزاری در رسیدن به نتایج یا برون داد هستند، توصیف می‌کند [۱۴]. براساس نظر لی و همکاران^۳ (۲۰۰۶) شایستگی عبارت است از ویژگی‌های شناختی (مانند دانش و مهارت‌ها)، احساسی (مانند نگرش‌ها و ارزش‌ها)، رفتاری و انگیزشی یک فرد که او را قادر به عملکرد موفق در یک شغل یا موقعیت خاص می‌سازد [۱۵]. براساس نظر گارتنر^۴ شایستگی مجموعه‌ای از مشخصات شامل مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌هاست که موجب عملکرد می‌شوند و یا آن را پیش‌بینی می‌کنند [۱۶].

براساس نظر سانچز^۵ (۲۰۱۰) شایستگی‌ها به عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تأثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد

-
1. Jakson & Sholer
 2. Bartram
 3. Ley & et al.
 4. Gartner
 5. Sanchez



افراد در کار همبستگی دارد، می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود پیدا کند [۱۷]. شایستگی‌های مدیران عبارت است از خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثربخشی آنان در محیط شغلی شود [۱۸، ص ۷۱]. دوبویس^۱ و همکارانش (۲۰۰۴) مدل شایستگی را به عنوان توصیف مکتوبی از شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد کاملاً موفق و یا نمونه در یک طبقه شغلی، کار تیمی، گروه، بخش و یا سازمان تعریف کردند [۱۹]. مدل شایستگی توانایی انجام فعالیت‌ها در محدوده شغل براساس استانداردهای تعیین شده تعریف شده است. در واقع مدل شایستگی عبارت است از یک الگوی قابل اندازه‌گیری توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام دادن فعالیت‌های کاری به صورت موفقیت‌آمیز [۲۰]. ویکرا ماسینگ و زویزا عقیده دارند مدل‌های شایستگی به مرتبط کردن رفتار افراد با استراتژی‌ها، اهداف و ارزش‌های سازمانی کمک می‌کند و در سطح سازمانی نیز برای هدایت تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد [۲۱]. اغلب مدل‌های شایستگی شامل عناصر (مبانی) و دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی است که مرتبط با اهداف سازمانی است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند [۲۲]. ممکن است این سؤال پیش آید که شایستگی‌ها چرا لازم هستند و چه کاربردی دارند؟ در پاسخ به این سؤال باید گفت در واقع شایستگی‌ها می‌تواند به عنوان زبانی مشترک برای کارکردهای مختلف منابع انسانی مطرح باشند [۲۳، ص ۳۳]. مدل‌های شایستگی رویکردی یکپارچه و هماهنگ را برای طراحی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهند، از این رو سرمایه‌گذاری سازمان در توسعه مدل شایستگی مزایای فراوانی برای سازمان دارد [۲۳، ص ۳۶]. آثار ایجاد شده در زمینه شایستگی عبارت‌اند از شایستگی در تفکر استراتژیک- نوآوری- خلاقیت و... که برای موفقیت در کسب‌وکار و تلاش مستمر از عوامل تأثیرگذار و هدایت‌کننده می‌باشند. توجه به شایستگی کارکنان به عنوان یک عامل اصلی مزیت رقابتی پایدار است [۲۴]. سازمان‌هایی که از مدیریت مبتنی بر شایستگی به عنوان یک ابزار استفاده می‌کنند برای موفقیت سازمان قدم شایانی برداشته‌اند. مدیریت مبتنی بر شایستگی دارای اثر مثبت بر روی عملکرد سازمان و عملکرد کارکنان دارد [۲۵].



ویژگی سازمان‌های پژوهش محور این است که این سازمان‌ها مستقل، عمومی یا نیمه‌دولتی، غیرشرکتی و اغلب مأموریت‌گرا بوده و با این فرض تأسیس شده‌اند که می‌توانند یا باید بتوانند بخش مهمی از نظام نوآوری ملی را تشکیل دهند. تأمین منابع مالی آنها دوگانه است (بودجه دولت و جذب مشتریان). گستره فعالیت سازمان‌های پژوهش و فناوری متنوع می‌باشد؛ این سازمان‌ها به‌طور عملی در صدد رفع شکاف‌های فرایند نوآوری و سیاست‌گذاری در هر کشوری هستند. از دیدگاه نظام ملی نوآوری، نقش اصلی این سازمان‌ها واسط بودن بین تحقیقات و بنگاه‌ها است. سازمان‌های واسطی که در نظام‌های ملی نوآوری تکمیل تعاملات میان اجزای موجود در این نظام را بر عهده دارند [۲۶].

۲- پیشینه تجربی پژوهش

پورکریمی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی به مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی پرداخت. آنان به مؤلفه‌هایی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، رهبری، تصمیم‌گیری، کار تیمی، نظارت و ارزیابی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، ویژگی‌های روان‌شناختی و شایستگی علمی (آموزشی و پژوهشی) اشاره کردند [۲۷]. عسگری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران براساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، به تدوین الگوی شایستگی مورد نیاز مدیران دولتی پرداختند. شایستگی‌های شناسایی شده در این الگو، در سه بعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) دسته‌بندی شده‌اند. شایستگی‌های ارزشی، شغلی و فردی به‌ترتیب از بیشترین اثر تبیین‌کنندگی در این الگو برخوردار بوده‌اند [۲۸]. خشوعی و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان هشت شایستگی مدیریتی: شایستگی‌های ضروری برای مدیران قرن ۲۱ به شناسایی شایستگی‌های مدیریتی پرداخته‌اند. به ۸ شایستگی محوری (ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط) اشاره داشته‌اند [۲۹]. ملک جعفریان (۱۳۹۰) در تحقیق خود شایستگی‌های مدیران پروژه شرکت ملی نفت ایران را شناسایی کرده است. شایستگی رفتاری شامل رهبری، مذاکره و گفتگو، تصمیم‌گیری، تیم‌سازی و کار تیمی، آگاهی سیاسی و فرهنگی،



نوآوری و خلاقیت، اقتدار و اعتماد به نفس، الگوی اخلاقی حرفه‌ای، تفکر و مهارت‌های تحلیلی. شایستگی محیطی - ساختاری شامل مدیریت طرح محوری، مدیریت ادعا و قوانین، مدیریت استراتژیک، مدیریت بهداشت - ایمنی - امنیت - محیط زیست. شایستگی تکنیکی شامل اهداف، الزام‌ها و معیارهای موفقیت، راه‌اندازی، کنترل و خاتمه (تحلیل)، قرارداد و تدارکات، شرح کار (محدوده) و ارقام قابل عرضه، زمان و منابع، هزینه و تأمین مالی، کیفیت، ارتباطات و اسناد، ریسک، تغییرات و حل مشکلات [۳۰]. لیکاما (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان توسعه شایستگی‌های مدیر پروژه پس از خودارزیابی ۷۵۰ مدیر پروژه در خصوص شایستگی‌های فردی و اجتماعی، محرک پیشرفت، رهبری، مدیریت تعارض و ابتکار را مهم‌ترین شایستگی‌ها دانست. حتی اگر فرد از قبل در عمل این شایستگی‌ها را داشته باشد، باز هم اشتیاقی برای توسعه آنها وجود دارد. به علاوه، پاسخ‌دهندگان احساس کردند که باید شایستگی‌های تفکر تحلیلی، مدیریت استرس، کیفیت تصمیم و محرک پیشرفت را توسعه دهند. چون می‌توان شایستگی‌ها را بهبود داد، سازمان‌ها باید مهم‌ترین شایستگی‌ها را برای پروژه‌های خود تعیین کنند؛ همچنین باید نتایج این تحقیق را در نظر بگیرند. مهم است که سازمان‌ها، مدیران پروژه را ترغیب کنند تا شایستگی‌های خود را توسعه دهند و در این صورت، نتایج مثبت و موفق را به پروژه‌ها و کل سازمان اضافه کنند [۱۱]. وسلینک و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته در چهار شرکت بزرگ چند ملیتی شایستگی‌های تفکر سیستمی، پذیرش تنوع و پژوهش‌های میان‌رشته‌ای، شایستگی فردی، شایستگی عملکردی و مدیریت استراتژیک را برای مدیریت پایدار شناسایی کردند [۳۱]. دریفوز (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان شناسایی شایستگی‌هایی که اثربخشی مدیران تحقیق و توسعه را پیش‌بینی می‌کند به بررسی ۳۵ مدیر در مرکز تحقیقاتی دولت ایالت متحده پرداخت. در این تحقیق به مهارت‌های میان فردی (گشودگی، توانایی برای سازگاری با دیگران)، یادگیری تجربی به جای شرکت در دوره‌های آموزشی، یادگیری از تجربیات کاری، ارزیابی و برنامه‌ریزی مهارت مدیریتی جهت توسعه همکاران، فعالیت‌های خارج از کار در گروه‌های رهبری خارج از کار به عنوان راهکارهایی است که باعث توسعه شایستگی‌ها می‌شود [۳۲].



هدف تمام رویکردهای شایستگی، بهبود عملکرد مدیریتی از طریق شناخت صلاحیت‌های مرتبط با عملکرد مدیریتی می‌باشد. مدل‌های شایستگی رویکردی یکپارچه و هماهنگ را برای طراحی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهند، این سیستم، طراحی نظام‌های جذب، بهبود عملکرد، رشد کارکنان، برنامه‌ریزی، ارزیابی عملکرد و پرداخت را شامل می‌شود. از این رو سرمایه‌گذاری سازمان در توسعه مدل شایستگی مزایای فراوانی برای سازمان دارد. تنها تفاوتی که بین صاحب‌نظران وجود دارد، در تعداد زیرسیستم‌های منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌هاست. مدیریت مبتنی بر شایستگی اثر مثبت روی عملکرد سازمان و عملکرد کارکنان دارد.

مطالعه و بررسی سابقه پژوهش‌های صورت گرفته در داخل و خارج از کشور در حوزه شایستگی نشان می‌دهد، پژوهشی با رویکرد ارائه مدل شایستگی برای مدیران پژوهشی صورت نگرفته است.

۳- سؤال‌های پژوهش

سؤال اصلی پژوهش این است که شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پژوهشی جهاددانشگاهی کدام‌اند؟ سؤال‌های فرعی عبارتند از: ۱- مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پژوهشی جهاد دانشگاهی کدام است؟ ۲- اولویت‌بندی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پژوهشی جهاددانشگاهی چیست؟ ۳- وضع موجود شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پژوهشی جهاد دانشگاهی چگونه است؟

۴- روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها به صورت ترکیبی (روش کیفی و کمی) می‌باشد. روش پژوهش در بخش کیفی از نوع تحلیل تم^۱ و در بخش کمی از نوع توصیفی و به صورت پیمایش است. در بخش کیفی برای پاسخ به سؤال‌های

1. Theme analysis method



پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با مدیران گروه‌های پژوهشی انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از تحلیل تم استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد.

جامعه آماری شامل تمام مدیران پژوهشی جهاد دانشگاهی استان تهران می‌باشد (N=85). در بخش کیفی حجم نمونه مطرح نبوده و تعداد مصاحبه به اندازه‌ای صورت گرفت که نتایج به حد اشباع^۱ برسد و از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. در تحقیق حاضر پژوهشگر با ۱۹ مدیر گروه پژوهشی به صورت هدفمند مصاحبه داشت. در بخش کمی، با توجه به محدود بودن جامعه آماری به صورت سرشماری مورد مطالعه قرار گرفت. بدین منظور تعداد ۸۵ پرسشنامه در میان تمام مدیران پژوهشی جهاد دانشگاهی استان تهران توزیع شد و نتایج آن که شامل ۶۳ پرسشنامه می‌باشد (نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها ۷۴ درصد بود)، بررسی و تجزیه و تحلیل شده است. روش جمع‌آوری داده‌ها، ترکیبی از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی است. در این پژوهش برای جمع‌آوری ادبیات و سوابق از کتاب و مقالات فارسی و لاتین استفاده شد. همچنین در بخش میدانی از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. ابزار مورد استفاده در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته (با استفاده از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای) بود. روایی بخش کیفی با استفاده از بررسی مجدد به وسیله مشارکت‌کنندگان و در بخش کمی از روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. برای سنجش پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب به دست آمده برای مؤلفه دانش ۰/۹۴۶، مؤلفه مهارت ۰/۹۸۹، مؤلفه توانایی ۰/۹۴۶، مؤلفه ویژگی ۰/۹۶۴ و کل شایستگی‌ها ۰/۹۹۱ می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار آلفای کرونباخ همه متغیرها بالای ۰/۷ می‌باشد. در نتیجه، پرسشنامه پژوهش از پایایی قابل قبولی برخوردار است. شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان از روایی مناسب ابزار است.



۵- یافته‌های پژوهش

یافته‌ها شامل دو بخش کیفی و کمی است. یافته‌های کیفی مبتنی بر تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه می‌باشد. برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پژوهشی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته انجام گرفت. هر کدام از مصاحبه‌ها به مدت ۳۰ تا ۵۰ دقیقه زمان برد و برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از تحلیل تم استفاده شد. نخست مصاحبه‌های ضبط شده با استفاده از یادداشت‌های برداشته شده در طی جلسه‌های مصاحبه تکمیل شد و بازخوانی مکرر داده‌ها صورت پذیرفت. سپس متن مصاحبه‌ها در جداولی پیاده‌سازی و نسبت به کدگذاری و دسته‌بندی آنها اقدام شد. بعد از مراجعه مکرر به مصاحبه‌ها و بازبینی فراوان آنها و برقراری رابطه‌ای منطقی بین کدها، تعداد این کدها (بعد از حذف کدهای تکراری) به ۳۶ مؤلفه رسید.

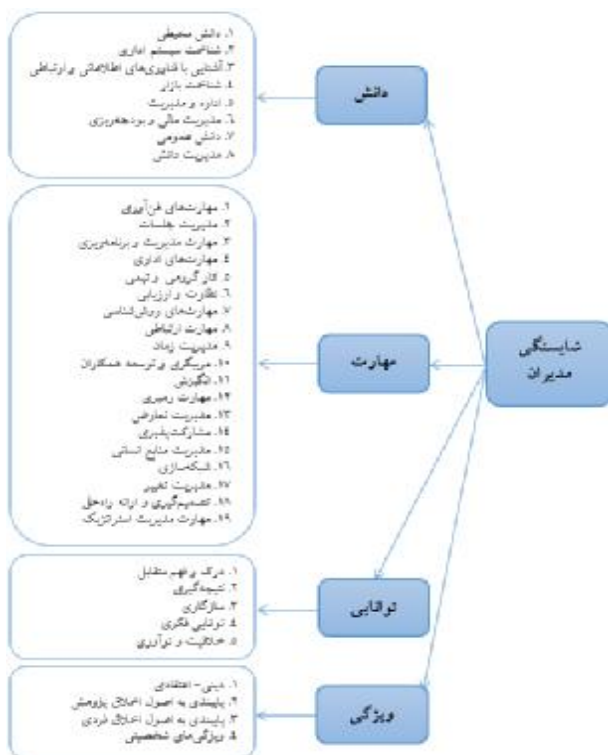
نمونه‌ای از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به سؤال‌های مصاحبه در ادامه آمده است.
مدیر گروه پژوهشی باید از چه دانشی برخوردار باشد؟ «مصاحبه‌شونده شماره ۱۱: مدیر گروه پژوهشی باید از دانش مربوط به حوزه تخصصی خود بهره‌مند باشد. اطلاع از دانش مربوط به توانایی‌های عمومی مدیریت در واحدهای پژوهشی می‌تواند در بهبود عملکرد مدیر مؤثر باشد. آشنایی با برنامه‌های کلان، اهداف و چشم‌انداز سازمان، آشنایی با مباحث بازاریابی و تجاری‌سازی، آشنایی با آیین‌نامه‌های مالی و اداری».

مدیر گروه پژوهشی باید از چه مهارت‌هایی برخوردار باشد؟ «مصاحبه‌شونده شماره ۷: مهارت‌های مذاکره، مدیریت، رهبری گروه، برانگیخته کردن کارکنان، ایجاد جذابیت برای کارکنان».

مدیر گروه پژوهشی باید از چه توانایی‌هایی برخوردار باشد؟ «مصاحبه‌شونده شماره ۱۹: مدیر در کار خلاقیت و نوآوری داشته باشد، توانایی ارائه راه‌حل‌های سازنده داشته باشد، تفکر سیستمی داشته باشد. به دستاوردها، نتایج و محصولات توجه داشته باشد».

مدیر گروه پژوهشی باید از چه ویژگی‌هایی برخوردار باشد؟ «مصاحبه‌شونده شماره ۴: پایبندی به هنجارها، داشتن صداقت، اصالت در کار و تکراری نبودن کار و اشتراک‌گذاری کار با دیگران و نظرخواهی از دیگران را از ویژگی‌های یک مدیر دانست».

براساس نتایج مصاحبه‌ها، در نهایت ۴ بُعد دانش با ۸ مؤلفه، مهارت با ۱۹ مؤلفه، توانایی با ۵ مؤلفه و ویژگی با ۴ مؤلفه شناسایی شد. در نتیجه سؤال اصلی پژوهش که شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های پژوهشی کدام‌اند و همچنین سؤال اول فرعی که مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های پژوهشی کدام است، پاسخ داده شد. مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های پژوهشی جهاد دانشگاهی در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱ مدل مفهومی شایستگی مدیران پژوهشی جهاد دانشگاهی

با توجه به شاخص‌های برازش ابعاد شایستگی، مشخص شد که مدل از برازش خوبی برخوردار است.



یافته‌های پژوهش در بخش کمی نشان داد که ۷۴/۶ درصد افراد مورد مطالعه مردان و ۲۵/۴ درصد زنان بوده‌اند. سن ۵۰/۸ درصد آنها ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۰/۲ درصد آنها ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۹/۰ درصد آنها ۵۱ تا ۶۰ سال بود. میزان تحصیلات ۴/۸ درصد دانشجوی ارشد، ۲۷/۰ درصد کارشناسی ارشد، ۲۲/۲ درصد دانشجوی دکتری و ۴۶/۰ درصد مدرک تحصیلی دکتری می‌باشد. ۳۹/۷ درصد بین ۱ تا ۱۰ سال، ۳۶/۵ درصد ۱۱ تا ۲۰ سال، ۱۷/۵ درصد ۲۱ تا ۳۰ سال و ۶/۳ درصد بالای ۳۰ سال سابقه خدمت دارند. ۶۱/۹ درصد بین ۱ تا ۵ سال، ۲۰/۶ درصد ۶ تا ۱۰ سال، ۱۴/۳ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال و ۳/۲ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه مدیریت گروه پژوهشی دارند. محل فعالیت ۲۷/۰ درصد افراد مورد مطالعه در گروه علوم انسانی، ۱۷/۵ درصد آنها در گروه علوم پزشکی، ۱۷/۵ درصد آنها در گروه علوم پایه، ۲۵/۴ درصد آنها در گروه فنی - مهندسی، ۹/۵ درصد آنها در گروه کشاورزی - منابع طبیعی و ۳/۲ درصد آنها در گروه هنر.

با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مشخص شد که تمامی متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال می‌باشند، از این رو برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های پارامتریک استفاده شد.

برای پاسخ به سؤال دوم فرعی پژوهش که اولویت‌بندی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پژوهشی کدام است، از آزمون فریدمن استفاده شد.

نتایج آزمون فریدمن نشان داد رتبه میانگین بُعد ویژگی ۳/۵۹، بُعد توانایی ۲/۵۲، بُعد مهارت ۲/۲۰ و بُعد دانش ۱/۷۰ می‌باشد. در نتیجه بُعد ویژگی دارای بیشترین رتبه و بُعد دانش دارای کمترین رتبه می‌باشد. در بُعد دانش ۸ مؤلفه دانش محیطی با رتبه میانگین ۶/۰۰، شناخت سیستم اداری ۵/۶۰، آشنایی با فناوری‌های اطلاعاتی ۵/۵۶، شناخت بازار ۴/۲۶، اداره و مدیریت ۴/۱۲، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی ۳/۷۸، دانش عمومی ۳/۴۳، مدیریت دانش ۳/۲۵ شناسایی شد. در نتیجه مؤلفه دانش محیطی دارای بیشترین و مؤلفه مدیریت دانش دارای کمترین رتبه می‌باشد. در بُعد مهارت ۱۹ مؤلفه مهارت‌های فناوری با رتبه میانگین ۱۳/۵۲، مدیریت جلسه‌ها ۱۱/۸۱، مهارت مدیریت و برنامه‌ریزی ۱۱/۶۹، مهارت‌های اداری ۱۱/۱۰، کارگروهی و تیمی ۱۱/۰۲، نظارت و ارزیابی ۱۰/۹۸، مهارت‌های روش‌شناسی ۱۰/۷۶،



مهارت ارتباطی ۹/۹۰، مدیریت زمان ۹/۷۵، مربی‌گری و توسعه همکاران ۹/۶۰، انگیزش ۹/۴۱، مهارت رهبری ۹/۲۹، مدیریت تعارض ۹/۱۸، مشارکت‌پذیری ۹/۱۱، مدیریت منابع انسانی ۸/۸۲، شبکه‌سازی ۸/۶۰، مدیریت تغییر ۸/۵۶، تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حل ۸/۵۰ و مهارت مدیریت استراتژیک ۸/۳۸ شناسایی شد. در نتیجه مؤلفه مهارت‌های فناوری دارای بیشترین رتبه و مؤلفه مدیریت استراتژیک دارای کمترین رتبه می‌باشد. در بُعد توانایی، ۵ مؤلفه درک و فهم متقابل با رتبه میانگین ۳/۲۶، نتیجه‌گیری ۳/۱۵، سازگاری ۳/۰۱، توانایی فکری ۲/۸۹ و خلاقیت و نوآوری ۲/۶۹ شناسایی شد. در نتیجه مؤلفه درک و فهم متقابل دارای بیشترین رتبه و مؤلفه خلاقیت و نوآوری دارای کمترین رتبه می‌باشد. در بُعد ویژگی، ۴ مؤلفه دینی- اعتقادی با رتبه میانگین ۳/۰۵، پایبندی به اصول اخلاق پژوهش ۲/۶۰، پایبندی به اصول اخلاق فردی ۲/۳۰ و ویژگی‌های شخصیتی ۲/۰۶ شناسایی شد. در نتیجه مؤلفه دینی - اعتقادی دارای بیشترین رتبه و مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی کمترین رتبه می‌باشد.

برای پاسخ به سؤال سوم فرعی که وضع موجود شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پژوهشی چگونه است، به مقایسه میانگین متغیرهای پژوهش با مقدار حد وسط ۳ پرداخته شد. چون مقدار میانگین یک جامعه با یک عدد مقایسه می‌شود، از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده گردید. نتایج این آزمون در جدول‌های ۲ تا ۶ آمده است.

H_0 : میانگین امتیازهای داده شده به شناسایی وضع موجود شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پژوهشی کوچک‌تر یا مساوی ۳ است.

H_1 : میانگین امتیازهای داده شده به شناسایی وضع موجود شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پژوهشی بزرگ‌تر از ۳ است.

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای مدیران ارائه شده است:

جدول ۱ شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران

بُعد	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین
دانش	۶۳	۳/۳۳۴۳	۰/۵۸۹۵۱	۰/۰۷۴۲۷
مهارت	۶۳	۳/۴۴۹۳	۰/۶۲۸۴۴	۰/۰۷۹۱۸
توانایی	۶۳	۳/۵۲۴۵	۰/۶۰۲۸۲	۰/۰۷۵۹۵
ویژگی	۶۳	۳/۹۲۹۵	۰/۶۰۶۰۱	۰/۰۷۶۳۵



جدول ۲ نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران

Test value=3						
بُعد	t	درجه آزادی	سطح معناداری (sig)	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد پائینی	فاصله اطمینان ۹۵ درصد بالایی
دانش	۴/۵۰۱	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۳۳۴۳۱	۰/۱۸۵۸	۰/۴۸۲۸
مهارت	۵/۶۷۵	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۴۴۹۳۰	۰/۲۹۱۰	۰/۶۰۷۶
توانایی	۶/۹۰۷	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۵۲۴۵۴	۰/۳۷۲۷	۰/۶۷۶۴
ویژگی	۱۲/۱۷۴	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۹۲۹۴۸	۰/۷۷۶۹	۱/۰۸۲۱

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ابعاد دانش، مهارت، توانایی و ویژگی در سطح ۹۵ درصد اطمینان (خطا ۰/۰۵) حد بالا مثبت و حد پائین مثبت می‌باشد و میزان خطای مشاهده شده کوچک‌تر از ۰/۰۵ و آماره t بیشتر از ۱/۹۶ است، بنابراین فرض H_1 تأیید و فرض H_0 رد می‌شود؛ یعنی وضع موجود ابعاد دانش، مهارت، توانایی و ویژگی در سطح بالاتری از متوسط است.

جدول ۳ وضعیت موجود مؤلفه‌های دانش با استفاده از آزمون t تک‌نمونه‌ای

Test value=3						
مؤلفه	t	درجه آزادی	سطح معناداری (sig)	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد پائینی	فاصله اطمینان ۹۵ درصد بالایی
دانش عمومی	۰/۶۵۰	۶۲	۰/۵۱۸	۰/۰۵۵۵۶	-۰/۱۱۵۴	۰/۲۲۶۵
دانش محیطی	۸/۱۴۸	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۶۵۶۰۸	۰/۴۹۵۱	۰/۸۱۷۰
آشنایی با فناوری‌های اطلاعاتی	۶/۷۲۷	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۵۸۷۳۰	۰/۴۱۲۸	۰/۷۶۱۸
مدیریت مالی و بودجه‌ریزی	۲/۲۳۵	۶۲	۰/۰۲۹	۰/۱۹۴۴۴	۰/۰۲۰۶	۰/۳۶۸۳
اداره و مدیریت	۲/۸۱۴	۶۲	۰/۰۰۷	۰/۲۶۹۸۴	۰/۰۷۸۲	۰/۴۶۱۵
شناخت سیستم اداری	۸/۰۰۰	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۶۳۴۹۲	۰/۴۷۶۳	۰/۷۹۳۶
مدیریت دانش	۰/۱۳۸	۶۲	۰/۸۹۱	۰/۰۱۵۸۷	-۰/۲۱۴۷	۰/۲۴۶۵
شناخت بازار	۲/۶۲۴	۶۲	۰/۰۱۱	۰/۲۷۲۴۹	۰/۰۶۴۹	۰/۴۸۰۱



همان طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های دانش محیطی، آشنایی با فناوری‌های اطلاعاتی، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، اداره و مدیریت، شناخت سیستم اداری و شناخت بازار در سطح ۹۵ درصد اطمینان (خطا ۵٪) حد بالا مثبت و حد پائین مثبت می‌باشد و میزان خطای مشاهده شده کوچک‌تر از ۰/۰۵ و آماره t بیشتر از ۱/۹۶ است، بنابراین فرض H_1 تأیید و فرض H_0 رد می‌شود؛ یعنی وضع موجود مؤلفه‌های دانش محیطی، آشنایی با فناوری‌های اطلاعاتی، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، اداره و مدیریت، شناخت سیستم اداری و شناخت بازار در سطح بالایی است.

مؤلفه‌های دانش عمومی و مدیریت دانش در سطح ۹۵ درصد اطمینان (خطا ۵ درصد) حد بالا مثبت و حد پایین منفی می‌باشد و میزان خطای مشاهده شده بزرگ‌تر از ۰/۰۵ و آماره t کمتر از ۱/۹۶ است، بنابراین فرض H_0 تأیید و فرض H_1 رد می‌شود؛ یعنی وضع موجود مؤلفه‌های دانش عمومی و مدیریت دانش در حد متوسط است.

جدول ۴ نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای مؤلفه‌های مهارت

Test value=3						
مؤلفه	t	درجه آزادی	سطح معناداری (sig)	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد بالایی	فاصله اطمینان ۹۵ درصد پائینی
مهارت‌های روش‌شناسی	۶/۶۵۷	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۵۶۱۹۰	۰/۳۹۳۲	۰/۷۳۰۶
مهارت‌های فناوری	۹/۱۳۶	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۸۳۳۳۳	۰/۶۵۱۰	۱/۰۱۵۷
مهارت مدیریت و برنامه‌ریزی	۷/۴۰۹	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۶۱۱۱۱	۰/۴۴۶۲	۰/۷۷۶۰
مدیریت زمان	۳/۷۸۹	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۳۹۹۴۷	۰/۱۸۸۷	۰/۶۱۰۲
مدیریت منابع انسانی	۳/۸۹۹	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۳۳۳۳۳	۰/۱۶۲۴	۰/۵۰۴۳
مربیگری و توسعه همکاران	۳/۸۸۷	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۳۸۰۹۵	۰/۱۸۵۰	۰/۵۷۶۹
نظارت و ارزیابی	۴/۹۴۲	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۴۹۳۳۹	۰/۲۹۳۸	۰/۶۹۳۰
مهارت‌های اداری	۴/۸۲۷	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۵۰۷۹۴	۰/۲۹۷۶	۰/۷۱۸۳
مهارت ارتباطی	۴/۹۶۳	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۴۴۱۸۰	۰/۲۶۳۹	۰/۶۱۹۷
مدیریت جلسه‌ها	۵/۷۴۹	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۵۸۷۳۰	۰/۳۸۳۱	۰/۷۹۱۵
مهارت رهبری	۳/۸۳۰	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۳۶۵۰۸	۰/۱۷۴۵	۰/۵۵۵۶
کار گروهی و تیمی	۵/۴۲۵	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۵۰۷۹۴	۰/۳۲۰۸	۰/۶۹۵۱



Test value=3					
مؤلفه	t	درجه آزادی	سطح معناداری (sig)	تفاوت	
				فاصله اطمینان ۹۵ درصد بالایی	پائینی
شبکه‌سازی	۳/۸۱۰	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۳۴۹۲۱	۰/۱۶۶۰
انگیزش	۳/۸۶۰	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۳۷۵۶۶	۰/۱۸۱۱
مشارکت‌پذیری	۲/۳۴۵	۶۲	۰/۰۲۲	۰/۲۸۵۷۱	۰/۰۴۲۲
مدیریت تغییر	۳/۱۵۱	۶۲	۰/۰۰۳	۰/۳۱۷۴۶	۰/۱۱۶۱
مدیریت تعارض	۴/۱۵۲	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۳۷۵۶۶	۰/۱۹۴۸
تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حل	۳/۲۹۴	۶۲	۰/۰۰۲	۰/۳۱۷۴۶	۰/۱۲۴۸
مهارت مدیریت استراتژیک	۳/۳۲۴	۶۲	۰/۰۰۱	۰/۳۱۱۱۱	۰/۱۲۴۰

بر اساس جدول همه مؤلفه‌های مهارت در سطح ۹۵ درصد اطمینان (خطا ۵ درصد) حد بالا مثبت و حد پایین مثبت می‌باشد و میزان خطای مشاهده شده کوچک‌تر از ۰/۰۵ و آماره t بیشتر از ۱/۹۶ است، بنابراین فرض H_1 تأیید و فرض H_0 رد می‌شود؛ یعنی وضع موجود همه مؤلفه‌های مهارت در سطح بالایی تر از متوسط است.

جدول ۵ نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای مؤلفه‌های توانایی

Test value=3					
مؤلفه	t	درجه آزادی	سطح معناداری (sig)	تفاوت	
				فاصله اطمینان ۹۵ درصد بالایی	پائینی
درک و فهم متقابل	۸/۵۲۴	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۶۴۲۸۶	۰/۴۹۲۱
نتیجه‌گیری	۷/۱۷۸	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۶۰۳۱۷	۰/۴۳۵۲
توانایی فکری	۶/۵۴۰	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۵۳۰۶۹	۰/۳۶۸۵
خلافت و نوآوری	۴/۱۳۷	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۴۲۸۵۷	۰/۲۲۱۵
سازگاری	۴/۹۴۱	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۵۰۰۰۰	۰/۲۹۷۷

بر اساس جدول همه مؤلفه‌های توانایی در سطح ۹۵ درصد اطمینان (خطا ۵ درصد) حد بالا مثبت و حد پایین مثبت می‌باشد و میزان خطای مشاهده شده کوچک‌تر از ۰/۰۵ و آماره t



بیشتر از ۱/۹۶ است، بنابراین فرض H_1 تأیید و فرض H_0 رد می‌شود؛ یعنی وضع موجود همه مؤلفه‌های توانایی در سطح بالاتر از متوسط است.

جدول ۶ نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای مؤلفه‌های ویژگی

Test value=3					
مؤلفه	t	درجه آزادی	سطح معناداری (sig)	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد
				پائینی	بالایی
دینی- اعتقادی	۱۳/۸۸۵	۶۲	۰/۰۰۰	۱/۱۷۴۶۰	۱/۰۰۵۵
پایبندی به اصول اخلاق فردی	۱۰/۱۳۲	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۸۹۶۳۰	۰/۷۱۹۵
پایبندی به اصول اخلاق پژوهش	۱۱/۰۲۲	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۹۶۰۳۲	۰/۸۸۶۲
ویژگی‌های شخصیتی	۱۰/۵۴۶	۶۲	۰/۰۰۰	۰/۸۳۴۲۲	۰/۶۷۶۱

با توجه به جدول مشاهده می‌شود که همه مؤلفه‌های ویژگی در سطح ۹۵ درصد اطمینان (یا خطا ۵ درصد) حد بالا مثبت و حد پایین مثبت می‌باشد و میزان خطای مشاهده شده کوچک‌تر از ۰/۰۵ و آماره t بیشتر از ۱/۹۶ است، بنابراین فرض H_1 تأیید و فرض H_0 رد می‌شود؛ یعنی وضع موجود همه مؤلفه‌های ویژگی در سطح بالاتر از متوسط است.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از پژوهش انجام شده شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های پژوهشی جهاد دانشگاهی می‌باشد. شایستگی‌های حرفه‌ای مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی در شغل خاص است که به شخص اجازه می‌دهد تا به موفقیت در انجام وظایف دست پیدا کند. با توجه به نقش بسیار مهم مدیران پژوهشی در افزایش درآمدزایی سازمان و همچنین به سبب جایگاه آنها در سازمان که می‌توانند توفیق ارزشمند و ناکامی‌هایی برای سازمان ایجاد کنند، این مسئله ضروری است تا با آگاهی یافتن از شایستگی‌های این گروه از مدیران، زمینه



لازم برای بازنگری عمیق در ملاک‌ها، معیارهای گزینش، انتخاب آنها و تدوین برنامه توسعه آنان را با اتکا به یافته‌های علمی فراهم آورد.

بر اساس مصاحبه‌های انجام شده با مدیران گروه‌های پژوهشی، در نهایت ۴ بُعد دانش با ۸ مؤلفه، مهارت با ۱۹ مؤلفه، توانایی با ۵ مؤلفه و ویژگی با ۴ مؤلفه شناسایی شد. در نتیجه سؤال اصلی پژوهش که شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های پژوهشی کدام‌اند و همچنین سؤال اول فرعی که مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های پژوهشی کدام است، پاسخ داده شد.

همان طور که در پیشینه پژوهش اشاره شد، در بیشتر مدل‌ها مانند پژوهش حاضر به ابعاد دانش، مهارت، توانایی و ویژگی به عنوان شایستگی مدیران اشاره شده است که در برخی از مدل‌ها ممکن است یک بُعد از رتبه پایین‌تری برخوردار باشد.

پاسخ سؤال دوم فرعی، یعنی اولویت‌بندی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پژوهشی جهاد دانشگاهی نشان داد رتبه میانگین بُعد ویژگی ۳/۵۹، بُعد توانایی ۲/۵۲، بُعد مهارت ۲/۲۰ و بُعد دانش ۱/۷۰ می‌باشد. در نتیجه بُعد ویژگی دارای بیشترین رتبه و بُعد دانش دارای کمترین رتبه است. در بُعد دانش مؤلفه دانش محیطی دارای بیشترین و مؤلفه مدیریت دانش دارای کمترین رتبه می‌باشد. در بُعد مهارت مؤلفه مهارت‌های فناوری دارای بیشترین رتبه و مؤلفه مدیریت استراتژیک دارای کمترین رتبه می‌باشد. در بُعد توانایی، مؤلفه درک و فهم متقابل دارای بیشترین رتبه و مؤلفه خلاقیت و نوآوری دارای کمترین رتبه می‌باشد. در بُعد ویژگی، مؤلفه دینی - اعتقادی دارای بیشترین رتبه و مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی کمترین رتبه می‌باشد. یافته‌های حاضر نشان‌دهنده این موضوع است که با اینکه مدیران پژوهش از سطح دانش $(M=3.3343)$ ، مهارت $(M=3.4493)$ ، توانایی $(M=3.5245)$ و ویژگی $(M=3.9295)$ بالاتری از میانگین از نظر معناداری برخوردار می‌باشند ولیکن بُعد دانش و مهارت دارای رتبه پایین‌تری نسبت به توانایی و ویژگی است.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر برای تقویت بُعد دانش، باید جلساتی با حضور مدیران ارشد سازمان تشکیل و نسبت به تقویت این بُعد تصمیماتی مانند آموزش‌های ضمن خدمت، اختصاص ساعاتی از روز به مطالعه و تشویق آنها به یادگیری اتخاذ شود. بسترهایی را برای



افزایش دانش عمومی با شرکت در دوره‌های آموزشی، مباحث روانشناسی و همچنین شناخت روش‌های تسهیم و یکپارچگی دانش و فواید این دوره‌ها برگزار کرد. در زمینه مدیریت دانش، اگر دانش در انحصار افراد یک سازمان قرار داشته باشد، با ترک افراد برجسته از یک سازمان، دانش آن سازمان نیز بی‌تردید از بین خواهد رفت؛ بنابراین سازمان‌ها تنها در صورت سازمانی کردن دانش خود می‌توانند از آسیب‌پذیری در امان باشند. برای تقویت مهارت مدیریت استراتژیک در طراحی چشم‌انداز سازمان، برنامه‌ریزی بلندمدت و میان‌مدت، تشخیص نقاط قوت و ضعف سازمان از نظرات مدیران گروه‌های پژوهشی استفاده شود. خلاقیت و نوآوری در سازمان جهاددانشگاهی دارای کمترین رتبه می‌باشد که می‌توان نوآوری و خلاقیت ایجاد شده به‌وسیله مدیران را مورد حمایت و تشویق قرار داد و به ایده‌های جدید ارجح نهاد. در بُعد ویژگی، ویژگی‌های شخصیتی در مدیران دارای کمترین رتبه می‌باشد که با تقویت روحیه کار گروهی و حمایت از روحیه علمی و همچنین سعی در ایجاد محیطی آرام به‌وسیله مدیران بالادست این نوع ویژگی‌ها در سازمان تقویت گردد.

نتایج پژوهش در خصوص سؤال سوم فرعی نشان می‌دهد که وضعیت مدیران گروه‌های پژوهشی جهاد دانشگاهی در همه ابعاد دانش، مهارت، توانایی و ویژگی در سطح بالایی می‌باشد. وضعیت مدیران از نظر مؤلفه‌های دانش محیطی، آشنایی با فناوری‌های اطلاعاتی، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، اداره و مدیریت، شناخت سیستم اداری و شناخت بازار در سطح بالایی می‌باشد و وضعیت آنها از نظر مؤلفه‌های دانش عمومی و مدیریت دانش در حد متوسط است. یافته‌های تحقیق ملک جعفریان (۱۳۹۰) به آگاهی سیاسی و فرهنگی، اشاره شده است که در این تحقیق با دانش محیطی مطابقت دارد. ملک جعفریان (۱۳۹۰) زمان، منابع، هزینه و تأمین مالی را به عنوان یکی از شایستگی‌ها معرفی کرده است که با مؤلفه اداره و مدیریت تطابق دارد. ملک جعفریان (۱۳۹۰) به مدیریت قوانین اشاره دارد که با شناخت سیستم اداری تطابق دارد.

وضعیت مدیران از نظر همه مؤلفه‌های مهارت در سطح بالایی می‌باشد. ملک جعفریان (۱۳۹۰) راه‌اندازی، کنترل و خاتمه پروژه را یکی از شایستگی‌ها می‌داند که با مهارت مدیریت و برنامه‌ریزی همسو می‌باشد. در پژوهش‌های انجام شده در فیفوز (۲۰۰۸) به توسعه همکاران



اشاره شده است که با مؤلفه مربی‌گری و توسعه همکاران همسویی دارد. در تحقیقات وسلینک و همکاران (۲۰۱۵) و خشوعی، عریضی و نوری (۲۰۱۳) به شایستگی عملکرد اشاره شده است که با نتایج تحقیق همسویی دارد. مهارت ارتباطی به عنوان یکی از شایستگی‌های مدیران در همه تحقیقات انجام شده شناسایی شده است. مهارت رهبری در بیشتر تحقیقات مانند لیکاما (۲۰۱۵)، خشوعی، عریضی و نوری (۲۰۱۳) و ملک جعفریان (۱۳۹۰) به عنوان یکی از شایستگی‌ها شناخته شده است. در بیشتر پژوهش‌ها، کار گروهی و تیمی به عنوان یکی از شایستگی‌های مدیران شناخته شده است که با نتایج تحقیق حاضر همسو می‌باشد. در تحقیق ملک جعفریان (۱۳۹۰) مدیریت تغییر یکی از شایستگی‌ها می‌باشد. لیکاما (۲۰۱۵) مدیریت تعارض را مانند تحقیق حاضر یکی از شایستگی‌ها می‌داند. خشوعی، عریضی و نوری (۲۰۱۳) و ملک جعفریان (۱۳۹۰)، تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حل را مانند تحقیق حاضر به عنوان یکی از شایستگی‌ها مطرح کرده‌اند. همانند نتایج حاصل از تحقیق حاضر، وسلینک و همکاران (۲۰۱۵) و ملک جعفریان (۱۳۹۰)، مهارت مدیریت استراتژیک را یکی از مؤلفه‌های شایستگی می‌دانند.

وضعیت مدیران از نظر همه مؤلفه‌های توانایی در سطح بالایی می‌باشد. ملک جعفریان (۱۳۹۰) در تحقیق خود به خاتمه پروژه اشاره کرده است که با نتیجه‌گیری در پژوهش حاضر یکسان می‌باشد. وسلینک و همکاران (۲۰۱۵) به تفکر سیستمی، لیکاما (۲۰۱۵)، خشوعی، عریضی و نوری (۲۰۱۳) و ملک جعفریان (۱۳۹۰) به تفکر و مهارت‌های تحلیلی اشاره کرده‌اند که با توانایی فکری در تحقیق حاضر همسویی دارند. وسلینک و همکاران (۲۰۱۵) شایستگی پذیرش تنوع، لیکاما (۲۰۱۵) و ملک جعفریان (۱۳۹۰)، شایستگی ابتکار و نوآوری را از شایستگی‌های مدیران می‌دانند که با مؤلفه خلاقیت و نوآوری تحقیق حاضر همسو می‌باشد. خشوعی، عریضی و نوری (۲۰۱۳) و دریفیوز (۲۰۰۸)، شایستگی انعطاف‌پذیری را از شایستگی‌های مدیران شناسایی کردند که با شایستگی سازگاری تحقیق حاضر همسو می‌باشد.

وضعیت مدیران پژوهشی جهاد دانشگاهی از نظر همه مؤلفه‌های ویژگی در سطح بالایی بود. وسلینک و همکاران (۲۰۱۵) پایبندی به اصول اخلاق فردی را مانند تحقیق حاضر از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی شناسایی کرده‌اند. ملک جعفریان (۱۳۹۰) پایبندی به اصول اخلاق



پژوهش را مانند تحقیق حاضر از ابعاد و مؤلفه های شایستگی شناسایی کرده است. در همه پژوهش‌های انجام شده ویژگی‌های شخصیتی به عنوان یکی از ابعاد یا مؤلفه‌های شایستگی شناسایی شده است.

معمولاً مدل شایستگی شامل مجموعه‌ای از شایستگی‌های مورد نیاز است که برخی به آسانی از طریق آموزش تغییر داده می‌شوند و برخی اینگونه نیستند. در اینجا پیشنهاد می‌شود که از این مدل به عنوان معیاری مهم و علمی در فرایند گزینش مدیران گروه‌های پژوهشی استفاده کرد. مدل تحقیق در مدیران پژوهشی فعلی ارزیابی شود و صلاحیت آنها برای توسعه شایستگی‌های آنان بررسی شود. دوره‌های آموزشی هم راستا با این مدل برای اشاعه آن برگزار شود. در اینجا پیشنهاد می‌شود زمان جذب مدیران جدید، انتصاب، ارتقا، شناخت استعدادها، برنامه‌های جانشین‌پروری، ارزیابی عملکرد و پرداخت پاداش به مدیران در سازمان از مدل شایستگی‌های پژوهش حاضر استفاده شود.

۷- منابع

- [1] فلچر شرلی (۱۳۹۰) تکنیک‌های سنجش مبتنی بر شایستگی مدیران، ترجمه مهدی اسدی قراباغی و علی بیاتی، تهران: ارگ، چاپ اول.
- [2] سینکیویچ لوکاس (۲۰۱۴) مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، ترجمه جواد پورکریمی و محمد فرزانه، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- [3] Nwokah N.G., Ahiauzu A. I. (2008) "Managerial Competency and Marketing Effectiveness in Corporate Organization in Nigeria", *Journal of Management Development*, 27: 858-878.
- [4] محمودی امیرحسین، عابدی اکرم، حیدری یونس (۱۳۹۱) بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی، فرایند مدیریت توسعه، ۱: ۶۹-۹۲.
- [5] عابدیان اول اکرم (۱۳۹۰) طراحی مدل شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- [6] Ahadzie D. K., Proverbs D. G., Olomolaiye P. (2008) "Towards developing competency-based measures for construction project managers: Should



- contextual behaviors be distinguished from task behaviors?, *International Journal of Project Management*, 26: 631-645.
- [7] Bissett R.L. (2009) "An assessment of the research chefs association's core competencies for practicing culinologists, dissertation for degree master of science", *The College of Health and Human Services of Ohio University*.
- [8] Abdullah A. H., Sentosa I. (2012) "Human resource competency models: Changing evolutionary trends", *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(11): 11- 25.
- [۹] پاشایی قراگوزایل حسین (۱۳۹۳) بررسی وضعیت ابعاد شایستگی مدیران و ارائه مدلی برای توسعه آن در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب.
- [۱۰] نیرومند پوراندخت و همکاران (۱۳۹۱) «چهارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها»، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲: ۱۴۵-۱۶۱.
- [11] Liikamaa K. (2015) Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies, *Procedia Manufacturing*, pp. 681-687.
- [۱۲] یگانگی سیده عاطفه (۱۳۸۹) «نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین)»، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۵، صص ۵۷-۶۸.
- [۱۳] جهانیان رمضان (۱۳۸۹) «صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی»، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره ۳، صص ۱۲۱-۱۴۲.
- [14] Bartram D. (2005) "The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation", *Journal of Applied Psychology*, 90 (6): 1185-1203.
- [15] Ley T., Albert D., Lindstaedt S. (2006) *Connecting competence and performance in competency management: modeling, assessment, validation and use*, Idea Group publishing.
- [16] Draganidis Fotis, Mentaz Gregoris (2006) "Competency based management: A review of system and information management approaches and computer security, 14 (1): 51- 84.
- [17] Sanchez J. C. (2010) *University training for entrepreneurship competencies: Its impact on intention of creation*, Springer science +Business Modia.
- [۱۸] غفاریان وفا (۱۳۷۹) شایستگی‌های مدیریتی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- [19] Dubois D.D., Rothwell W.J., Stern D.J., Kemp L. K. (2004) *Competency-based human resource management*, Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.



- [۲۰] عبدالمهی مزگان (۱۳۹۲) طراحی الگوی آموزش و بهسازی مبتنی بر شایستگی برای مدیران آموزش سازمان‌ها (مدیران آموزش صنعت- ایدرو). پایان‌نامه دکتری مدیریت آموزشی. دانشکده مدیریت. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد علوم و تحقیقات.
- [21] Wickramasinghe V., Zoyza N.D. (2009) "A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization", *Journal of Management Development*, 28: 344-360.
- [۲۲] باتمانی فردین، ستاری صدرالدین (۱۳۸۵) زیرساخت‌های لازم برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان. مجموعه مقالات اولین همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه تهران، تهران: انتشارات شیوه: ۲۴۳-۲۵۳.
- [۲۳] کرمی مرتضی، صالحی مسلم (۱۳۸۸) توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران، تهران: آبیژ. چاپ اول.
- [24] Sengupta A., Venkatesh D. N., Sinha A. K. (2013) "Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage", *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4):504-527.
- [25] Tripathi K., Agrawal M. (2014) "Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review", *Global Journal of Finance and Management*, 6 (4): 349-356.
- [۲۶] انصاری رضا، سلطان‌زاده جواد (۱۳۹۲) «مطالعه تطبیقی سازمان‌های پژوهش و فناوری منتخب و درس‌هایی برای ایران»، فصلنامه راهبرد فرهنگ، ۲۱: ۷۷-۹۸.
- [۲۷] پورکریمی جواد و همکاران (۱۳۹۴) «شایستگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران. تحلیلی بر شکاف وضع موجود و مطلوب»، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال یازدهم. ۱: ۷۷-۹۸.
- [۲۸] عسگری، ناصر و همکاران (۱۳۹۴) «الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران براساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴» مدیریت در دانشگاه اسلامی. سال چهارم، ۱: ۲۳-۳۸.
- [29] Khoshouei M.S., Oreyzi H.R., Noori A. (2013) "The eight managerial competencies: Essential competencies for twenty first century managers", *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6 (2):131-152.

[۳۰] ملک جعفریان مرتضی (۱۳۹۰) تدوین مدل ارزیابی شایستگی‌های مدیریت پروژه در

شرکت ملی نفت ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه

تربیت مدرس.

- [31] Wesselink R., Blok V., Van Leur S., Lans T., Dentoni D. (2015) "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices", *Journal of Cleaner Production*, 106: 497-506.
- [32] Dreyfus R. C. (2008) "Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers", *Journal of Management Development*, 27(1): 76- 91.