

## فرا تحلیل تحقیقات مرتبط با شایستگی مدیران در ایران

مهدی ناظمی<sup>۱</sup>، وجه‌الله قربانی زاده<sup>۲</sup>، احمد علی امامی<sup>۳</sup>، سید طه حسن نانگیر<sup>۴</sup>

### چکیده

در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت اند تا شایسته‌ترین مدیران را، به عنوان یک مزیت رقابتی شناسایی، جذب و حفظ کنند. چنانچه گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت. برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند. در این پژوهش با بکارگیری روش تحقیق فراتحلیل و استفاده از نرم افزارهای مناسب برای تحلیل یافته‌ها و اطلاعات بدست آمده از پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در زمینه شایستگی مدیران در ایران، نظریات و مدل‌های نظری و چارچوب مفهومی و عملیاتی غالب در این تحقیقات معنی‌دارترین فرضیات بکار رفته در این تحقیقات و یافته‌ها استخراج و توصیه‌هایی جهت به کارگیری مدل‌های شایستگی مدیران برای انتخاب و به کار گماری افراد اصلح ارائه شده است. جامعه آماری در این نوع پژوهش، پایان نامه‌ها و مقالات (پژوهش‌های انجام شده) در ارتباط با شایستگی مدیران در ایران می‌باشد. در این تحقیق بنا بر انجام نمونه‌گیری نیست و تلاش محقق بر بررسی کل جامعه (تمام شماری) است و اهتمام بر مطالعه و گردآوری اطلاعات مورد نیاز جهت تلخیص و نتیجه‌گیری مناسب از تمامی نمونه‌های ممکن بوده است. با بررسی و تحلیل اطلاعات بدست آمده ۲۶ مطالعه انتخاب و ۲۳ فرضیه و متغیر شناسایی شد که بر این اساس متغیرهای دارای بیشترین شدت اثر معرفی شدند. داده‌های بدست آمده در این پژوهش فاقد همگونی (ناهمگون) بوده و با بررسی سوگیری انتشار داده‌ها، اطلاعات استخراج شده دارای دقت و صحت بالا تشخیص داده شد.

### واژه‌های کلیدی

فراتحلیل، شایستگی مدیران، اندازه اثر، آزمون ناهمگونی شدت اثر، سوگیری انتشار داده‌ها

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

<sup>۱</sup> استادیار دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام

<sup>۲</sup> استادیار دانشگاه علامه طباطبایی<sup>(ه)</sup>

<sup>۳</sup> دانشجوی دکترا مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی<sup>(ه)</sup>

<sup>۴</sup> کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی<sup>(ه)</sup>

## قدمه

در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه های آموزش و توسعه قابلیت های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت های آنان انجام میگیرد. مهمترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان ها محسوب می شود. در همه سازمانها (دولتی و غیر دولتی) گزینش، آموزش و تربیت حرفه ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. امروزه دستیابی به مدیران تحول آفرین، دغدغه بزرگ سازمانها به شمار می آید. برای درک این شرایط کافی است توجه شود که شرکتهایی همچون اینتل و کامپک ناگزیرند سالانه بین ۲۰ تا ۵۰ میلیون دلار به مدیرانی بپردازند که شایستگی اداره سازمان آنان را دارند. بر طبق یک دیدگاه، مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت آمیز و اثربخش آن در سازمانی، نیازمند مجموعه ای از شایستگی ها، مهارتها، تواناییها و ویژگیهای خاص می باشد. چنانچه گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت. از اینرو مقتضی است که سازمان ها بکوشند شایسته ترین، صالحترین، متعهدترین و بهترین افراد را از بین متقاضیان مشاغل به ویژه برای خدمت در دستگاههای دولتی و خدمات عمومی پیدا کنند و عملیات مورد نظر را بر اساس برنامه ها و خط مشی های صحیح انجام دهند. این امر به مراتب برای مدیران سازمانها که با مجموعه ای از نیروهای انسانی با فرهنگها و ارزشهای مختلف در ارتباط اند بسیار حائز اهمیت می باشد (ناصری فر و همکاران، ۱۳۸۹).

از اینرو انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهمترین و حساسترین مسایل در فرآیند کار هر سازمانی خواهد بود. بنابراین برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته ترین افراد نیاز به معیارها و ملاکهایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پستهای سازمانی را به عهده بگیرند. این معیارها در هر جامعه و سازمانی با توجه به جهانی بینی و ارزشهای حاکم و چگونگی نگرش نسبت به انسان متفاوت می باشد. در جوامع غربی جهان بینی حاکم مبتنی بر ماده بوده و اصول ماکیاویسیستی حاکم می باشد که اساساً هستی و انسان را پدیده های کاملاً مادی میداند که همه ابعاد وجودی انسان بر اساس قوانین مادی توجیه میشود. بنابراین هدف رسیدن به تولید بیشتر و ارتقاء سازمان بدون توجه به مقام و جایگاه انسان می باشد. ولی در اسلام، انسان در هستی جایگاه ویژه ای دارد و به تعبیری اشرف مخلوقات است؛ جایگاه او جایگاه جانشینی خداست و در قرآن نیز انسان موجودی مکرم نامیده شده که بر مخلوقات دیگر برتری داده شده است. بنابراین هدف تعالی و تکامل انسان برای رسیدن به چنین مقامی می باشد. با توجه به دو دیدگاه فوق، قطعاً معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته متفاوت خواهد بود. منابع غنی اسلامی به دلیل امتیاز والائی چون پیوند با وحی الهی و نیز برخورداری از زلال اهل بیت عصمت و طهارت (ع)، اصول و رهنمودهای متقن و جامعی را در همه زمینه ها از جمله مدیریت برای بشر به ارمغان آورده است. بر این اساس

در تعیین معیارهای شایستگی بهره‌گیری از دستورالعمل‌های رهبران دین و سخنان معصومین(ع)، شایسته و ضروری می‌باشد (موسی زاده و عدلی، ۱۳۸۸).

این مقاله در صدد پاسخ‌گویی به سؤالات زیر است:

- در تحقیقات مربوط به شایستگی مدیران در ایران چه متغیرهایی مورد مطالعه قرار گرفته است؟
- در تحقیقات مربوط به شایستگی مدیران در ایران چه فرضیه‌هایی مورد مطالعه قرار گرفته است؟
- در تحقیقات مربوط به شایستگی مدیران در ایران از چه نظریه‌ها و الگوهای مفهومی استفاده بیشتری شده است؟
- از بین عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران در ایران کدام یک تاثیر بیشتری بر موضوع دارد؟

## ۲- مبانی نظری

فرهنگ آکسفورد<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) شایستگی را بعنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه تعریف می‌کند.

کیو<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) شایستگی را بعنوان نتیجه به کاربردن دانش و مهارت بطور مناسب تعریف می‌کند. عبارتی دیگر شایستگی = مهارت + دانش.

موسسه نشنال پارک سرویس امپلویز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت و تواناییها در یک شغل خاص می‌داند که به شخص اجازه می‌دهد که به موفقیت در انجام وظایف دست یابد. همانطور که مشاهده می‌شود، این تعریف مولفه توانایی را نیز به مولفه‌های شایستگی افزوده است.

فیلپوت و همکاران (۲۰۰۲) شایستگی را بعنوان ترکیبی از مهارتها، دانش و نگرشهای مورد نیاز برای انجام یک نقش بگونه‌ای اثر بخش، تعریف می‌کند.

در این تعریف مولفه نگرشها بجای تواناییها آمده است. در تعریفی دیگر، مولفه انگیزه به جای این دو به تعریف افزوده شده است. تعریف هانستین<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) از این نوع تعریف است:

شایستگی عموماً بعنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارتها و انگیزه‌هاست که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است.

در زیر نمونه‌های دیگری از این تعاریف آمده است:

شایستگی عبارتست از هرگونه دانش، مهارت یا ویژگی شخصی که یک فرد را قادر می‌سازد تا عملکرد موفقیت‌آمیز به نمایش بگذارد. (دولت ساسکاچوان<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸).

<sup>1</sup> Oxford

<sup>2</sup> Cave

<sup>3</sup> National Park Service Employees

<sup>4</sup> Hanstyn

<sup>5</sup> Government of Saskatchewan

شایستگی ویژگی قابل اندازه‌گیری یک شخص است که با عملکرد اثربخش در شغل، سازمان و فرهنگ خاص مرتبط است. (هی‌گروپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

نکته دیگر در زمینه تعریف شایستگی، آنکه معمولاً دو تعریف مرتبط در زمینه شایستگی ارائه می‌شود. اولی نشانگر توانایی یک فرد برای انجام کارهای مربوط به شغل بگونه‌ای اثر بخش است و تعریف دوم عبارت است از آنچه یک فرد برای عملکرد اثر بخش نیاز دارد. این دو تعریف خیلی به یکدیگر نزدیک هستند اما متفاوت اند. دومی در بردارنده آن چیزی است که برای موفقیت در یک شغل لازم است، در حالی که اولی با آنچه که یک فرد بعنوان یک کار مهم در شغل خود، انجام می‌دهد ارتباط دارد. (مایر<sup>۲</sup> ۲۰۰۳) معنای دوم معنای واقعی شایستگی است و در این مطالعه نیز همین معنا مد نظر است تعریف شایستگی‌های مدیریتی نیز مشابه همین تعاریف است نمونه ای از تعاریف شایستگی‌ها مدیریتی در زیر آمده است:

شایستگی‌های مدیریتی متشکل از مجموعه‌ای از دانش، مهارتها و تواناییها و انگیزه‌ها است به منظور اینکه مدیر بتواند وظایف محوله را بخوبی انجام دهد. (مرکز مشاوره جی‌جی‌ان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

اولاهن‌فردسن<sup>۴</sup>، ریکارد لیندرن<sup>۵</sup> و الریک شولتز<sup>۶</sup> شایستگی در سطح فرد را شخصیت بنیادی فرد دانسته که اجرای عالی وظایفی مانند انگیزه، حالت و اخلاق، خودشناسی، ارزش‌ها و استانداردهای معنوی را آسان می‌کند. بویاتزیس<sup>۷</sup> (۱۹۸۲) در مقاله «مدیر شایسته، مدلی برای عملکرد موثر» شایستگی را ترکیبی از انگیزش، صفت‌ها، مهارت‌ها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود یا مجموعه دانش مرتبط به کار تعریف می‌کند. شایستگی به نقل از مقاله پرورش و توسعه شامل: مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش و ویژگی‌هایی است که مجریان عالی را از مجریان متوسط در داخل وظیفه کاری یا طبقه شغلی، جدا می‌کند.

شایستگی‌ها مجموعه‌های رفتاری هستند که برخی کارکنان بهتر از دیگران آنها را انجام می‌دهند. شایستگیها اندوخته‌ها و منشأ رفتار انسانی هستند. هر فردی ترکیب منحصر به فردی از شایستگیها را دارد که او را قادر می‌سازد تا در سطح معینی از تبحر عمل نماید (اسدی و همکاران، ۱۳۹۱).

## معیارهای شایستگی

رقابت جهانی پیرامون شاخص‌های «مهارت‌های مدیریتی براساس گزارش سالیانه در هشت مورد و شامل مهارت‌های فنی، مهارت تجربه مدیریتی» یک مدیر موفق در مباحث منابع انسانی و ارتباطات و رقابت پذیری، رهبری، کارآفرینی، مسئولیت پذیری، انعطاف پذیری، فرهنگی و

<sup>1</sup> Hay Group

<sup>2</sup> Mayer

<sup>3</sup> GNN Consulting Center

<sup>4</sup> Ola Henfridsson

<sup>5</sup> Lyndren

<sup>6</sup> Ulrik Schultz

<sup>7</sup> Buyatzys

آینده نگری اعلام شده است و بر اساس نظریه «کاتس» مهارتها به پنج طبقه مهارت های فنی ، انسانی ، ادراکی ، تشخیص ، تجزیه و تحلیل تقسیم می شود. ولی در نظریه « جک مریتس » مهارت های مدیریتی به دو دسته مهارتهای فنی ، مدیریتی تقسیم گردیده است.

کمیته پژوهشی مدیران ایده ال استرالیا مهارت های مدیریتی را شامل: مهارت های سرمایه های انسانی؛ ارتباطات؛ مربی گری و آموزش دیگران؛ قدرت تحمل دیگران؛ توانایی سازی؛ قدرت نفوذ؛ تفکر راهبردی؛ آینده نگری و رهبری؛ انعطاف پذیری؛ خود مدیریتی؛ تیم سازی و توان انجام کارهای گروهی؛ حل مشکلات و بحث اخلاق بیان می کند . تحقیقات و مدل های کوپر و شیپمن و پری نشان می دهد که اکثر مدل های شایستگی مبتنی بر اصول مشترکی به شرح ذیل است:

مبتنی بر خوشه دانش، انگیزش، مهارت ها، توانی ها، ارزش ها و رغبت ها. مرتبط با جهت گیری راهبردی.

دارای استاندارد های پذیرفته شده قابل مشاهده و سنجش.

قابل بهبود از طریق آموزش و پرورش.

مرتبط با بخش مهم شغل.

### ۳- روش تحقیق

روش مورد استفاده برای گردآوری داده ها در این پژوهش، کتابخانه ای است. ابزار به کار گرفته شده در این پژوهش پرسشنامه معکوس بوده که در مراجعه به پایان نامه ها و مقالات مرتبط با موضوع شایستگی مدیران در بازه زمانی سال ۱۳۸۳ تا سال ۱۳۹۱ در استان هایی هم چون تهران، اصفهان، خراسان، البرز، فارس، کرمان و ... از آن بهره گرفته شده است. در این تحقیق، تمرکز روی تحقیقات انجام شده درباره یک موضوع خاص است، لذا جامعه مورد بررسی در این تحقیق پایان نامه ها و مقالات (حاصل از پژوهش های انجام شده) در ارتباط با شایستگی مدیران در ایران می باشد. این جامعه به طور دقیق تر شامل پایان نامه ها و مقالات موجود در دانشگاه های دولتی شناخته شده در شهر تهران (شامل دانشگاه های تهران، علامه طباطبایی و تربیت مدرس) است. در کنار پایان نامه های موجود در کتابخانه های مرکزی این دانشگاه ها، مقالات منتشره در مجلات و نشریات معتبر داخلی و مقالات و چکیده های مرتبط با این موضوع در تعدادی از سایت های علمی معتبر و شناخته شده ایرانی ([magiran.ir](http://magiran.ir)، [irandoc.ir](http://irandoc.ir)، [sid.ir](http://sid.ir)، [irpdf.ir](http://irpdf.ir)) نیز بخشی از جامعه آماری محسوب می شود. در این تحقیق بنابر انجام نمونه گیری نبوده و تلاش محقق به بررسی کل جامعه (تمام شماری) بوده است. بنابر این، اهتمام محقق بر مطالعه و گردآوری اطلاعات مورد نیاز جهت تلخیص و نتیجه گیری مناسب از تمامی احاد جامعه است.

در مجموع تعداد ۱۲ پایان نامه و ۱۴ مقاله با موضوعات کاملاً منطبق و یا تشابه موضوعی نسبتاً بالا و مناسب برای فراتحلیل گردآوری شد و سپس با استفاده از روش فراتحلیل مورد بررسی قرار گرفت. پس از محاسبه اندازه اثر مطالعات پیشین، تعداد تحقیقاتی که اندازه اثرشان کمتر از ۰/۱ بود به دلیل غیرقابل اعتماد

بودن نتایج آنها از فرایند پژوهش حذف شدند و در نهایت تعداد ۱۶ مطالعه واجد شرایط تشخیص داده و محاسبات و آزمون‌های آماری فراتحلیل روی آنها اجرا شد.

بنابر این، انجام فراتحلیل روی تعداد ۱۶ مطالعه پیشین در این تحقیق که تمامی آنها در باره موضوع مشترک شایستگی مدیران در سازمان‌های ایرانی می‌باشند، خالی از اشکال به نظر می‌رسد.

#### ۴- یافته‌های تحقیق

برای انتخاب پژوهش‌ها از میان پژوهش‌های یافت شده به چک لیستی که برای استخراج اطلاعات مفید و کاربردی برای انجام مراحل فراتحلیل در نظر گرفته شده بود، مراجعه شد. بخش قابل توجهی از اطلاعات مورد نیاز برای انجام فرایند فراتحلیل به قسمت فرضیات و اهداف پژوهش‌ها و نیز آمار و ارقام به دست آمده از آزمون فرضیات آنها در بخش یافته‌های تحقیق به دست آمد. لذا پژوهش‌هایی که در این دو بخش دارای کاستی‌هایی بودند و یا این که اساس کار خود را بر کیفیت آزمون به جای کمیت آن قرار داده بودند از فهرست نهائی فراتحلیل حذف شدند. بنابراین از مجموع این پژوهش‌ها با توجه به شرایط ذکر شده، تعداد ۱۲ پایان‌نامه و ۱۴ مقاله از تمامی جهات برای انجام فراتحلیل در این پژوهش مناسب تشخیص داده شد و در فرایند دسته بندی متغیرها و فرضیات و نهایتاً محاسبات شدت اثر بر مبنای اطلاعات آنها عمل شد.

متغیرهای حاصل از مطالعات پیشین در دو جدول جداگانه به همراه فراوانی، درصد فراوانی و شدت اثر طبقه‌بندی و ارائه شده‌اند. در جدول ۱ تأثیر شایستگی مدیریتی به عنوان متغیر مستقل بر تعدادی از متغیرهای وابسته مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۲ نشان می‌دهد که در تعداد ۶ مورد از مطالعات پیشین «شایستگی مدیریتی» به عنوان متغیر مستقل روی متغیرهای وابسته مورد مطالعه قرار گرفته و اندازه اثر این مطالعات بین ۰/۲۱۲ تا ۰/۷۷۸ بوده است.

جدول ۲. فراوانی، درصد فراوانی و شدت اثر متغیرها (شایستگی مدیران به عنوان متغیر مستقل)

متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	درصد فراوانی	اندازه اثر
شایستگی مدیریتی	خلاقیت	۱	۱۶/۶۷	۰/۷۷۸
شایستگی مدیریتی	بهره وری	۱	۱۶/۶۷	۰/۷۰۵
شایستگی مدیریتی	شایسته‌گزینی	۲	۳۳/۳۳	۰/۶۷۶
شایستگی مدیریتی	تغییر	۱	۱۶/۶۷	۰/۳۹
شایستگی مدیریتی	قابلیت ترسیم مسیر شغلی	۱	۱۶/۶۷	۰/۲۱۲
مجموع		۶	۱۰۰	

در جدول ۳ تأثیر تعدادی از متغیرها به عنوان متغیر مستقل بر شایستگی مدیران به عنوان متغیر وابسته در مطالعات پیشین بررسی شده است.

جدول ۳. فراوانی، درصد فراوانی و شدت اثر متغیرها (شایستگی مدیران به عنوان متغیروابسته)

متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	درصد فراوانی	اندازه اثر
مهارت های مدیریتی (ارتباطی، ادراکی، انسانی و ...)	شایستگی مدیریتی	۱۲	۳۰/۲۳	۰/۴۶۸
وظایف مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل و ...)	شایستگی مدیریتی	۵	۱۱/۶۳	۰/۴۵
ارزش ها (عمومی، مدیریتی، حرفه ای و ...)	شایستگی مدیریتی	۴	۹/۳۰	۰/۱۹۶
شایستگی هوشی (عاطفی، هیجانی و ...)	شایستگی مدیریتی	۳	۶/۹۸	۰/۶۱۶
فرهنگ کار تیمی و تعامل	شایستگی مدیریتی	۲	۴/۶۵	۰/۵۷۹
نقش های مدیریتی (اطلاعاتی، تصمیم گیری)	شایستگی مدیریتی	۲	۴/۶۵	۰/۵۶۳
مسئولیت پذیری	شایستگی مدیریتی	۲	۴/۶۵	۰/۲۵۶
خود مدیریتی	شایستگی مدیریتی	۲	۴/۶۵	۰/۳۴۶
شایسته گزینی	شایستگی مدیریتی	۱	۲/۳۳	۰/۴۱۴
ویژگی های فردی و شخصیتی	شایستگی مدیریتی	۱	۲/۳۳	۰/۴۰۳
توانایی اتخاذ تصمیم	شایستگی مدیریتی	۱	۲/۳۳	۰/۱۰۱
سبک مدیریتی	شایستگی مدیریتی	۱	۲/۳۳	۰/۱۷۸
خودآگاهی	شایستگی مدیریتی	۱	۲/۳۳	۰/۴۳۳

اعتماد به نفس	شایستگی مدیریتی	۱	۲/۳۳	۰/۲۷
انعطاف پذیری	شایستگی مدیریتی	۱	۲/۳۳	۰/۳۳۶
مدیریت دانش	شایستگی مدیریتی	۱	۲/۳۳	۰/۰۵۷
مدیریت تغییر	شایستگی مدیریتی	۱	۲/۳۳	۰/۳۹۴
مدیریت ریسک	شایستگی مدیریتی	۱	۲/۳۳	۰/۱۸۲
مجموع		۴۳	۱۰۰	

همان‌طور که در جداول ۲ و ۳ قابل مشاهده است، ابتدا تاثیر ۵ متغیر خلاقیت، بهره‌وری، شایسته‌گزینی، تغییر، قابلیت ترسیم مسیر شغلی به عنوان متغیرهای وابسته بر شایستگی مدیریتی از جمیع پژوهش‌های مورد بررسی استخراج و طبقه‌بندی شد. سپس تأثیر شایستگی مدیریتی به عنوان متغیر مستقل بر ۴۳ متغیر مستقل مانند مهارت‌های مدیریتی، وظایف مدیریتی، ارزش‌ها، شایستگی هوشی و... استخراج و در قالب جدول ۳ ارائه شده است.

با توجه به آنچه که در این جداول آمده است، طبق طبقه‌بندی مرسوم برای میزان شدت‌های اثر می‌توان شدت، صحت و قدرت تأثیر متغیرهای ارائه شده در قالب فرضیات را در سه دسته حدود اندازه‌های اثر قرار داد. دسته اول، آن گروه از متغیرهاست که تأثیرگذاری بین آنها ضعیف بوده و امکان عدم تأیید فرضیه این پژوهش‌ها در پژوهش‌های مشابه زیاد است. این متغیرها، متغیرهایی هستند که شدت اثر آنها کوچک است و مقادیر شدت اثر متغیرها در فاصله بین ۰/۱ تا ۰/۳ قرار می‌گیرد. بر اساس مندرجات جدول ۲، متغیرهای مدیریت دانش، توانایی اتخاذ تصمیم، سبک مدیریتی، مدیریت ریسک، ارزش‌ها (عمومی، مدیریتی، حرفه‌ای و...)، شایستگی مدیریتی، مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس در این دسته قرار می‌گیرند.

گروه دوم متغیرهایی هستند که مقادیر اندازه اثر آنها متوسط است و بین ۰/۳ و ۰/۵ قرار دارد. فرضیات این گروه نسبت به گروه قبل از قوت و اطمینان بیشتری برخوردار است و روابط تأیید شده بین متغیرهای این دسته با شایستگی مدیریتی اطلاعات بیش از دسته اول قابل اتکاست. بر اساس جدول ۲، این متغیرها عبارتند از: انعطاف‌پذیری، خودمدیریتی، شایستگی مدیریتی، مدیریت تغییر، ویژگی‌های فردی و شخصیتی، شایسته‌گزینی، خودآگاهی، وظایف مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل و...)، مهارت‌های مدیریتی (ارتباطی، ادراکی، انسانی و...). و اما دسته آخر متغیرهایی هستند که از شدت اثر بالایی برخوردارند و مقادیر شدت اثر آنها بین ۰/۵ و ۰/۸ است. این متغیرها دارای قوت و اطمینان بسیار بالایی می‌باشند و این موضوع را می‌توان به این شکل تعبیر کرد که اگر در پژوهش‌هایی از این دست، این فرضیات مورد بررسی و آزمون مجدد قرار گیرند به احتمال بسیار بالا مجدداً تأثیرگذاری آنها تأیید خواهد شد. بر اساس جدول ۲، این متغیرها، متغیرهایی نظیر نقش‌های مدیریتی (اطلاعاتی، تصمیم‌گیری)، فرهنگ کار تیمی و تعامل، شایستگی هوشی (عاطفی، هیجانی و...)، شایسته‌گزینی، بهره‌وری، خلاقیت هستند.



رزنتال<sup>۱</sup> تعیین تعداد مطالعات گمشده (با میانگین اثر برابر صفر) یعنی تعداد مطالعات مؤید فرضیه صفر را که باید به تحلیل اضافه شود و از لحاظ آماری یک اثر کلی غیرمعنادار به دست داده و نتیجه را تغییر دهد پیشنهاد می‌کند. کوپر<sup>۲</sup> این تعداد را تعداد ناکامل بی‌خطر<sup>۳</sup> ( $N_{fs}$ ) نامیده است. برای مثال برای پژوهشی که در آن تعداد مطالعات  $N=22$  است، ممکن است تعداد مطالعه ناکامل بی‌خطر برابر با ۱۱۳ باشد که نشان می‌دهد باید ۱۱۳ مطالعه صفر یا گمشده وجود داشته باشد تا مقادیر  $P$  دو سویه ترکیب شده از ۰/۰۵ تجاوز نکند. اوروین<sup>۴</sup> نیز نوعی از فرمولها را برای محاسبه  $N$  ارائه کرده است. با استفاده از نرم افزار CMA2 امکان محاسبه  $N$  فراهم می‌شود (قاضی طباطبایی، ۱۳۸۹). در این پژوهش نیز به همین ترتیب با وارد کردن داده‌های به دست آمده از تحقیق به نرم افزار، خروجی آن به شرح زیر در جدول ۳ مورد محاسبه قرار گرفته است.

جدول ۴. محاسبات  $N$  ایمن از خطا (تعداد ناکامل بی‌خطر) کلاسیک

۱۸/۴۳۴۸۲	مقدار $Z$ برای مطالعات مشاهده شده
۰/۰۰۰	مقدار $P$ برای مطالعات مشاهده شده
۰/۰۵	آلفا
۲	باقیمانده (دنباله)
۱/۹۵۹	$Z$ برای آلفا
۲۲	تعداد مطالعات مشاهده شده
۱۹۲۵	تعداد مطالعات گمشده‌ای که مقدار $P$ را به آلفا می‌رساند.

با نگاهی به جدول ۴ می‌توان دریافت که باید تعداد ۱۹۲۵ مطالعه دیگر صورت گرفته و بررسی شود تا مقدار  $P$  دوسویه ترکیب شده از ۰/۰۵ تجاوز نکند. به این معنی که باید ۱۹۲۵ مطالعه دیگر انجام شود تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیل‌ها خطایی رخ دهد و این نتیجه حاکی از دقت و صحت بالای اطلاعات و نتایج به دست آمده از این پژوهش است. ۱۹۲۵ مورد مطالعه فاصله از خطا مقدار مناسب و قابل توجهی است. از دیگر جداول و نمودارهای استخراج شده می‌توان به جدول اصلاح و برازش دوال و توثیدی برای نمایش تخمین‌های نقطه‌ای و به دست آوردن مقدار  $Q$  اشاره کرد. طبق خروجی‌های به دست آمده در جدول شماره ۵ می‌توان دریافت که تعداد ۲ مطالعه دیگر باید انجام گیرد تا این فراتحلیل به صورت کامل و عاری از نقص در آید. این دو مطالعه ما را قادر می‌سازد که ارزش مشاهده شده ۰/۳۵۳۹۰ را به ارزش تعدیل (اصلاح) شده ۰/۳۳۹۵۲ (در مدل اثر ثابت) و ارزش مشاهده شده ۰/۳۸۳۱۳ را به ارزش تعدیل (اصلاح) شده ۰/۳۴۹۳۴ (در مدل اثر تصادفی) کاهش دهیم.

جدول ۵. اصلاح و برازش دوال و توثیدی

مقدار $Q$	اثر تصادفی	اثر ثابت
-----------	------------	----------

<sup>1</sup> Rosenthal

<sup>2</sup> Cooper

<sup>3</sup> Fail-safe N

<sup>4</sup> Erwin

تعداد مطالعات مورد نیاز: ۲	حد بالا	حد پایین	تخمین نقطه‌ای	حد بالا	حد پایین	تخمین نقطه‌ای	
۹۰/۴۳۴۵۰	۰/۴۵۴۱۹	۰/۳۰۷۲۳	۰/۳۸۳۱۳	۰/۳۸۸۰۸	۰/۳۱۸۷۴	۰/۳۵۳۹۰	ارزش مشاهدات
۱۱۵/۶۹۸۳۵	۰/۴۲۷۴۵	۰/۲۶۶۰۵	۰/۳۴۹۳۴	۰/۳۷۳۶۶	۰/۳۰۴۴۶	۰/۳۳۹۵۲	ارزش تعدیل شده

علاوه بر بررسی سوگیری انتشار داده‌های تحقیق با توجه به سطح معناداری به دست آمده (P) از جداول N ایمن از خطا و جدول اصلاح و برازش دوال و تئیدی به همراه آزمون کوکرام (Q) در قالب طرح یک فرضیه فرعی به بررسی همگونی و یا ناهمگونی اندازه‌های اثر به دست آمده پرداخته می‌شود. در اینجا فرضیه  $H_0$  عبارت است از: «میان اندازه‌های اثر به دست آمده تفاوت معنادار وجود ندارد» و فرضیه مخالف ( $H_1$ ) بیان‌گر این است که: «میان اندازه‌های اثر به دست آمده تفاوت معنادار وجود دارد.» جدول ۵ نتیجه آزمون این فرضیه را نشان می‌دهد.

جدول ۶. آزمون معناداری اندازه اثر

آماره Z	سطح معنادار	سطح خطا	نتیجه آزمون
۱۸/۴۳۴۸۲	۰/۰۰۰	۰/۰۵	رد $H_0$

با توجه به این که در سطح اطمینان ۰/۹۵، سطح معنادار از میزان خطا (۰/۰۵) کوچک‌تر است،  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می‌شود. یعنی میان اندازه اثرهای به دست آمده تفاوت معنادار وجود دارد و این به معنای ناهمگون بودن اندازه اثرهای به دست آمده است. این ناهمگونی یافته‌ها نشان از وجود متغیری تعدیل‌کننده دارد که نتایج بررسی روی متغیرهای به دست آمده را تحت تأثیر قرار داده است. در این پژوهش تلاش‌های زیادی برای شناسایی این متغیرها صورت گرفت. مراجعه مجدد به اطلاعات گردآوری شده در چک لیست‌ها و بررسی مجدد فرضیات و متغیرها نیز انجام شد، اما در نهایت نتیجه روشن و قابل ارائه‌ای به دست نیامد.

## ۵- نتیجه‌گیری

هدف این مقاله شناسایی آن دسته از متغیرها، فرضیه‌ها و مدل‌هایی بود که تا به امروز در مطالعات مربوط به موضوع شایستگی مدیران در ایران مورد استفاده قرار گرفته است. جداول ۳ و ۲ نشان داد که شایستگی مدیران در تعدادی از پژوهش‌ها به عنوان متغیر مستقل و در بسیاری از مطالعات به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

از نظر میزان تأثیر عوامل مختلف بر شایستگی مدیران در سازمان‌های ایرانی می‌توان گفت که عوامل نقش‌های مدیریتی (اطلاعاتی، تصمیم‌گیری)، فرهنگ کار تیمی و تعامل، شایستگی هوشی (عاطفی، هیجانی و ...)، شایسته‌گزینی، بهره‌وری، خلاقیت بیشترین تأثیر را بر این موضوع داشته‌اند.

اگرچه انجام آزمون‌های مختلف در زمینه سنجش اندازه اثر، سوگیری انتشار و آزمون همگنی نشان از دقت و صحت یافته‌های تحقیق داشت، اما وجود متغیر یا متغیرهای تعدیل‌کننده نیز به عنوان یکی دیگر از یافته‌های این تحقیق محسوب می‌شود که نویسندگان با توجه به اطلاعات در دسترس خود، موفق به شناسایی آن نشدند. بنا بر این، عدم شناسایی متغیرهای تعدیل‌کننده اگر چه به طور مستقیم در اهداف تحقیق بیان نشده بود، اما می‌تواند به عنوان یکی از محدودیت‌های این پژوهش قلمداد شود. پژوهشگران آتی می‌توانند نسبت به شناسایی این دسته از متغیرها در تحقیقات خود اقدام کنند.

به دلیل اینکه موضوع این پژوهش در حوزه بررسی شایستگی مدیریتی و حوزه جغرافیایی و مکانی آن سازمانها و ادارات داخل کشور بوده‌اند در این قسمت از تحقیق پیشنهادات و موارد مفید و کاربردی برای توجه و بهره‌گیری بیشتر این سازمانها ارائه می‌گردد.

بعد از مراجعه به جداول متغیرها و فرضیات استخراج شده آن دست از متغیرهایی که دارای شدت اثر بالاتری بوده و در نتیجه تأثیر زیادی بر مقوله شایستگی مدیریتی در سازمان دارند را مورد توجه بیشتری قرار دهند. از این متغیرها می‌توان به متغیرهایی نظیر نقش‌های مدیریتی (اطلاعاتی، تصمیم‌گیری)، فرهنگ کار تیمی و تعامل، شایستگی هوشی (عاطفی، هیجانی و ...)، شایسته‌گزینی، بهره‌وری، خلاقیت اشاره نمود.

همانطور که در این پژوهش نیز ملاحظه شد استفاده از نرم‌افزارهای محاسباتی جامع و کامل برای فراتحلیل علاوه بر افزایش سهولت کار، دقت و صحت مطالعات را به نحو قابل ملاحظه‌ای ارتقا می‌بخشد لذا به بخش‌های پژوهشی سازمانها برای شناسایی و استفاده از این نرم‌افزارها امری اجتناب‌ناپذیر است.

در بررسی پژوهش‌های انجام شده در سازمانهای ایرانی به شناسایی و بررسی تأثیرات متغیرهای تعدیل‌کننده و میانجی و آن دست از متغیرهای جمعیت‌شناختی که در بافت سازمانهای ایرانی به ویژه نهادهای دولتی قابل مشاهده‌اند کمتر پرداخته شده است. بنابراین شناسایی و استخراج این متغیرها در طرح‌ها و فعالیت‌های پژوهشی سازمانها علاوه بر بدیع بودن جنبه عملی و کاربردی زیادی خواهد داشت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- اسدی، نوید. مجاری، سید نصراله. گودرزی محمد. (۱۳۹۱). اولویت بندی شایستگی های مدیران و رویدادهای ورزشی از دیدگاه اساتید و مدیران برگزاری مسابقات فدراسیون های ورزشی ایران. رشته مدیریت ورزشی، کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت بدنی.
- اکرامی، محمود. رجب زاده، سمیه (۱۳۹۰). توسعه مؤلفه های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۷، پائیز ۱۳۹۰. صفحه ۴۹-۶۹.
- بازیاری عزت الزمان، ایرتاش علی محمد (۱۳۸۴)، انتصاب مدیران با ضوابط شایسته سالاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، کارشناسی ارشد.
- باقری زاده سید محمد، محبی محمد علی، حجارسنگی اکبر (۱۳۸۶)، طرح پژوهش و توسعه مدیران اجرایی شرکت ایران خودرو بسوی خودروی جهانی، ارشد، سازمان مدیریت صنعتی.
- جلالی بهروز، انصاری منوچهر، شیخ ابراهیم (۱۳۹۱)، ارائه مدل شایستگی مدیران برای شرکت فناوران اطلاعات خوارزمی رشته مدیریت منابع انسانی، کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- جهانیان، رمضان. (۱۳۸۹). صلاحیت های مورد نیاز مدیران آموزشی. فصلنامه تحقیقات مدیران آموزشی. شماره سوم. صفحات ۱۴۲-۱۲۱.
- حاجی کریمی، عباسعلی و رضاییان، علی. (۱۳۹۰). بررسی تاثیر شایستگی های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران. اندیشه مدیریت راهبردی. ۹، ۲۲۳-۲۵۴.
- حسینیان، شهابت و علی اکبری محمد. (۱۳۹۰). بررسی فرایند انتصاب مدیران میانی آماد ناجا. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. ۲۲، ۱۶۱-۱۸۶.
- دانایی فرد، حسن. رجب زاده، علی. حصیری، اسد (۱۳۸۸). ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران. پژوهشهای مدیریت سال دوم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۸۸ صفحه ۵۹-۹۰.
- دلاور، علی. (۱۳۸۰). مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی. تهران: انتشارت رشد.
- رضاییان علی، لطیفی میثم (۱۳۸۳)، رویکرد فرایند تحلیل سلسه مراتبی برای دهی همیاری انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی، کارشناسی ارشد.
- زاهدی، شمس السادات و محمدی، ابوالفضل. (۱۳۸۴). فرا تحلیل: راهی به سوی شناسایی، ارزشیابی، ترکیب و تلخیص تحقیقات گذشته. فصلنامه مطالعات مدیریت، ۴۷، ۷۹-۵۱.
- زمانی ابوالفضل، طبرسا غلامرضا (۱۳۸۸)، هوش فرهنگی شایستگی جدید مدیران، ارشد، تهران.
- زنجانی، حامد جعفر. اکبری، حسن. حری، صادق. (۱۳۸۸). ارزیابی ۳۶۰ درجه، روشی موفق در تعیین شایستگی های یک مدیر (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق). فراسوی مدیریت، سال دوم شماره ۸، صفحات ۱۱۸-۹۳.
- سهرابی بابک، رئیسی دانانی ایمان، رسولی هاتف (۱۳۸۹)، ارزیابی شایستگی دانش محور در آموزش عالی، کارشناسی ارشد

شهبازی اسماعیل ، علی بیگی امیرحسین (۱۳۸۵)، واکاوی شایستگی های دانش آموختگان کشاورزی برای ورود به بازارهای کار در کشاورزی، دکترا .

صدقیانی، جمشید. قرائی پور، رضا. (۱۳۸۴). ارزیابی شایستگی های مدیران به روش بازخورد ۳۶۰ درجه. فصلنامه مدیریت صنعتی. شماره ۹. صفحات ۹۱-۷۳

غلامی حسن ، عربیون ابوالقاسم ، تنعمی محمد مهدی (۱۳۹۰)، شناسایی شایستگی های فردی موثر بر کارآفرینی در صنعت بسته بندی فرآورده های لبنی (مطالعه موردی: شرکت پگاه) . کارشناسی ارشد رشته مدیریت کارآفرینی کسب و کار جدید . دانشکده کارآفرینی.

قاضی طباطبایی، محمود و ودادهیر، ابوعلی. (۱۳۸۹). فراتحلیل در پژوهش های اجتماعی و رفتاری. تهران: دفتر مطالعات اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران.

قربانی زاده، وجه الله و حسن نانگیر، سید طه. (۱۳۹۲). راهنمای کاربردی فراتحلیل با نرم افزار CMA2. تهران: جامعه شناسان کوپر، هریس ام. (۲۰۰۰). پژوهش ترکیبی، راهنمای بررسی متون برای پژوهش. (ترجمه محمد علی حمید رفیعی، ۱۳۷۹). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.

محمودی راد، غلامحسین. احمدی، فضل الله ، ونکی، زهره ، حاجی زاده، ابراهیم (۱۳۸۹). تأثیر مدل کسب شایستگی مدیریتی مبتنی بر انتظارات در پرستاری، بر توانمندی کارکنان پرستاری و اثربخشی سبک رهبری مدیران پرستاری. دوره ۱۷ ، شماره ۲. صفحات ۱۳۵-۱۲۷.

مرتضی بخشایشی ، جندقی غلامرضا ، زراعی متین حسن (۱۳۸۷) ، ارائه مدل شایستگی های مدیران عامل شرکت های آب و فاضلاب و بررسی رابطه شایستگی ها با عملکرد آنها ، کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی.

منوریان، عباس. (۱۳۸۰). تأثیر توانایی و مهارت مدیران اصلاح اداری در موفقیت برنامه های اصلاح اداری. مجله مدرس علوم انسانی، شماره ۱۸، صفحات ۷۰-۵۵.

موسی زاده، زهره و عدلی، مریم (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی در نهج البلاغه. اندیشه مدیریت. ۱۰۲-۱۳۲.

میرسپاسی، ناصر. غلام زاده، داریوش (۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران (مطالعه موردی :مدیران میانی بخش صنعت). پژوهش های مدیریت شماره ۸۳، صفحات ۱۶-۱.

نادرپور حسن ، فرهنگی علی اکبر ، بازرگان عباس ، طبیبی جمال الدین (۱۳۹۰) ، تبیین فرایند و طراحی مدل کسب شایستگی ارتباطی مدیران بیمارستانی شهر تهران . دکتری تخصصی ، رشته مدیریت دولتی . دانشگاه تهران.

ناصری فر، وحید و سعادت، محمد رضا (۱۳۸۹). الگوی ارزیابی قابلیت ها و شایستگی های مدیران وزارت بازرگانی. پایان نامه کارشناسی ارشد.

نورائی، محمود. (۱۳۸۹). تأثیر هوش هیجانی اعضاء هیات علمی بر عملکرد آموزشی آنها: با رویکرد شایستگی های فردی. فراسوی مدیریت، سال چهارم شماره ۱۳، صفحات ۱۴۰-۱۲۱.

نورشاهی نسرين (۱۳۸۶) ، شایستگی های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب نظران عالی ایران دکترا، مرکز پژوهش و برنامه ریزی.

- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۷). راهنمای عملی فراتحلیل در پژوهش علمی. تهران: سمت.
- یگانگی، سیده عاطفه. (۱۳۸۹). نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول سال دوم، شماره پنجم، پاییز ۱۳۸۹، صفحه ۵۷-۶۷.
- Bangert, D., and Robert, L.R, and Lawrence, M. (1991). Meta-analysis in educational research. New York: Freeman.
- Baus, Aridam. (2002). how to conduct a meta-analysis. New York: Russel Sage Found.
- Bollen, KA. (1987). Total, direct, and indirect effects in structural equation models. Washington DC: Sociological methodology.
- Byham ,W&Moyer,R(2002).Using Competencies To Build A Successful Organization.Canada:DDI
- Byham ,W(2002).Developing Dimention/Competency-Based Human Resource systems.Canada:DDI
- Cave ,E&Mc Keown ,P(1993).Managerial Effectiveness :The Identification of Need .Management Education and Development ,Vol 24 ,No 2 pp122-137.
- Clarck,D(1999).Disssusion Competencies.http://www.nwlink.com
- Cohen, J. (1998). Statistical power analysis for the behavioral sciences (second edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper , H, and Hedges, L. (1994). The Handbook of Research synthesis. New York :Russel sage foundation .
- Field, A.P. (2001). Meta-Analysis of correlations. Washington DC: GH Publications.
- Glass, G.V. (2000). meta-analysis at 25. Arizona State University: Colledge of education.
- Haunstein ,p .(2000) . Competency Modeling Approaches and strategies.csae.com/client/csae.pdf.
- Hunter, J., and schmidt, F,L. (1990). Methods of metha-analysis: Correcting error and bias in research finding. New burry Park CA: Sage.
- Kulik , J.A and kulik C.C.(1989). The concept of meta-analysis. international Journal of Education Research vol.13, no.3, p: 11.
- Kulik, J.A., and kulik C.C. (1989). The concept of meta-analysis. International Journal of Education Research, vol.13 no.3 p: 229.
- Pielstick, C. Dean. (1988). The transformational leader: a Meta - ethnographic analysis. Community review, winter, p: 2.
- Viswesvaran C., and Juan I. Sanchez, (1998). Moderate search in meta-analysis: a review and cautionary note on existing approaches. Jr of Educational and psychological measurement, vol.58, no.1, p: 77.