



## توسعه الگوی شایستگی مدیران در صنایع پروژه محور بخش دولتی با رویکرد تئوری داده‌بنیاد

فرهاد سعیدی<sup>۱</sup> | سعید یوسفی<sup>۲</sup> | محمدحسین صبحیه<sup>۳</sup> | حمید زرگریور<sup>۴</sup>

### چکیده

از رایج‌ترین رویکردها در حوزه مدیریت پروژه، رویکرد شایستگی محور است. این رویکرد برخلاف رویکردهای فرآیند محور، بصورت ویژه بر نقش «فرد» متمرکز است. تفاوت شرایط حاکم بر کشور به‌ویژه در مقطع فعلی، نسبت به شرایط پایداری که مبنای تدوین استانداردها و مدل‌های بین‌المللی بوده، اصلی‌ترین ضرورت تدوین شایستگی‌ها در سطح ملی است. در این پژوهش تلاش شد با روش داده‌بنیاد، مبانی نظری توسعه مدل شایستگی‌های مدیران پروژه در صنعت ساخت ایران مورد کاوش قرار گیرد. با انجام ۲۷ مصاحبه به روش STAR سعی شد شایستگی‌های مؤثر بر موفقیت پروژه شناسایی شود. ۵۵۱ کد شناسایی و ضمن تحلیل در نرم افزار Atlas ti با کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی، نهایتاً تدوین شرایط علی، عوامل بستر، راهبرد و پیامدها صورت گرفت. از لحاظ شرایط علی، تأثیر زیاد عوامل کلان محیطی و شرایط خاص کشور بر نحوه مدیریت پروژه‌ها به وضوح قابل درک است. در نتیجه شاهد شکل‌گیری محیطی سراسر تغییر، تعریف پروژه‌هایی غیر اصولی، پیچیدگی و پیش‌بینی ناپذیر شدن رفتارها و قوانینی فرد محور هستیم. در چنین بستری، رنگ‌پذیری شایستگی‌های رفتاری از محیط، اهمیت بیشتر شایستگی‌های رفتاری و محیطی نسبت به تکنیکال و البته تغییر پارادایم شایستگی‌های تکنیکال به‌عنوان راهبردها مطرح می‌شود. پیامد این راهبردها ضرورت کنار گذاشتن ساختارهای معمول و توجه به شایستگی‌هایی همچون کلان نگر، توان اقناع مدیران ارشد، عارضه‌یابی مستمر، مدیریت در لحظه، خلاقیت و توان بالای حل مسئله و نیز آمادگی ذهنی، انعطاف‌پذیری، جدیت و تعهد کاری و البته نتیجه محوری است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت پروژه؛ شایستگی؛ مدل؛ نظریه داده‌بنیاد؛ مدیر پروژه.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.1.6.7

۱. دانشجوی دکتری مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده معماری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده معماری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

Sdyousefi@ut.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۴. استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه امام حسین (ع)، تهران، ایران

## مقدمه و بیان مسئله

تمرکز ادبیات مدیریت پروژه در بیست سال گذشته از مسائل فنی به نیروی انسانی تغییر یافته است. نخستین نوشته در خصوص رفتار سازمانی در پروژه، به حدود سال ۱۹۷۰ مربوط است، اما تا اواخر سال ۱۹۸۰ این مطالب و نوشته‌ها درباره افراد پروژه توصیه ویژه‌ای نداشتند. در سال ۱۹۹۰ به پروژه به عنوان سازمان موقتی اشاره شد که این آغاز توجه به تفاوت پروژه با سایر سازمان‌ها بود. امروزه به دلیل پیچیدگی صنایع در دنیا، مدیران به انواع مختلفی از شایستگی نیاز دارند چرا که به شدت تحت فشارند تا اثربخشی و کارایی را بهبود بخشند (عابدیان اول و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۳).

نزدیک به سه دهه است که بر اهمیت منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه‌ها در سطح سازمان‌ها و موفقیت آن‌ها تأکید می‌شود و امروزه مدیران منابع انسانی بر این باورند که انتخاب و انتصاب افراد شایسته متناسب با جایگاه شغلی، این ارزشمندی را نمایان ساخته است (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۵). بر اساس تحقیقاتی که در سازمان‌ها صورت گرفته، شایستگی به عنوان جزء اساسی سازمان‌های موفق شناخته شده است (مک دونالد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۲۷). اگر سازمان پروژه محور رویکرد مبتنی بر پروژه را در انجام کارهایش انتخاب کند، شایستگی‌های منابع انسانی می‌بایست این انتخاب را پشتیبانی کنند. امروزه لزوم بازنگری در سیاست‌های توسعه منابع انسانی در صنایع پروژه محور با توجه به ذات یکتای پروژه‌ها و عدم پیروی از منطق فرایندی، مورد تأکید است. رویکرد شایستگی یکی از جدیدترین و مهم‌ترین رویکردهایی است که به عنوان تفکری مؤثر برای رویارویی با تغییرات لحظه‌ای محیط‌های پیرامون پروژه مطرح شده است. در چنین محیط‌های متغیری، قابلیت پیش‌بینی و نظم‌پذیری در قالب سیستم‌ها و فرآیندهای صلب توصیه شده در استانداردهای جهانی دشوارتر شده است؛ اما نکته مهم و امیدوارکننده این است که استفاده از مدیران شایسته به عنوان افرادی کارآمد، باعث اعتلای کلیه ابعاد منابع انسانی و امکان مدیریت مؤثرتر پروژه‌ها شده است؛ بنابراین برشمردن شایستگی‌های مورد نیاز متناسب با شرایط سازمانی و الزامات بومی و طراحی مدل شایستگی برای مدیران مذکور یک ضرورت است (حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۵).

1. Mac Donald

فعالیت‌های انجام شده در زمینه توسعه رویکرد نظام مبتنی بر شایستگی در حوزه منابع انسانی و تأثیری که این فعالیت‌ها بر کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی در دهه‌های اخیر از خود بر جای گذاشته‌اند، باعث شده است که این امر به عنوان یکی از اهداف و مقاصد راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها و مؤسسات کشورهای توسعه یافته و برخی از کشورهای در حال توسعه به حساب آید و سازمان‌ها به تدریج بر ضرورت و اهمیت شناسایی شایستگی‌های موردنیاز منابع انسانی و تدوین هدفمند و سریع الگوهای شایستگی از خود توجه نشان دهند (رضایت و همکاران، ۱۳۹۰: ۵۰). بهره‌گیری از مدل‌های شایستگی برای بهبود مهارت‌های متخصصان حوزه منابع انسانی در کشورهای پیشرفته همچون ایالات متحده امری رایج است. با این حال، این امر در کشورهای در حال توسعه مرسوم نمی‌باشد. نتایج یکی از تحقیقات حاکی از آن دارد که تنها ۲۰ درصد از شرکت‌های آفریقای جنوبی مدل شایستگی منابع انسانی را به کار گرفته‌اند (شوته<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۳۰).

در این نوشتار، در ابتدا تبیین مختصر مفهوم شایستگی و رویکردهای تدوین شایستگی در حوزه مدیریت پروژه، مورد توجه قرار گرفته است. با بررسی ادبیات موضوع و تعاریفی که در خصوص شایستگی ارائه شده است اولین چیزی که به وضوح مشخص است فقدان تعریف واحد و اصطلاح شناسی مشخص و معین در این مورد است. در تأیید عدم وجود توافقی مشخص در این مورد، پژوهشی توسط زمک<sup>۲</sup> انجام شد؛ وی با چندین متخصص در حوزه آموزش مصاحبه کرد تا آنچه شایستگی را می‌سازد با دقت تعیین کند و در نهایت نتیجه گرفت هیچ توافق روشن و واحدی درباره عناصر زیرساختی شایستگی وجود ندارد (شیپمن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۰: ۷۲۴). روبروتام بیان می‌کند شایستگی اصطلاحی است که «تعابیر مختلفی از آن وجود داشته و یکی از ابهام‌انگیزترین اصطلاحات در حوزه ادبیات شغلی و سازمانی محسوب می‌شود» (روبرتام<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶: ۳).

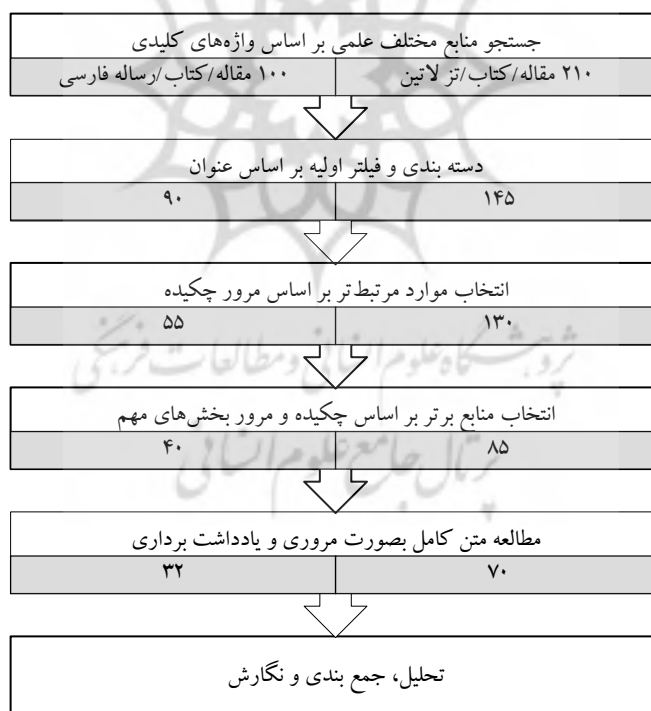
در ابتدا با مرور تعاریف مختلف به یک دسته‌بندی مشخص در میان تعاریف شایستگی دست پیدا کرده‌ایم. دو دسته اصلی شایستگی بر اساس مرور ادبیات موضوع شایستگی، بر دو رویکرد اصلی تدوین شایستگی‌ها منطبق شده است. رویکرد اول که بیشتر بر ویژگی‌های فردی انطباق دارد

1. Schutte
2. Zemke
3. Shippmann
4. Robotham

رویکردیست که بیشتر در تعریف عمومی تر شایستگی ها در استانداردهای جهان شمول مدیریت پروژه حاکم بوده است. اما رویکرد دوم که تحت عنوان کلی رویکرد مبتنی بر عملکرد شناخته می شود، رویکردی است که در تعریف شایستگی های کاربردی تر متناسب با محیط های ملی کشورها و سازمان ها مورد استفاده قرار گرفته است. متناسب با این رویکرد دوم سعی شده است از طریق مرور تجربیات عملی به کارگیری شایستگی ها در محیط کشور، تمایز شایستگی ها در سطح ملی مورد بررسی قرار گیرد. سؤال اصلی این پژوهش عبارت بوده از اینکه «مدل شایستگی های مدیران پروژه در صنعت ساخت ایران دارای چه مختصات کلی می باشد؟»

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

براساس خلأ موجود در تبیین مفهوم شایستگی، با استفاده از روش تحلیل مروری به بررسی این مفهوم در میان مطالعات پیشین پرداخته شده است که روند این بررسی در شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. روند بررسی منابع و مرور نوشته های مرتبط

در تعاریف گوناگونی که در مورد کلمه شایستگی ارائه شده، اگر چه از حیث دامنه مفهومی با هم متفاوت‌اند، اما از وحدت موضوعی برخوردارند. با جمع‌آوری این تعاریف حدود ۶۰ تعریف از لحاظ لغات و مفاهیم به کار رفته مورد تحلیل قرار گرفته و رویکرد و مؤلفه‌های اصلی هر تعریف مشخص شده‌اند. سپس ضمن تحلیل این رویکردها جمع‌بندی لازم در این خصوص صورت گرفته است. مطابق تحلیل و جمع‌بندی آیتم‌های آورده شده در جداول، اغلب تعاریف قابل جمع در ۲ دسته اصلی است:

۱. دسته اول تعاریفی که به مشخصه‌های فردی اشاره دارند و عمده این مشخصه‌ها شامل «دانش»، «مهارت» و «نگرش» است. در اینجا شایستگی، متمرکز بر خصوصیات شخصیتی یک مدیر است. این همان مفهومی است که شایستگی به عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی است.

۲. دسته دوم تعاریفی که به شکل‌های مختلف به عملکرد نهایی اشاره دارند. این دسته نیز «دانش»، «مهارت» و البته «توانایی» را به عنوان مؤلفه‌های شایستگی مورد نیاز برای تحقق عملکرد مطلوب یا برتر مطرح می‌کنند. به عبارتی شایستگی، منجر به بروز مهارت‌ها و توانایی در عملکرد قابل مشاهده فرد می‌شود. در این تعاریف، شایستگی باید به نمایش گذاشته و مشهود شود. شایستگی نباید استنتاج شود و یا از روی شواهد و قرائن برداشت شود، بلکه باید کاملاً عینی شده باشد؛ شایستگی باید منجر به عملکرد عالی شود. یعنی عملکرد فرد دارای شایستگی باید به‌طور قابل ملاحظه بهتر از فردی فاقد آن شایستگی باشد. در اینجا شایستگی، به رفتاری اشاره دارد که موفقیت را رقم می‌زند.

آرمسترانگ<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۵ در مقاله‌ای با عنوان «اسطوره‌زدایی از شایستگی» بیان می‌دارد مفهوم شایستگی بسیار گیج‌کننده است. در ادامه در خصوص تمایز دو واژه «competence» و «competency» طرح موضوع نموده و بیان می‌کند این دو مفهوم کاملاً از هم متمایز بوده و هرگز نباید با یکدیگر اشتباه گرفته شوند. مؤسسه CIPD<sup>۲</sup> بیان داشته که competency عموماً به عنوان رفتاری که کارکنان بایستی داشته باشند یا کسب نمایند تا بتوانند در موقعیت‌های مقتضی به

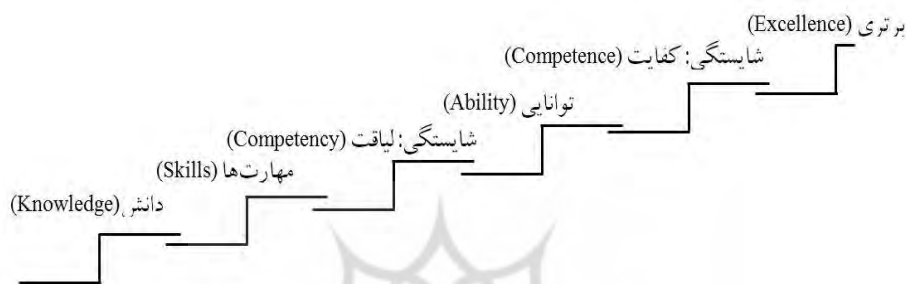
1. Armstrong  
2. The Chartered Institute Of Personnel And Development

سطح بالایی از عملکرد نائل شوند تعریف می‌شود در حالی که competence به استانداردهایی از سیستم اشاره دارد که توسط عملکرد و خروجی‌ها نشان داده می‌شود (CIPD، ۲۰۰۴:۱۲). بر اساس بررسی نگارندگان تفاوت ریشه‌یابی دو واژه competence و competency نیز مؤید این موضوع است. competency اسم با ریشه صفتی است (competent+ency=competency). چنین اسم‌هایی در معنا نیز بیانگر ویژگی یا صفت هستند؛ این اسم (شایستگی: competency) از ریشه شایسته می‌آید که صفت بوده و بیانگر پتانسیل یا به عبارتی ویژگی و لقب است. در حقیقت بیانگر لیاقت فرد از لحاظ ویژگی خاصی است. اما competence اسم با ریشه فعلی است که معنا و مفهوم این اسامی ریشه در انجام کار و تحقق فعلی دارد (compete+ency=competence). این اسم (competence: شایستگی) از فعل شایسته بودن می‌آید و به تحقق این فعل اشاره دارد. با توجه به بحث فوق می‌توان دریافت که competency یک مفهوم آرمانی است، در واقع رفتارهایی است که در صورت کسب آن احتمالاً می‌توان به سطوح بالایی از عملکرد نائل شد. در حالیکه competence به کارگیری ویژگی‌های آرمانی در عمل است. در اینجا مفهوم شایستگی از پتانسیل یا لیاقت به تحقق در عمل یا کفایت رسیده است.

چیو<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۰) بر این عقیده‌اند چارچوب competence بیان می‌دارد که چگونه دانش، توانایی و مهارت‌های مورد بحث در competency با توجه به شرایط سازمانی و محیطی در راستای عملکرد بالای مد نظر به کار بسته شده و تحقق می‌یابند. براون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) نیز تفاوت این دو مفهوم را در قالب شکل زیر بیان می‌کنند. آن‌ها اشاره داشتند که داشتن دانش و مهارت پیش زمینه برخورداری از competency بوده و تلفیق آن‌ها با قابلیت‌های فردی جهت به کارگیری دانش و مهارت در حیطه عمل و با توجه به نوع نقش و شغل مورد نظر مفهوم competence را شکل می‌دهد. به واقع competence یعنی توانایی اجرای دستورالعمل‌های استاندارد شده در یک شغل و جایگاه خاص (هرتون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲:۳۶۱).

1. Chiu  
2. Brown  
3. Horton

فرهنگ‌های لغت فارسی، معمولاً هر دو این واژه‌ها را با معنای شایستگی ترجمه کرده و عموماً این دو کلمه را مترادف دانسته‌اند، اما همانطور که بیان شد تمایز مفهومی آشکاری میان این دو واژه وجود دارد که در راستای توسعه کاربرد مفهوم شایستگی حائز اهمیت است. پیشنهاد نگارندگان یکی از این ۳ روش در تمایز بین این دو در زبان فارسی است:



شکل ۲. تفاوت شایستگی به عنوان کفایت و لیاقت (براون و همکاران ۲۰۰۵)

۱. استفاده از دو واژه لیاقت و کفایت به همراه لفظ شایستگی (متناسب با هر یک از این دو واژه):

- competency: شایستگی مبتنی بر لیاقت
- competence: شایستگی مبتنی بر کفایت

۲. معادل دانستن competency با شایستگی و معادل دانستن competence با صلاحیت است.

۳. استفاده از دسته‌بندی تعاریف مرتبط با شایستگی در بخش قبل مقاله:

- competency: شایستگی مبتنی بر رفتار
- competence: شایستگی مبتنی بر عملکرد

در تشریح واژگان کلیدی و تمایز با واژه‌های مشابه لازم به ذکر است که همزمان «قابلیت» (Capability) مدیریت پروژه واژه‌ای با معنای نزدیک است. شایستگی و قابلیت دو اصطلاح است که به توانایی انسان مربوط می‌شود و در بسیاری از منابع انسانی و همچنین در ارتباطات حرفه ای و شغلی ذکر شده‌اند. قابلیت شرایطی است که به فرد اجازه می‌دهد قدرت و توانایی یادگیری

و انجام کاری در حد ظرفیت خود را به دست آورد. قابلیت به عنوان توانایی‌های ضمنی یا توانایی‌هایی که هنوز تحقق نیافته‌اند شناخته می‌شوند. فرد دارای قابلیت در حقیقت پتانسیل دستیابی به یک توانایی یا مهارت خاص که در یک کار مفید است را دارد. با زمان و تمرین «قابلیت‌ها» می‌توانند به «شایستگی» توسعه یابند. قابلیت‌ها به عنوان نقطه شروع توانایی انجام کار مطرح هستند.

قابلیت از کلمه فرانسوی *capabilite* و کلمه لاتین مشتق شده است. از این کلمه برای اولین بار در سال ۱۵۸۷ استفاده شد. با این حال معنای آن در استفاده امروز (مهارت و یا دانش فنی توسعه نیافته) تنها از حدود سال ۱۷۷۸ تکامل یافته و آغاز شده است.

درخصوص وجوه شباهت و تمایز دو مفهوم «شایستگی» و «قابلیت» این نکات قابل ذکر است:

- قابلیت و شایستگی دو مظهر توانایی انسان است.
- «قابلیت» شرط داشتن ظرفیت کاری است. در این شرایط پتانسیلی برای بهبود مهارت وجود دارد. از سوی دیگر «شایستگی»، نسخه بهبودیافته‌ی «قابلیت» است و به معنی درجه‌ای از مهارت در انجام وظیفه است.
- قابلیت‌ها منجر به شایستگی می‌شوند. یک فرد با قابلیت می‌تواند یک مهارت جدید یا دانش را با یادگیری و تمرین به دست آورد. شایستگی به عنوان یک نتیجه از فعال‌سازی قابلیت‌هاست.
- قابلیت‌ها «عمومی» دیده می‌شوند، درحالی‌که شایستگی بیشتر در زمینه «تخصصی» مطرح است.
- قابلیت‌ها بیشتر در «سطوح سازمانی» مطرح می‌شوند درحالی‌که شایستگی بیشتر در زمینه «فردی و منابع انسانی» مطرح است.

هر دو «قابلیت» و «شایستگی» از ریشه‌های فرانسوی و لاتین مشتق می‌شوند. یکی دیگر از شباهت‌های جالب این است که هر دو واژه دارای معنای قبلی هستند که متمایز از معنای فعلی مدرن آن‌هاست. معنای مدرن شایستگی تنها در سال ۱۹۸۲ تکامل یافت، اما این کلمه از سال ۱۶۳۲ در حال استفاده بود. واژه «قابلیت» از سال ۱۵۸۷ استفاده شده است، اما تقریباً از سال ۱۹۷۰ به معنای جدید و مدرن تبدیل شده است.



همچنین مهارت و شایستگی به نادرست مشابه فرض شده و حتی بجای یکدیگر به کار می‌روند. وجه تشابه این دو این است که هر دو توان یک فرد را که از طریق آموزش و یا تجربه کسب کرده بیان می‌کنند. اما این دو مفهوم از نظر تعاریف یا عملکرد آن‌ها در فرآیند مدیریت و توسعه منابع انسانی یکسان نیستند. دانستن اینکه «چه چیزی» مهارت یک فرد است می‌تواند به ما در تشخیص اینکه آیا آموزش و تجربه‌اش، تا چه میزان ایشان را برای نوع خاصی از فعالیت کاری آماده کرده است کمک کند. به عبارت دیگر، مهارت‌ها به ما «آنچه» را که فرد برای انجام یک فعالیت یا کار خاص نیاز دارد معرفی می‌کنند؛ اما به ما نمی‌گویند «چگونه» یک فرد یک کار را با موفقیت انجام می‌دهد؟ آن‌ها «چگونه» در محیط کار رفتار می‌کنند تا به نتیجه مطلوب دست یابند؟ شایستگی‌ها قطعه گم شده از پازل را با ترجمه مهارت‌ها به رفتارهای شغلی ارائه می‌دهند که نشان‌دهنده امکان انجام الزامات کار به صورتی شایسته است. برای مهارت، «یادگیری» مطرح می‌شود و برای نگرش «توسعه» مناسب‌تر است؛ چرا که در اینجا جزء دیگری به نام نگرش دخیل است. نگرش طی دوره چند روزه می‌تواند تحت تأثیر قرار گیرد، اما نمی‌توان آن را تغییر داد. از این رو «توسعه»، برای غنا بخشیدن به نگرش مناسب‌تر است. در حقیقت مهارت تنها جزئی از شایستگی است. مهارت‌ها به عنوان یکی از وجوهی مطرح هستند که یک شایستگی را ایجاد می‌کنند. برای موفقیت، فرد باید ترکیب صحیحی از مهارت، دانش و توانایی شغلی را نشان دهد. یک تفاوت مهم دیگر بین مهارت‌ها و شایستگی‌ها این است که شایستگی الزامات برای موفقیت در کار را در عبارات وسیع‌تر و جامع‌تر از مهارت تعریف می‌کند. در حالی که مهارت‌ها بخش مهمی از هر پروفایل شغلی هستند، لیکن عموماً دقیق نیستند تا فعالیت‌های فرد شاغل را هدایت کنند. شایستگی‌ها در مقابل مهارت‌ها دارای ویژگی‌های «سازگاری»، «ساختارمندی»، «پیشرفت» و «هماهنگی» هستند (مشهودی، ۱۳۸۹).

### نظام‌ها و استانداردهای شایستگی محور مدیریت پروژه

مدل‌ها و استانداردهای مختلف مدیریت پروژه، هر کدام بخشی از شایستگی‌ها را بیشتر مورد توجه قرار داده‌اند (جدول ۱). در این نظام‌های شایستگی دو دیدگاه جداگانه و متمایز از شایستگی

توسعه داده شده است. یکی رویکرد مدل شایستگی<sup>۱</sup> و دیگری رویکرد استانداردهای شایستگی<sup>۲</sup>. رویکرد مدل شایستگی بر اساس مطالعات مک کلند و مؤسسه مک بر در آمریکا بنا نهاده شده است (در فاصله سال‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰). این رویکرد «ویژگی محور»<sup>۳</sup> شایستگی را به عنوان یک ویژگی اصلی فردی که از لحاظ علی به عنوان معیار مرجع و تأثیرگذار در بروز یک عملکرد برتر شغلی است معرفی نموده است (اسپنسر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳: ۶۱).

اما استانداردهای شایستگی یا همان رویکردهای عملکرد محور، مبنایی برای توسعه استانداردهای ملی و چارچوب‌های صلاحیت بوده‌اند؛ منجمله در کشورهای انگلیس (استاندارد ملی صلاحیت شغلی: NVQ<sup>۵</sup>)، استرالیا (چارچوب صلاحیت کیفی استرالیا: AQF<sup>۶</sup>) و یا در آفریقای جنوبی و نیوزلند. رویکرد مدل شایستگی (رویکرد ویژگی محور) فرض می‌کند که ویژگی‌های شناسایی شده افراد به عملکرد شایسته در کار ترجمه خواهد شد. در حالیکه مطابق استانداردهای شایستگی، شایستگی از شواهد عملکرد نمایش داده شده، تحت یک استاندارد از قبل تعریف شده استنباط می‌شود (گونچی<sup>۷</sup> و همکاران، ۱۹۹۳: ۱۵).

تحت استانداردهای شایستگی، شایستگی اینگونه معرفی می‌شود: «توانایی انجام فعالیت‌ها تحت یک حرفه یا مأموریت، مطابق استاندارد مورد انتظار در فرآیند به کارگیری آن شغل»؛ در حالیکه رویکردهای مدل شایستگی رفتارهای مرتبط با عملکرد پیشرو را شناسایی می‌کند، رویکرد استانداردهای شایستگی یا همان رویکردهای عملکرد محور، مشابه اغلب استانداردها متمرکز است بر بیان عملکرد حد آستانه‌ای که در واقع پایین‌ترین سطح عملکرد مورد پذیرش یا به بیان دیگر عملکرد مورد انتظار در محل انجام کار است.

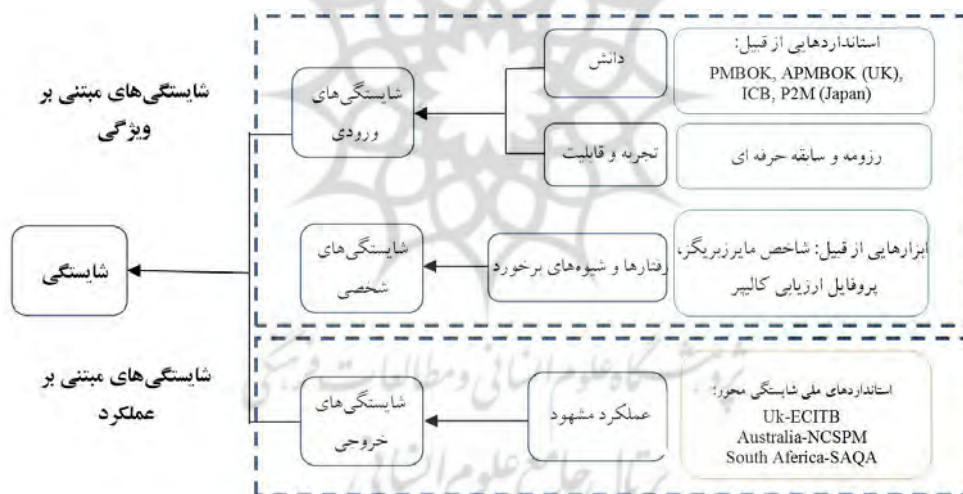
جدول ۱. مقایسه مدل‌های شایستگی محور مدیریت پروژه

مدل‌های شایستگی مؤسسات مدیریت پروژه	تکنیکی	محیطی	رفتاری
شایستگی‌های استاندارد ICB (2006، IPMA)	۲۰	۱۱	۱۵

1. Competency model approach
2. Competency standards approach
3. Attribute based
4. Spencer
5. Natinal Vocational Qualification
6. Australian Qualification Framework
7. Gonczy

مدل‌های شایستگی مؤسسات مدیریت پروژه	تکنیکی	محیطی	رفتاری
شایستگی‌های مدل انجمن مدیریت پروژه انگلستان (APM, 2009)	۳۰	۹	۸
چارچوب توسعه‌ی شایستگی‌های مدیر پروژه (PMCDF)	۹	-	۶
استانداردهای شایستگی حرفه‌ای مدیریت پروژه (AIPM)	۹	-	۸
استانداردهای عملکرد پروژه اتحاد جهانی (GAPPS)	۳۶	۹	۴
مبنای شایستگی ملی ایالات متحده آمریکا (NCB)، نسخه ۲/۰ (۲۰۰۸) <sup>۱</sup>	۲۲	۱۲	۱۵
مرکز آموزش شرکتی دانشگاه بوستون <sup>۲</sup>	۹	۴	۴

شکل ۳ این دو رویکرد را در یک تصویر جمع کرده و مدل‌ها، استانداردها و ابزارهای متناسب مربوط در حوزه مدیریت پروژه را به هر کدام مرتبط نموده است.



شکل ۳. رابطه انواع مختلف شایستگی

در ادامه دو شیوه اصلی تدوین استانداردهای شایستگی و فرضیات اساسی و چالش‌های هر کدام مرور شده است:

1. USA National Competence Baseline (NCB), Version 2.0 (2008)
2. Boston University Corporate Education Center

۱. چشم انداز کلاسیک در تدوین و ارزیابی شایستگی (شایستگی مبتنی بر ویژگی): این دیدگاه کلاسیک بر اساس فرضیات «اتفاق نظر<sup>۱</sup>»، «اطلاعات شفاف و در دسترس<sup>۲</sup>» و «اطمینان و پایداری<sup>۳</sup>» بنا شده است. دیدگاه کلاسیک استانداردسازی در موقعیت‌هایی که ذی‌نفعان نظرات یکپارچه‌ای را به اشتراک می‌گذارند و شرایط ساده‌ای وجود دارد و در نتیجه امکان انتقال بهترین شیوه‌ها، کاهش پیچیدگی و اتخاذ تصمیمات معقول وجود دارد می‌تواند ارزشمند باشد (جکسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۱۷۰).

۲. چشم انداز عملکرد در تدوین و ارزیابی شایستگی‌ها (شایستگی مبتنی بر عملکرد): تمرکز بر این سؤال که «یک مدیر شایسته چه کاری انجام می‌دهد؟» به‌طور طبیعی توجه ما را به شیوه‌ها معطوف می‌کند. این رویکرد را با تمرکز بر «آنچه توسط افراد در محل کار انجام می‌شود» (GAPPS<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۶) و «ارزیابی تجارب گذشته و حال بر اساس شواهد» نشان می‌دهد (IPMA، ۲۰۰۶: ۲۸). این رویکرد عملکرد توسط سه فرض زیر که به لحاظ ساختاری فرضیات دیدگاه کلاسیک را انعکاس می‌دهند تأیید می‌شود: «عدم اطمینان<sup>۶</sup>»، «تفسیر اطلاعات<sup>۷</sup>» و «وابستگی متقابل و همکاری<sup>۸</sup>». در چنین شرایطی، تغییر از چشم انداز کلاسیک به سمت چشم انداز عملکرد می‌تواند سودمند باشد؛ زیرا شناخت و درک نسبت به شایستگی مدیران افزایش می‌دهد. در رویکرد جدید به جای فهرستی از ویژگی‌های جهانی شایستگی به عملکرد در بستر و محیط واقعی توجه می‌شود (GAPPS، ۲۰۰۷: ۷). فرض می‌شود که «این موارد می‌تواند شاخص خوبی باشد که پروژه‌های آتی بر اساس آن‌ها به‌خوبی کنترل شوند» (IPMA، ۲۰۰۶: ۳۰). با این رویکرد بررسی مدل‌های شایستگی تدوین شده در داخل کشور حاکی از این است که شایستگی‌های رفتاری نسبت به سایر شایستگی‌ها در مرکز توجه بوده و اثربخشی بیشتری داشته‌اند. بنابراین ضرورت دارد در باز تعریف شایستگی‌ها با رویکرد عملکردی مورد توجه قرار گیرند.

1. consensus
2. Transparent and available information
3. Certainty and stability
4. Jackson
5. Global Alliance for Project Performance Standards
6. Uncertainty
7. Interpretation of information
8. Interdependency and cooperation

به‌علاوه از جنبه تحقیقات داخلی پیش از این از طریق روش دلفی و پرسشنامه خبرگی در خصوص مفاهیم مرتبط با شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و شرایط ضمن بررسی، نهایتاً شایستگی‌های کلیدی در ۷ بُعد طبقه شایستگی هوشی، شایستگی مدیریتی، شایستگی متخصص منابع انسانی، شایستگی ارزش‌آفرینی منابع انسانی، شایستگی فرهنگی، بعد اجتماعی جهانی شدن، بعد فرهنگی جهانی شدن (واعظی و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۳). همچنین با طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی به روش فراترکیب که نهایتاً در ۳ مقوله شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های دانشی و شایستگی‌های مهارتی جمع‌بندی و معرفی شده است (سیدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۳). همچنین نتایج طراحی الگوی شایستگی رشته مهندسی عمران متناسب با نیازهای بازار کار نشان‌دهنده آن است که دانش تخصصی در کنار دانش رایانه و الکترونیک، زبان انگلیسی، قوانین دولتی، خدمات مشتری در اولویت اول شایستگی‌های دانشی قرار دارند. مهارت‌های عملی و مهارت‌های شناختی نیز از اهمیت بالایی جهت پاسخگویی به نیازهای بازار کار برخوردارند (صالحی عمران و عین‌خواه، ۱۴۰۰: ۲۶). لیکن تحقیق حاضر با نگاهی متفاوت منحصراً متمرکز بر مدیران دولتی حوزه پروژه‌هاست و البته استفاده از روش گراندد تئوری از دیگر ویژگی‌های منحصر بفرد این تحقیق در شناسایی شایستگی‌های مدیران پروژه‌ی بخش دولتی است.

### سؤال اصلی پژوهش: سؤال اصلی این پژوهش عبارت بوده از اینکه «مدل شایستگی‌های

مدیران پروژه در صنعت ساخت ایران دارای چه مختصات کلی می‌باشد؟» پاسخ به این سوال مقدمه و پیش‌زمینه‌ای برای تدوین استاندارد ملی شایستگی محور در حوزه مدیریت پروژه خواهد بود که بر اساس توضیحات بخش قبلی مقاله، در میان دو رویکرد ذکر شده و منطبق بر رویکرد مبتنی بر عملکرد خواهد بود. این سوال اصلی توسط سؤالات فرعی زیر پشتیبانی می‌شود: چه شرایط علی بر شکل‌گیری وضع موجود مشتمل بر چه مواردیست؟ بستر کلی چه مؤلفه‌های اصلی داشته است؟ پیامدها و راهبردها چه مواردی بوده است؟

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر پژوهشی کیفی با رویکرد استقرائی بوده و از نظر جهت‌گیری، پژوهشی بنیادی محسوب می‌شود و بر شکل‌دهی چارچوب مفهومی یا توسعه مبانی نظری تأکید دارد. «نظریه

داده بنیاد» به دنبال آشکارسازی دانش ضمنی خبرگان در این حوزه که همان مدیران پروژه هستند، می‌باشد.

روش تحلیل اطلاعات: روش نظریه داده بنیاد، شیوه‌ای از پژوهش کیفی است که در آن، با استفاده از دسته‌ای از داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. ایده اصلی این راهبرد آن است که نظریه‌پردازی از داده‌های در دسترس<sup>۱</sup> ناشی نمی‌شود بلکه براساس داده‌های حاصل از مشارکت کنندگان که فرآیند مورد پژوهش را تجربه کرده‌اند، ایجاد یا مفهوم سازی می‌شود (اشتراوس و کوربین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷:۳۴). کاربرد این روش در شناسایی شایستگی‌ها از مهم‌ترین نوآوری‌های این تحقیق در داخل کشور و در حوزه مدیریت پروژه بوده است.

استخراج چارچوب شایستگی‌ها در فرآیند تحلیلی روش گرنند تئوری امکان‌کاوش گسترده‌تری از حوزه شایستگی را فراهم می‌آورد، در حالی که ورودی و بررسی دقیق توسط گروه‌های مختلف درگیر در پروژه روایی و پایایی لازم را نیز تأمین می‌کند. نظریه پایه‌ای اجازه می‌دهد تا چارچوب شایستگی‌ها به نحوی تعیین شود که کاملاً مبتنی بر طیف وسیعی از منابع دانشی و تخصصی باشد. به‌ویژه در مقابل محدودیت‌های مرور ادبیات موجود و ناتوانی آن برای خلق پارادایم‌های جدید (لوکا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱:۹).

سه عنصر مفاهیم<sup>۴</sup>، مقوله‌ها<sup>۵</sup> و قضیه‌ها<sup>۶</sup> ارکان اصلی این استراتژی هستند. در پی جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، مفاهیم و از کنار هم قرار گرفتن چند مفهوم، مقوله شکل گرفته و در نهایت با بیان روابط تعمیم‌یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن و بین مقوله‌های معین و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر در بستر و فرآیند آن پدیده، مدل مفهومی تبیین‌کننده پدیده آشکار می‌شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶:۴۲).

نمونه‌گیری و جامعه آماری: نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در نمونه‌برداری برای جمع‌آوری داده‌ها از نوعی نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌کند و خبرگان مصاحبه‌شونده که در اینجا مدیران پروژه هستند، منابع تحقیق می‌باشند. از سویی برخلاف نمونه‌برداری انجام شده در بررسی‌های کمی،

1. Off the Shelf
2. Strauss & Corbin
3. Luca
4. Concepts
5. Categories
6. Propositions

نمونه‌برداری نظری نمی‌تواند قبل از شروع مطالعه و نظریه داده بنیاد، برنامه ریزی شود و تصمیمات خاص نمونه‌برداری در خلال فرآیند پژوهش شکل می‌گیرند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۷: ۳۶). پژوهشگر سعی کرده است با بهره‌گیری از نظرات و دانش آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده موردنظر بپردازد. به عبارت دیگر نوع نمونه‌گیری، تصادفی نیست بلکه عمدی و قضاوتی است (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۴۵).

در پژوهش حاضر ۲۷ منبع (مصاحبه شونده) مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. درحقیقت منابع تحقیق را مدیران پروژه باتجربه از سازمان‌های پروژه محور در بخش‌های مختلف صنعت ساخت تشکیل می‌دادند. نمونه‌هایی از برخی از این سازمان‌ها عبارت بودند از معاونت فنی و عمرانی شهرداری تهران، سازمان نوسازی مدارس، راه آهن ج.ا.ا، گروه مپنا، شرکت آب و نیرو، شرکت نفت و گاز پارس، پتروشیمی تبریز، سازمان مناطق آزاد، شرکت مه‌اب قدس، شرکت مترو تهران و ... بوده است. نمونه‌گیری نظری که بر اساس روش گلوله برفی پیش می‌رود تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه می‌یابد. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن شواهد کافی درخصوص مقوله‌ها و رابطه‌ی آن‌ها به‌دست آمده باشد و بررسی نمونه‌های بیشتر، داده‌های جدیدی برای پژوهش به همراه نداشته باشد (گلاسر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲: ۷). شناسایی و انتخاب افراد مطلع در هر یک از واحدهای سازمانی می‌تواند با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی (هندکوک و گیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۳۶۸) انجام می‌شود.

۱. معرفی افراد توسط نفر رابط در هر شرکت (تا افرادی که به‌عنوان مدیر پروژه موفق بوده‌اند را نموده و اطلاعات تماس آن‌ها را در اختیار پژوهش‌گر قرار دهد تا مصاحبه با آن‌ها انجام شود).

۲. دریافت نام دیگر افرادی که در آن حوزه‌ی اطلاعات مفیدی داشته باشند در طول مصاحبه با هر یک از افراد مطلع (تکمیل و بروزرسانی لیست افراد مطلع، پس از هر مصاحبه)

1. Glaser  
2. Hancock & Gile

همچنین پراکندگی نمونه‌ها در بخش‌های دولتی/خصوصی - کارفرمایی/پیمانکاری - همچنین بر اساس مقیاس پروژه‌های تحت مدیریت و سن مصاحبه‌شوندگان به قرار زیر است:

جدول ۲. پراکندگی نمونه‌های پیش‌بینی شده جهت مصاحبه

دسته بندی	بخش	تعداد مصاحبه
کارفرمایی/پیمانکاری	کارفرمایی	۱۶
	پیمانکاری	۱۱
مقیاس پروژه	متوسط	۶
	بزرگ	۹
	ابر پروژه	۱۲
سن مدیر پروژه	تا ۳۵ سال	۲
	۳۵ تا ۵۰ سال	۱۷
	بیش از ۵۰ سال	۸

## یافته‌های پژوهش

فایل صوتی مصاحبه‌ها ضبط و پس از پیاده‌سازی و تایپ، به منظور کدگذاری وارد نرم‌افزار ATLAS.ti نسخه ۷ وارد شد. دلایل انتخاب این نرم‌افزار سازگاری بیشتر با متون فارسی، تسهیل فرآیند کدگذاری و صرفه‌جویی قابل توجه در زمان تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، ویژگی منحصر به فرد در امکان تعریف نوع روابط بین مقوله‌ها به اشکال متفاوت بوده است. رکن اساسی در فرآیند تحلیل، کدگذاری است. فرآیند تفکیک داده‌های حاصل از نمونه‌گیری، توصیف و بیان آن‌ها با عباراتی کوتاه در یک جدول را کدگذاری گویند. فرآیند تحلیل شامل سه نوع کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> است.

کدگذاری باز: کدگذاری باز فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، مشخص و خواص و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود. به‌طور کلی، در طول کدگذاری باز، داده‌ها به قطعات مجزا

1. Open coding
2. Axial coding
3. Selective coding



شکسته شده، از نزدیک مورد بررسی قرار گرفته و نسبت به شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه می‌شوند (استراوس و کوربین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷:۳۴). این مرحله به این دلیل باز نامیده می‌شود که پژوهشگر با ذهنی باز و بدون هیچ محدودیتی در تعداد کدها و مقوله‌ها اقدام به استخراج کدها و ساخت مقوله‌ها می‌کند (گولدینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲:۵). در این پژوهش، کدگذاری باز، پس از مصاحبه و مکتوب نمودن آن‌ها، توسط نرم افزار Atlas ti. صورت گرفت.

در مرحله اول، (کدگذاری نکات کلیدی (گزیده متن)) که پژوهشگر تمام صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان را خط به خط مطالعه کرده و نکاتی که از نظر ایشان مورد تأکید است را در اصطلاح کدگذاری و یا نشانه‌ای بر آن قرار می‌دهد. در پژوهش پیش‌رو تعداد ۵۵۱ کد باز توسط پژوهشگر شناسایی و نشانه‌گذاری گردید که به دلیل تفصیل زیاد این جداول فقط نمونه‌هایی از آن‌ها آورده می‌شود. به‌عنوان مثال جدول زیر گزیده‌ای از متن است:

جدول ۳. جدول نمونه‌ای از مقوله‌بندی مفاهیم از نشانه‌ها

استخراج کدها	نقل قول (نشانه‌ها)
برقراری ارتباط در سطح کلان مدیریتی	در مقطعی که بنده ورود کردم و تصور می‌کنم در مدتی که با پروژه بوده‌ام با توجه به اوضاع و احوال آن مقطع اتفاقات خوبی رقم خورد راه حلی که به آن متوسل شدم عملاً متکی بر مهارت‌های نرم مدیریت پروژه بود؛ پروژه اینقدر درگیر مسائل مختلف و پیچیده شده بود که اگر می‌خواستیم پروژه با فرایند و نظم منطقی هدایت کنم هیچ راه پیشرفتی نداشت. صرفاً با یکسری ارتباطات و اقدامات خاص می‌شد امور پروژه را سامان داد و از بن بست خارج کرد. یک نمونه آن اقدامات، جلسه با سطوح بالای مدیریتی سازمان ... در سطح معاون وزیر بود. تشریح بحث و صحبت کردن و شفاف کردن موضوع که عملاً ما چه نوع حفاری می‌خواهیم انجام بدهیم و این حفاری در این عمق هیچ گونه آسیبی وارد نمی‌کند؛ با یک بیان صحیح و برقراری یک ارتباط درست (از تمام جنبه‌ها) متوجه شدیم تصورات نادرست شکل گرفته در ذهن آن‌ها و نگرانی‌هایشان عملاً ناشی از برداشت متفاوت دو طرف از موضوع بوده است و مسأله‌ای که سال‌ها به عنوان یک چالش بوده حل شد. تأکید بسیاری دارم بر اینکه اگر آن جلسه در این سطح از مدیران سازمان مخاطب برگزار نمی‌شد، احتمال دستیابی به نتیجه به مراتب ضعیف تر بود. یا نمونه دیگر اینکه اختلافات ریشه دار در طول زمان بود که بین کارفرما و پیمانکار شکل گرفته بود و هر روز چالش‌های ریز و درشتی در این زمینه ایجاد می‌شد. جو روابط به نوعی مسموم بوده و کوچکترین مسائل سرمنشأ اختلافات می‌شد. راه حلی که برای این موضوع توسط بنده به‌عنوان مدیر پروژه اتخاذ شد

1. Strauss & Corbin
2. Goulding

استخراج کدها	نقل قول (نشانه‌ها)
برگزاری ارتباط در سطح کلان مدیریتی	این بود که بعد از حدود ۳ ماه تلاش، که کار واقعاً سختی بود برای اولین بار بعد از حدود ۶ سال از ابتدای طرح یک جلسه بین مدیرعامل ... و مدیر عامل ... ترتیب داده شد. چندین بار این جلسه بعلت مشغله دو طرف یا علل دیگر به سمت کنسلی رفت و پیشنهاد می‌شد جلسه در سطح پایین‌تر مثلاً معاونین برگزار شود. قبل از این جلسات این چینی زیاد برگزار شده بود، لیکن همه حاوی حرف‌های تکراری و بی نتیجه بود. ولی بنده با قاطعیت همواره مخالفت کردم تا نهایتاً جلسه بین بالاترین مقام دو سازمان برگزار شد و برگزاری این جلسه همچون آبی بود بر آتش اختلافات متعدد بعد آن جلسه و پیرو توافقات و تصمیمات خوبی که اتخاذ شد جو روابط را کاملاً تحت تأثیر قرار داد.

از مجموع ۵۵۱ کد باز اولیه، تعداد ۸۱ مفهوم ساخته شده که این ۸۱ مفهوم در ۱۲ مقوله دسته‌بندی گردیدند. در این مرحله با توجه به ابعاد و ویژگی‌های هر کدام از مقوله‌های به دست آمده، پژوهشگر آن‌ها را در مقوله‌های کلان‌تر جاگذاری و بُعدبندی می‌نماید.

جدول ۴. مقوله بندی مفاهیم از نشانه‌ها

شرایط علی		
مقوله	مفهوم	شواهد گفتاری
تعریف و شکل‌گیری غیراصولی پروژه	حاکمیت غیر پروژه‌ای در سازمان‌ها	۶
	سیاسی شدن پروژه‌ها	۱۴
	نبود دقت کافی در تعریف پروژه	۱۱
	بی توجهی به نظرات کارشناسی	۳
نقصان عوامل کلان محیطی	نقصان سیستم کلان مدیریتی	۱۰
	نبود نظم سیستمی	۴
	عوامل مزاحم محیطی	۱۳
شرایط خاص حاکم بر کشور	تأثیر مستقیم تحریم	۱۸
	چالش تأمین مالی	۱۱

شواهد گفتاری	مفهوم	مقوله
۲	تأثیر ساختارهای کلان در رفتارها	پیچیدگی رفتارهای اجتماعی
۴	باورهای سطحی	
۳	شخصیت دوگانه	
۴	عدم صداقت	
۲	تدوین قوانین توسط افراد غیراجرایی	ناکارآمدی قوانین
۱۵	دست و پاگیر بودن قوانین داخلی	
۳	بروکراسی	
۱۰	نبود فرآیند مدون تخصیص مدیران پروژه	تعریف نادرست جایگاه مدیر پروژه
۵	تغییر مدیر پروژه در طول پروژه	
بستر (شرایط موجود)		
شواهد گفتاری	مفهوم	مقوله
۲۱	پروژه‌های غیراصولی به لحاظ شکل‌گیری	شفافیت پایین
۶	محیط سراسر تغییر	
۴	پیش‌بینی ناپذیر شدن رفتارها	نقش باورهای فردی در تحقق شایستگی
۶	تفاوت نظر و عمل	
۲	قوانین فرد محور	
۴	نبود فرایند و ساز و کار تحقق شایستگی	راهبردها
۳	توسعه شایستگی مبتنی بر نقش فردی	
شواهد گفتاری	مفهوم	مقوله
۸	عارضه‌یابی مستمر	ضرورت بازنگری و عارضه‌یابی
۶	نگاه کلان مدیر پروژه	

شواهد گفتاری	مفهوم	مقوله
۹	خود سازماندهی پروژه- متکی بر نظم دوم و محیط سراسر تغییر	ضرورت تغییر پارادایم شایستگی محیطی
۴	پیگیری از مدیران بالادستی	
۳	ارتباط با سطوح کلان مدیریتی	
۵	کمک از اعتبار افراد	
۷	پیگیری مستمر	
۷	فردمحوری- متکی بر نظم دوم و اهمیت نقش فردی	ضرورت تغییر پارادایم شایستگی رفتاری
۵	برقراری صحیح ارتباطات	
۴	تعامل گری	
۳	اقتناع مدیران ارشد	
۳	جدیت در کار	
۳	مدیریت در لجزه	
۲	آمادگی ذهنی و تحمل بحران	
۲	مدیریت تعارضات فردی	
۲	ارتباط مستقیم با اعضای تیم	ضرورت تغییر پارادایم شایستگی تکنیکال
۶	مدیریت چابک- متکی بر نظم دوم و اهمیت مدیریت چابک	
۴	مدیریت ریسک پویا	
۲	برنامه ریزی پویا	
۳	سیستم های مدیریت اطلاعات پویا	
۸	آبتم های قراردادی منعطف	
۱۱	جرات و جسارت/ ریسک پذیری و قبول مسئولیت	ضرورت متناسب سازی قوانین و رویه ها
۲	ضرورت تعیین نقش حقیقی به حقوقی در مواجهه با سازمان های نظارتی	
۲	ضرورت کنار گذاشتن ساختارهای معمول	
۳	تعامل شفاف با نهادهای نظارتی	

شواهد گفتاری	مفهوم	مقوله
۷	اهمیت جنبه مهارتی نسبت به دانشی	ضرورت توجه به اهمیت نسبی مولفه های شایستگی
۷	اهمیت زیاد جنبه نگرشی	
۳	ضرورت نظام رتبه‌بندی	ضرورت وجود نظام شایستگی مدیران پروژه
۷	تمایز شایستگی های کارفرمایی/پیمانکاری	
۳	مقیاس پروژه و نقش هر دسته شایستگی	
۳	تمایز شایستگی بخش دولتی/خصوصی	
پیامدها		
شواهد گفتاری	مفهوم	مقوله
۱۱	حل چالش های عمیق پروژه	رضایت و همراهی ذینفعان
۱۹	کنترل درآوردن تغییرات محیطی مداوم	
۹	اتمام‌پذیر کردن پروژه	
۴	موفقیت نسبی هزینه‌ای/ زمانی/ کیفیتی	
۷	رضایت و همراهی ذینفعان	

همچنین به منظور سنجش پایایی، از روش پایایی بازآزمون استفاده شد؛ شاخص پایایی بازآزمون به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد که در آن، دو نفر کدگذار مستقل از یکدیگر، یا یک نفر کدگذار مستقل طی یک بازه زمانی، داده‌ها را کدگذاری می‌نمایند که در این مقاله از شیوه اول استفاده گردید. سپس با معیار توافق درصدی هولستی<sup>۱</sup>، میزان تطابق کدها تعیین می‌گردد (هولستی<sup>۲</sup>، ۱۹۶۹:۳۴). فرمول ضریب توافق کدگذاری به روش هولستی عبارت است از:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} \quad (1)$$

1. Holsti PAO
2. Holsti

که در آن،  $M$  تعداد موارد کد گذاری شده توسط دو کد گذار است که بین آن‌ها توافق وجود داشته باشد،  $N1$  تعداد کلی موارد کد گذاری شده توسط کد گذار اول و  $N2$  تعداد کلی موارد کد گذاری شده توسط کد گذار دوم است. در صورتی که این عدد بیش از ۷۰ درصد محاسبه گردد، پایایی کد گذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که پایایی کد گذاری مصاحبه‌ها مورد تأیید است (هولستی، ۱۹۶۹:۳۵). بنابراین در مقاله حاضر، سه مصاحبه به صورت تصادفی برگزیده شد و توسط دو پژوهشگر به صورت مستقل، کد گذاری شدند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد در این مقاله، میزان پایایی بازآزمون بیش از ۷۰ درصد محاسبه شده، لذا پایایی کد گذاری مصاحبه‌های انجام شده مورد تأیید است.

جدول ۵. محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام شده به روش هولستی

درصد پایایی	تعداد موارد مشترک	تعداد کدهای مستخرج			کد مصاحبه
		مجموع	کد گذار ۲	کد گذار ۱	
۰/۷۶	۲۱	۵۵	۲۶	۲۹	شماره ۱
۰/۷۳	۱۱	۳۰	۱۴	۱۶	شماره ۲
۰/۸۱	۱۸	۴۴	۲۰	۲۴	شماره ۳
۰/۷۶	۵۰	۱۲۹	۶۰	۶۹	مجموع

در نهایت مدل کلی شایستگی‌های مدیران پروژه به شکل زیر استخراج شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۴. رابطه انواع مختلف شایستگی الگوی پیشنهادی شایستگی مدیران پروژه

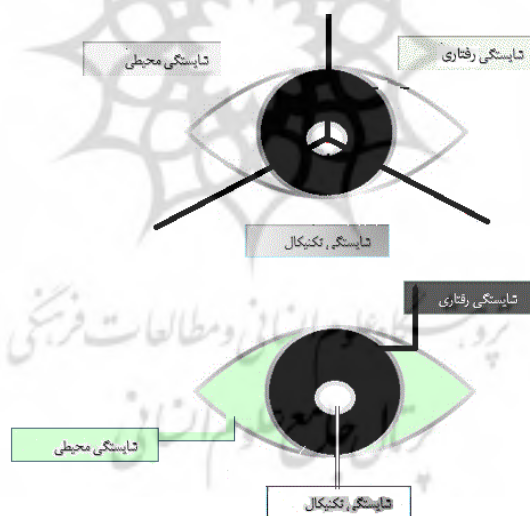
## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

محیط سراسر تغییر باعث «اهمیت بالای شایستگی‌های محیطی و رفتاری» نسبت به شایستگی‌های تکنیکال شده است. نقش پررنگ مواردی مانند «کلان‌نگری و عارضه‌یابی»، «مدیریت لحظه

ای»، «قدرت تصمیم گیری»، «ارتباطات صحیح»، «اقناع گری»، «توان ایجاد فضای تعاملی»، «تعهد و جدیت»، «نتیجه محوری» حائز اهمیت بیشتری شده است.

به علاوه تأثیر این شرایط به کارگیری نوع خاص از شایستگی های تکنیکال را به شیوه ای خاص در میان سایر شایستگی های تکنیکال حائز اهمیت کرده است که مبتنی بر «مدیریت لحظه ای» و کوتاه مدت است و بر «مدیریت ریسک»، «سیستم های مدیریت اطلاعات»، «آیتم های قراردادی» تأکید دارد.

اهمیت بیشتر شایستگی های محیطی و نقش زمینه ای آن ها که عملاً دو دسته دیگر شایستگی را تحت تأثیر قرار می دهد در اشکال زیر به تصویر کشیده شده است. سعی شده است تفاوت در میزان اهمیت و تأثیر شایستگی ها در شرایط فعلی صنعت ساخت کشور، از طریق تفاوت سطح اشغال هر کدام در چشم شایستگی سمت چپ تصویر، نسبت به سه بخش مساوی مطرح شده در چشم شایستگی ICB.3 در سمت راست تصویر مورد تأکید قرار گیرد.



شکل ۵. تأکید بر اهمیت بیشتر شایستگی های محیطی و رفتاری

منتج از شرایط تشریح شده توجه به یکسری اصول کلی و به عنوان مبانی نظری لازم برای تعریف شایستگی ها، توجه به موارد زیر ضروری است:



- توجه به «محیط سراسر تغییر» به‌عنوان یک مولفه اصلی بستر اجرای پروژه‌ها در بازتعریف شایستگی‌ها در سطح ملی ضرورت دارد.
  - به علت اشکالات در سطوح کلان‌تر و منجمله در سطح تعریف پروژه‌ها توجه به این موضوع در سطح ملی ضرورت دارد.
  - تغییر رویکرد برنامه‌ریزی و کنترل در حوزه برنامه‌ریزی، از برنامه‌ریزی کلاسیک به برنامه‌ریزی منعطف و پویا در بازتعریف شایستگی‌ها در سطح ملی ضرورت دارد.
  - نقش پررنگ‌تر شایستگی‌های رفتاری و محیطی و رفتار فردی در بازتعریف شایستگی‌ها در سطح ملی حائز اهمیت است.
  - نقش مهم نگرش مدیر پروژه و معطوف بودن این نگرش بر نگاه کلان و اشراف به محیط‌های پیرامونی پروژه، و نگرش مبتنی بر شبکه‌سازی و فرایندهای سیکلی (مدور)، در بازتعریف شایستگی‌ها در سطح ملی ضرورت دارد.
  - تمرکز بر دیدگاه شبکه‌سازی و فرایندهای سیکلی مدور به‌جای ساختار خطی، در تعریف شایستگی‌ها در سطح ملی، ضروری است.
  - تغییر رویکردهای شایستگی از شایستگی مبتنی بر نظم اول به شایستگی‌های مبتنی بر نظم دوم در تعریف شایستگی‌ها ضرورت دارد.
- این خطوط کلی که اشاره شد در یک نگاه کلان، تغییر پارادایم شایستگی از نظم اول مدیریت پروژه به نظم دوم مدیریت پروژه را یادآور می‌شود. البته باید توجه داشت علی‌رغم اینکه با یک معلول واحد در این تغییر نگرش مواجهیم، لیکن در سطح جهانی این تغییر پارادایم ناشی از سرعت بالای رشد فناوری و پیچیدگی‌های حاکم بر پروژه‌هاست. در حالیکه علت اصلی این تغییر پارادایم در بازتعریف شایستگی‌های مدیران پروژه در داخل کشور ناشی از پیش‌بینی‌ناپذیری‌های محیطی است.

### جمع‌بندی

علی‌رغم اذعان به اهمیت رویکرد شایستگی محور، به‌ویژه در شرایط متغیر امروزی و نیز مشخصه یکتایی پروژه، که هر دو سازگاری چندانی با رویکردهای فرآیندی و برنامه‌ریزی کنترلی

ندارند همچنان ابهام در مفهوم و مبانی شایستگی مورد تأیید محققان زیادی است. از این رو در ابتدای نوشته از طریق مطالعات مروری و تحلیلی، به تبارشناسی شایستگی پرداخته و چرخه رشد و توسعه این مفهوم واکاوی گردید. ضمن مشخص کردن دو رویکرد اصلی در این حوزه که یکی شایستگی بر مبنای ویژگی‌های فردی و دیگری شایستگی بر مبنای عملکرد بوده مؤلفه‌های اصلی هر کدام تبیین و تشریح شد؛ مطابق بررسی انجام شده در میان این دو رویکرد، توجه به تمایزات موجود در تعریف شایستگی در یک جامعه خاص عموماً منطبق بر رویکرد عملکردگرا بوده است. از این رو و به جهت شرایط ویژه حاکم بر فضای کسب و کار کشور و مدیریت پروژه‌ها، بر آن شدیم با استفاده از رویکرد داده بنیاد که به نوعی معطوف به عملکرد واقعی مدیران پروژه‌هاست به شناسایی شایستگی‌های مؤثر پردازیم. از طریق انجام مصاحبه با مدیران پروژه و کدگذاری این مصاحبه‌ها در نرم‌افزار اطلس و نیز طی نمودن مراحل کدگذاری باز، محوری و گزینشی مهم‌ترین شایستگی‌ها شناسایی شد. مقوله‌ای اصلی که می‌توان به وضوح در داده‌ها مشاهده نمود، تأکید بسیار مصاحبه شونده‌گان بر اهمیت بیشتر شایستگی‌های رفتاری و محیطی نسبت به بحث‌های تکنیکال در میان مدیران پروژه بخش دولتی است. این شایستگی‌ها بر یکدیگر اثر گذارند؛ به این نحو که در وهله اول شایستگی‌های محیطی بر شایستگی‌های رفتاری و تکنیکال و در ادامه شایستگی‌های رفتاری بر شایستگی‌های تکنیکال اثر گذاشته و حتی منجر به تغییر پارادایم شایستگی‌های تکنیکال و نیاز به نوع خاصی از این شایستگی‌ها شده است. محیط متغیر و بستر غیر قابل پیش‌بینی حاکم بر فضای کسب و کار کشور، به‌عنوان اصلی‌ترین زمینه بروز این شرایط شناسایی شد. در چنین بستری عملاً ضرورت توجه به شایستگی‌های کلیدی همچون «عارضه‌یابی و بازنگری»، «برقراری ارتباطات صحیح»، «ایجاد فضای تعاملی»، «مدیریت در لحظه»، «اخلاقیت و حل مساله»، «جسارت و ریسک‌پذیری»، «آمادگی ذهنی و تحمل بحران»، «انعطاف‌پذیری»، «نتیجه محوری» ضروریست.

### تقدیر و تشکر

در اینجا از کلیه مدیران پروژه‌ای که در سازمان‌های پروژه محور با صرف وقت خود در مصاحبه‌هایی که در برخی موارد تا ۶ ساعت به طول می‌انجامید قدردانی کنم.

## فهرست منابع

### منابع فارسی:

- تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبدالهی، بیژن؛ زین آبادی، حسن رضا، (۱۳۹۷)، اولویت بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال دهم، شماره ۳۱، بهار ۱۳۹۷: ۷۵-۱۰۰.
- حاج کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادیزاده، اکرم؛ بنیادی نائینی، علی، (۱۳۹۰)، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، **نشریه چشم انداز مدیریت دولتی**، شماره ۸، زمستان ۱۳۹۰: ۲۳-۴۳.
- دانایی فرد، حسن؛ امامی، سیدمجتبی، (۱۳۸۶)، **اندیشه مدیریت راهبردی**، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۸۶: ۳۰-۶۹.
- رضایت، غلامحسین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علیرضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم، (۱۳۹۰)، معماری الگوهای شایستگی: **ارایه‌ی چاقوب مفهومی**، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال سوم، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۰: ۴۹-۸۱.
- رعناپی، حبیب اله؛ سلطانی، مریم؛ یزدانی، حمیدرضا، (۱۳۹۱)، شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران: **تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران**، **فصلنامه مطالعات منابع انسانی**، سال اول، شماره ۳، بهار ۱۳۹۱: ۲۷-۵۰.
- سیدی، سیدمحمدرضا؛ دانایی فرد، حسن؛ گنجعلی، اسدالله؛ خائف‌الهی، احمدعلی، (۱۳۹۸)، طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی با روش فراترکیب، **فصلنامه علمی مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی**، دوره نهم، شماره ۳۳، زمستان ۱۳۹۸: ۵۵-۷۸.
- صالحی عمران، ابراهیم؛ عین‌خواه، فرناز، (۱۴۰۰)، طراحی الگوی توسعه شایستگی‌ها برای رشته مهندسی عمران با توجه به نیازهای بازار کار، **فصلنامه آموزش مهندسی ایران**، سال بیست و سوم، شماره ۸۹، بهار ۱۴۰۰: ۱۹-۴۱.
- عابدیان اول، اکرم؛ کرمی، مرتضی (۱۳۹۰)، طراحی مدل شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- مشهودی، مجید، (۱۳۸۹)، **رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی**، **فصلنامه تدبیر**، شماره ۲۱۵.
- ملک جعفریان، مرتضی؛ صبحیه، محمد حسین (۱۳۹۰)، **تدوین مدل ارزیابی شایستگی‌های مدیریت پروژه در شرکت ملی نفت ایران**. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه تربیت مدرس.
- واعظی، رضا؛ سید تقوی، میرعلی؛ حسین پور، داود؛ تاجی، فاطمه، (۱۳۹۹)، الگوی شایستگی‌های مدیران منابع

انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و نهم، شماره ۹۶، تابستان ۱۳۹۹: ۹-۴۴.

### منابع انگلیسی:

- Armstrong, M (1995) 'Demystifying Competence'. In Human Resources, November/December, pp 49-50.
- Berge, Z., deVerneil, M., Berge, N., Davis, L., & Smith, D., (2002). "The increasing scope of training and development competency", *Benchmarking*, 43-61.
- Brown, R. B. Meta-Competence: A Recipe for Reframing the Competence Debate. *Personnel Review* Brennan, M., Lewis, T., & Konkel, S. (2005). A Competence-based
- Chiu, R. Selmer, J. (2010). Required Human Resource Competencies in the Future: A Framework for Developing HR Executives in Hong Kong.
- CIPD, (2004). training and development, survey report. London.
- GAPPS, (2007). **Framework for performance based competency standards for global level 1 and 2 project managers**. Global Alliance for Project Performance Standards, Australia: Sydney.
- Glaser, B., (1992). **Emergence v Forcing Basics of Grounded Theory Analysis**. Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Gonczi, A., Hager, P., & Athanasou, J. (1993). The development of competency-based assessment strategies for the professions. **Canberra: AGPS**.
- Goulding, C. (2002). Grounded theory: A practical guide for management, **business and market researchers**. Sage.
- Handcock, M. S., & Gile, K. J. (2011). Comment: On the concept of snowball sampling. **Sociological Methodology**, 41(1), 367-371. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9531.2011.01243.x>
- Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities. Reading, MA: **Addison-Wesley** (content analysis).
- Horton, S., (2002), Competency management in the British Civil Service, **The international journal of Public Sector Management**, Vol. 13, No.4, pp.354-368.
- IPMA, (2006). **IPMA Competence Baseline, Version 3.0 (ICB 3.0)**. International Project Management Association, The Netherlands: Nijkerk.
- Jackson, M.C., (2003). **Systems Thinking: Creative Holism for Managers**. Wiley, Chichester.
- Luca, M., Nuttall, J., Emilion, J., & Postings, T. (2021). Systematic review and grounded theory as a mixed method to develop a framework for counselling skills competencies. **Counselling and Psychotherapy Research**.
- Mac Donald, K., Rezanian, D., & Baker, R. (2020). A grounded theory examination of project managers' accountability. **International Journal of Project Management**, 38(1), 27-35.
- Project Management Institute (PMI)(2012). **Project manager competency development framework (PMCDF) – 2a Ed**, Newtown Square, USA.
- Robotham, D., Jubb, R., (1996). **Competences: measuring the immeasurable**. *Manag. Dev. Rev.* 9.
- Schutte, N., Barkhuizen, N., & Van der Sluis, L. (2016). The development of a human resource management (HRM) professional competence model: A pilot study. **Journal of Psychology in Africa**, 26(3), 230-236.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., ... & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. **Personnel psychology**, 53(3), 703-740.

- Spencer LMI, Spencer SM. ; (1993). **Competence at work: models for superior performance**. 1st ed.. New York: Wiley.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). **Grounded theory in practice**. Sage.



## Development of Managers' Competence in the Project - Oriented Industries of the Public Sector Following the Theory-Based Approach

Farhad Saeedi <sup>1</sup> | Saied Yousefi <sup>2</sup> | Mohammad Hosein Sobhiyah <sup>3</sup> | Hamid Zargarpour Rasouli <sup>4</sup>

Research Paper

Received:  
9 June 2021

Accepted:  
7 December 2021  
P.P: 157-185



### Abstract

One of the most common approaches in the field of project management is the competence -based approach. This approach, unlike process -based approaches, is particularly focused on the role of 'individual'. The difference in the prevailing conditions of the country, especially at the present level, is the main necessity of formulating competencies at the national level, compared to the sustainable conditions based on the formulation of international standards and models. In this study, it was attempted to explore the theoretical basis for the development of project managers' competencies in the Iranian manufacturing industry. By conducting 27 STAR interviews, we tried to identify effective competencies on the success of the project. 551 Identification and analysis in ATLAS TI software. With open, central and selective encoders, eventually the causal conditions, main agents, strategy and consequences were made. In terms of causal conditions, the great impact of environmental factors and specific conditions of the country on how to manage projects is clearly understandable. As a result, we observed the formal formation of the whole change, the definition of non -principled projects, the complexity and unpredictability of individual behaviors and laws. In such a context, the flexibility of behavioral competencies from the environment, the importance of behavioral and environmental competencies than technical, and of course the change in technical competencies paradigms are raised as strategies. The consequence of these strategies is the necessity of abandoning common structures and paying attention to competencies such as metropolitanism, the ability to persuade senior managers, continuous complications, moment management, creativity and high problem solving capability, as well as mental readiness, flexibility, seriousness and commitment, and of course the result.

**Keywords:** Project Management, Merit, Model, Data -Based Theory, Project Manager.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.1.6.7

1. PhD Candidate of Project Management and Construction, Faculty of Architecture, University of Tehran, Tehran, Iran
2. Corresponding author: Assistant Prof. of Project Management and Construction Department, Faculty of Architecture, University of Tehran, Tehran, Iran
3. Associate Prof. of Project Management and Construction Department, Faculty of Arts, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
4. Assistant Prof. of Industry Engineering Department, Faculty of Engineering, Imam Hossein University, Tehran, Iran