

سلامی



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار

استقرار مدل مدیریت استعداد به منظور جانشین پروری از طریق روش
PROMETHEE V (شرکت بهره برداری راه آهن شهری تهران و حومه)

نگارنده: احسان قربانی

استاد راهنما:

دکتر سعید آیبیگی اصفهانی

استاد مشاور:

دکتر حمزه جمشیدی کهساری

بهمن ۱۳۹۵

شماره ۳۵۵-۵
تاریخ ۱۵/۱/۹۹
ویرایش



مدیریت تحصیلات تکمیلی

باسمه تعالی

فرم شماره ۶: صورت جلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با تأییدات خداوند متعال و با استعانت از حضرت ولی عصر (عج) ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد آقای احسان قربانی به شماره دانشجویی ۹۳۱۳۵۵۴ رشته MBA تحت عنوان "استقرار معدل مدیریت استعداد به منظور جانشین پروری از طریق روش PROMETHEE V (شرکت بهره برداری راه آهن شهری تهران و حومه)" با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار گردید به شرح ذیل اعلام می گردد:

<input type="checkbox"/> قبول (با درجه: عالی) — امتیاز (۱۸-۱۹)	<input type="checkbox"/> دفاع مجدد	<input type="checkbox"/> مردود
<input type="checkbox"/> نظری	<input type="checkbox"/> عملی	

۱- عالی (۲۰-۱۹)

۲- بسیار خوب (۱۸-۱۸/۹۹)

۳- خوب (۱۶-۱۷/۹۹)

۴- قابل قبول (۱۴-۱۵/۹۹)

۵- نمره کمتر از ۱۴ غیر قابل قبول

امضاء	مرتبه علمی	نام و نام خانوادگی	عضو هیأت داوران
	استادیار	دکتر ایبافی	۱- استاد ارشد اول
			۲- استاد ارشد دوم
	-	دکتر جمشیدی	۳- استاد مشاور
		دکتر علی البرکاتی	۴- نماینده شورای تحصیلات تکمیلی
	استادیار	دکتر حسینی	۵- استاد محترم اول
	دانشیار	دکتر اشرفی	۶- استاد محترم دوم

نام و نام خانوادگی رئیس دانشکده: دکتر شیخ

تاریخ و امضاء و مهر دانشکده:

تقدیم به سه وجود مقدس:

آمان که ناتوان شدم تا ما به توانایی برسیم...

مویثان سپید شد تا ما رو سفید شویم...

وحاشا که سوختند تا که ما نخش وجود ما و رو سنگر رهبان باشند...

پدرم

مادرم

استادانمان

پاس گذاری

سنگر شایان نثار ایندومان که توفیق را رفیق را هم ساخت تا این پایان نامه را به پایان برسانم. از استادان فاضل و اندیشمند جناب آقایان دکتر اشرفی، دکتر حسینی

به عنوان استادان داور جناب آقای دکتر آبیانی به عنوان استاد راهنما و دکتر جمشیدی به عنوان استاد مشاور که همواره مکارانه را مورد لطف و محبت خود قرار داده اند

، کمال تشکر را دارم.

تعهد نامه

اینجانب احسان قریانی دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت MBA دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه استقرار مدل مدیریت استعداد به منظور جانشین پروری از طریق روش PROMETHEE V (شرکت بهره برداری راه آهن شهری تهران و حومه) تحت راهنمایی دکتر سعید آبیغی اصفهانی متعهد می شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

امضای دانشجو

تاریخ

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه های رایانه ای، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود.
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

چکیده فارسی

امروزه سازمان ها به خوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار ، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است. هدف از مطالعه حاضر استقرار مدل مدیریت استعداد به منظور جانشین پروری از طریق روش PROMETHEE V (شرکت بهره برداری راه آهن شهری تهران و حومه) می باشد. تحقیق حاضر به لحاظ پرداختن به موضوع شناسایی شایستگی های رهبری (شامل مولفه ها و ابعاد شایستگی ها) و ارائه الگویی برای توسعه شایستگی های رهبری (که روش های توسعه ای را مطرح می کند)، یک تحقیق کاربردی تلقی می شود. در بخش طراحی مدل شایستگی های رهبری و همچنین طراحی و تبیین مدل توسعه شایستگی های رهبری از روش تحقیق توصیفی استفاده شده است؛ همچنین تحقیق حاضر از نظر نوع شناسی توصیفی، جز پژوهشهای پیمایشی می باشد. پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته یا ترکیبی - کیفی و کمی - انجام می شود؛ به عبارتی در طراحی مدل از روش ها و استراتژی های کیفی و در مراحل ارزیابی و اعتباریابی مدل، داده های کمی گردآوری می شود. در بخش کیفی تحقیق از روش تئوری مفهوم سازی بنیادین کمتر ساختار یافته ترکه توسط گلنزر مطرح شده، انجام شده است. در انتها نیز روش های توسعه بر مبنای شایستگی ها با روش پرومته V رتبه بندی شده است.

واژه های کلیدی:

مدیریت استعداد ، شایستگی رهبری ، توسعه رهبری

لیست مقالات مستخرج از پایان نامه

قربانی ا، آیباعی اصفهانی س، (۱۳۹۵) " تدوین مدل شایستگی رهبری برای برنامه جانشین پروری (شرکت بهره برداری راه آهن شهری تهران وحومه) " دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد -دانشکده مدیریت دانشگاه تهران دی ماه سال ۹۵، تایید نهایی و چاپ شده.

فهرست مطالب

فصل اول:	۱
کلیات تحقیق	۱
۱-۱ مقدمه	۲
۲-۱ بیان مسئله	۳
۳-۱ اهمیت و ضرورت انجام تحقیق	۵
۴-۱ سؤال‌های تحقیق	۱۰
۵-۱ اهداف تحقیق	۱۱
۶-۱ روش انجام پژوهش	۱۱
۷-۱ روش گردآوری اطلاعات	۱۲
۸-۱ قلمرو تحقیق	۱۳
۹-۱ جامعه و نمونه آماری	۱۳
۱۰-۱ مراحل انجام تحقیق	۱۴
۱۱-۱ نوآوری پژوهش	۱۵
۱۲-۱ تعریف واژه‌ها	۱۵
فصل دوم:	۱۷
مروری بر ادبیات تحقیق	۱۷
۱-۲ مدیریت استعداد	۱۸
۱-۲-۱-۱ تاریخچه	۱۸
۲-۱-۲-۲ مفهوم مدیریت استعداد	۱۸
۳-۱-۲-۳ ابعاد مدیریت استعداد	۲۲
۴-۱-۲-۴ جانشین پروری	۲۴
۲-۲-۲ شایستگی‌ها	۲۵
۱-۲-۲-۱ مقدمه	۲۵
۲-۲-۲-۲ تعریف شایستگی	۲۶
۳-۲-۲-۳ کاربرد و مزایای مدل‌های شایستگی	۳۴
۴-۲-۲-۴ مدل شایستگی	۳۵
۳-۲-۳ شایستگی رهبری	۳۷
۱-۳-۲-۱ مقدمه	۳۷
۲-۳-۲-۲ رهبری به‌عنوان شایستگی	۳۸
۳-۳-۲-۳ مدل‌های شایستگی رهبری	۴۰
۴-۲-۴-۲ توسعه شایستگی‌های رهبری	۴۷
۱-۴-۲-۱ مقدمه	۴۷
۲-۴-۲-۲ بررسی مفاهیم مرتبط با توسعه	۴۷
۱-۲-۴-۲-۱ توسعه	۴۷
۲-۲-۴-۲-۲ یادگیری	۴۸
۳-۲-۴-۲-۳ آموزش	۴۹

۴۹مهارت آموزی - ۴-۲-۴-۲
۴۹تجربه - ۵-۲-۴-۲
۵۱توسعه شایستگی - ۳-۴-۲
۵۲روش‌های توسعه شایستگی رهبری - ۴-۴-۲
۵۳انواع روش‌های توسعه مدیران - ۵-۴-۲
۵۴برنامه جانشینی - ۱-۵-۴-۲
۵۴کار راه شغلی - ۲-۵-۴-۲
۵۵آموزش گروهی - داخلی - ۳-۵-۴-۲
۵۵آموزش گروهی - بیرونی - ۴-۵-۴-۲
۵۶آموزش رسمی - ۵-۵-۴-۲
۵۶چرخش شغلی - ۶-۵-۴-۲
۵۷آموزش در حین خدمت - ۷-۵-۴-۲
۵۷مربیگری - ۸-۵-۴-۲
۵۹منتورینگ - ۹-۵-۴-۲
۶۰خود توسعه‌ای - ۱۰-۵-۴-۲
۶۰فعالیت‌ها و اردوها - ۱۱-۵-۴-۲
۶۱بازخور - ۱۲-۵-۴-۲
۶۱الگوسازی از تجارب دیگران - ۶-۴-۲
۶۱آموزش کلاسیک - ۱-۶-۴-۲
۶۲آموزش مدیریت و رهبری سازمان در ایران - ۷-۴-۲
۶۴جمع‌بندی روش‌های توسعه - ۸-۴-۲
۶۷روش‌های تحلیل کمی - ۵-۲
۷۱فصل سوم:
۷۱روش‌شناسی تحقیق
۷۲۱-۳- مقدمه
۷۳۲-۳- طرح پژوهش
۷۳۳-۳- فرآیند پژوهش
۷۵۴-۳- روش تحقیق
۷۵۵-۳- روش گردآوری اطلاعات
۷۶۱-۵-۳- اطلاعات کتابخانه‌ای و مروری بر اسناد و مدارک موجود
۷۶۲-۵-۳- مصاحبه
۷۷۳-۵-۳- پرسشنامه
۷۷۶-۳- سطح، کانون و واحد تجزیه و تحلیل تحقیق
۷۷۱-۶-۳- سطح تجزیه و تحلیل
۷۸۲-۶-۳- کانون تجزیه و تحلیل
۷۸۳-۶-۳- واحد تجزیه و تحلیل
۷۸۷-۳- جامعه آماری و روش نمونه‌گیری
۷۹۸-۳- روایی و پایایی پژوهش

۷۹	۳-۸-۱- روایی در پژوهش کیفی.....
۷۹	۳-۸-۲- پایایی در پژوهش کیفی.....
۷۹	۳-۹-۱- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۷۹	۳-۹-۱- روش‌های تحلیل کمی.....
۸۰	۳-۹-۲- روش‌های تحلیل کیفی (کدگذاری).....
۸۳	فصل چهارم:
۸۳	تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۸۴	۴-۱- مقدمه.....
۸۵	بخش اول: طراحی مدل شایستگی‌های رهبری.....
۸۵	۴-۲- بررسی ادبیات نظری و مصاحبه.....
۸۵	۴-۲-۱- تحلیل و جمع‌بندی پژوهش‌های گذشته.....
۸۵	۴-۲-۲- تحلیل مصاحبه با روش کدگذاری.....
۸۵	۴-۲-۱- توصیف جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق.....
۸۶	۴-۲-۲- جمع‌آوری داده‌ها.....
۸۶	۴-۲-۳- فرایند کدگذاری و تحلیل.....
۸۸	۴-۲-۴- نتایج تحلیل مصاحبه‌ها.....
۱۰۵	بخش دوم: طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری.....
۱۰۵	۴-۳- بررسی ادبیات نظری و مصاحبه.....
۱۰۵	۴-۳-۱- تحلیل و جمع‌بندی پژوهش‌های گذشته.....
۱۰۶	۴-۳-۲- تحلیل مصاحبه با روش کدگذاری.....
۱۰۶	۴-۳-۱- جمع‌آوری داده‌ها.....
۱۰۷	۴-۳-۲- فرایند کدگذاری و تحلیل.....
۱۰۷	۴-۳-۳- نتایج تحلیل مصاحبه‌ها.....
۱۱۵	۴-۴- بخش کمی: تحلیل آماری.....
۱۱۵	۴-۴-۱- توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه.....
۱۱۶	۴-۴-۲- تحلیل پرسشنامه.....
۱۱۹	فصل پنجم:
۱۱۹	نتایج.....
۱۲۰	۵-۱- نتایج نهایی پژوهش.....
۱۲۱	۵-۲- پیشنهادها.....
۱۲۱	۵-۲-۱- پیشنهادهایی برای محققان آینده.....
۱۲۳	۵-۲-۲- پیشنهاد کاربردی به سازمان.....
۱۲۴	۵-۳- محدودیت‌های پژوهش.....
۱۲۶	پیوست.....
۱۴۵	منابع.....

فهرست اشکال

- شکل شماره ۲-۱- رابطه بین دانش، توانایی ها، صلاحیت ها و شایستگی ها ۳۰
- شکل شماره ۲-۲- مدل بلینگهام و اوبرین ۴۴
- شکل شماره ۲-۳- فرآیند اجرای برنامه های آموزش گروهی- بیرونی ۵۶
- شکل شماره ۲-۴- انواع سبک های مربیگری ۵۹
- شکل ۴-۱- مدل اولیه حاصل از مصاحبه ها: ۸۸

فهرست جداول

- جدول شماره ۱-۱- فازهای تحقیق و روش شناسی آن ها ۱۲
- جدول شماره ۱-۲- مشخصات نمونه آماری در فازهای مختلف پژوهش ۱۳
- جدول شماره ۲-۱- دلایل به کارگیری رویکرد مبتنی بر شایستگی ۲۸
- جدول شماره ۲-۲- مقایسه دو مفهوم شایستگی و صلاحیت ۳۱
- جدول شماره ۲-۳- تعاریف مختلف شایستگی بر اساس دیدگاه های مختلف صاحب نظران و اندیشمندان ۳۱
- جدول شماره ۲-۴- رویکرد مدل ارزش های رقابتی برای رهبری ۴۱
- جدول شماره ۲-۵- مدل شایستگی های رهبری مامفورد و دیگران ۴۲
- جدول شماره ۲-۷- مقایسه رویکردهای توسعه ۵۳
- جدول ۲-۸: ماتریس تصمیم گیری روش PROMETHEE ۶۸
- جدول ۴-۱ شایستگی های استخراج شده از شرح شغل ها ۸۷
- جدول ۲-۴ جدول شواهد گفتاری استخراج شده از مصاحبه ها ۸۹
- جدول ۴-۳ شایستگی های استخراج شده در مرحله مقوله پردازی ۱۰۴
- جدول ۴-۴ مدل نهایی شایستگی رهبری ۱۰۴
- جدول ۴-۵ مدل اولیه استخراج شده از تحقیقات گذشته- روش های توسعه ۱۰۵
- جدول ۴-۶ مدل اولیه استخراج شده از مصاحبه ها ۱۰۷
- جدول ۴-۷ مقوله های استخراج شده از مصاحبه ها ۱۱۰
- جدول ۴-۸ مدل نهایی توسعه رهبری ۱۱۱
- جدول شماره ۴-۹- فراوانی و درصد جنسیت ۱۱۵
- جدول شماره ۴-۱۰- فراوانی و درصد سابقه کار ۱۱۵
- جدول شماره ۴-۱۱- فراوانی و درصد سطح تحصیلات ۱۱۶
- جدول ۴-۱۲ خروجی نرم افزار Visual PROMETHEE ۱۱۷
- جدول ۵-۱- مدل نهایی شایستگی های رهبری شرکت بهره برداری راه آهن شهری تهران و حومه ۱۲۰
- جدول ۵-۲- الگوی توسعه شایستگی های رهبری ۱۲۰

جدول ۳-۵ رتبه‌بندی روش‌های توسعه رهبری	۱۲۱
مدل اولیه استخراج‌شده از ادبیات	۱۲۷
پرسشنامه طراحی مدل شایستگی رهبری	۱۳۵
پرسشنامه رتبه‌بندی روش‌های توسعه رهبری	۱۴۱

فصل اول:

کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه

تغییرات در سازمان‌ها اتفاقی بسیار معمول است. این اتفاقات با سرعت هر چه تمام‌تر اتفاق می‌افتد و از کارکنان انتظار می‌رود که انطباق پذیر باشند. رهبران در ایجاد و شکل‌دهی ارزش‌ها، رفتارها و ملاحظات مورد انتظار از کارکنان، نقش مهمی را ایفا می‌کنند. رهبران باید به این ادراک برسند که تغییرات در سازمان‌ها نه تنها باعث عملکرد بهتر در کارها می‌شود بلکه باعث رضایت و درک همگان می‌شود. بنابراین منطقی است که انتظارات افراد کلیدی را مدنظر قرارداد زیرا که آن‌ها برای کسب اهداف تعیین شده مؤثر هستند و این‌ها هستند که چگونگی رفتارها را برای اجرای تغییرات موفق از خود بروز می‌دهند. به عبارتی برای مدیریت تغییر موفق، داشتن شایستگی‌های مهم و کلیدی رهبری ضروری می‌باشد [۱].

در پارادایم جدید، اصول و قوانین حاکم قبلی نظیر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل، جای خودشان را به عوامل و عناصر دیگری مثل بینش، ارزش، توانمندسازی، خودآگاهی، گشودگی، مهارت شناختی، مهارت عاطفی، مهارت معنوی و مهارت رفتاری و ... داده است که هر کدام از آن‌ها می‌توانند نقش بسزایی در ارائه یک چارچوب مفهومی یکپارچه و منسجم ایفاء نمایند. به‌زعم اکثر صاحب‌نظران امروزی علوم رفتاری، در شرایط فعلی برای امر رهبری هم لازم و ضروری و هم امکان‌پذیر است [۲].

هدف پژوهش ایجاد یک مدل مدیریت استعداد در شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه به‌عنوان سازمانی خدماتی می‌باشد. این فصل بایان چگونگی توجه محقق به این تحقیق و همین‌طور اهمیت و ضرورت توجه به مدل مدیریت استعداد در مترو تهران آغاز می‌شود و با طرح اهداف و سؤالات پژوهش و همچنین روش‌شناسی پژوهش که از طریق آن به سؤالات پژوهش پاسخ داده خواهد شد، به پایان می‌رسد.

۱-۲ بیان مسئله

در دنیای رو به افزایش رقابت؛ منابع محدود؛ نیازمندی‌ها و خواسته‌های در حال تغییر و بعضاً متضاد؛ ایجاد تناسب میان توانمندی‌های نیروی انسانی و اقتضات سازمانی؛ دقت تکنولوژیکی؛ تغییرات سازمانی همانند ساختارهای در حال تغییر و تصمیم‌گیری مبتنی بر گروه و بسیاری از عوامل دیگر باعث شده تا رهبری در تمامی سطوح سازمانی اهمیت زیادی پیدا کند. البته این مسائل در هر صنعتی متفاوت است و وزن هر یک از عوامل چه محیطی و چه سازمانی، متفاوت و متغیر است. رویکرد دنیای پیشرفته و صنعتی غرب به روند پویایی محیط و معضلات جدی فضای کسب‌وکار، از سویی تأکید بر تجهیز رهبران سازمانی به آخرین دستاوردها، دانش و فنون مدیریتی و رهبری و از سوی دیگر طراحی و اجرای برنامه‌های منسجم آموزش و توسعه رهبری است.

برخی از سازمان‌ها ماهیتی خاص دارند و خاص بودن آن‌ها کاملاً مشهود است همانند سازمان‌هایی که به مردم خدمات مستقیم ارائه می‌دهند و این خدمات به‌راحتی ملموس و قابل نظارت است. سازمان‌های خدماتی زیادی در کشور فعال هستند که عمده‌تاً دولتی بوده و تابع سیاست‌های کلان دولت می‌باشند. سازمان متروی تهران یکی از بزرگ‌ترین و گسترده‌ترین نهادهای خدماتی در جمهوری اسلامی ایران است و در کنار آن نیز، تهران، پایتخت کشور، کلان‌شهری با جمعیتی بیش از ۱۵ میلیون نفر، مساحتی بیش از چند کشور در دنیا، دارای قومیت‌ها و مذاهب مختلف و ... است. متروی تهران به مجموعه‌ی قطارهای شهری تهران و همچنین «شرکت راه‌آهن شهری تهران و حومه» گفته می‌شود. از اواخر سال ۱۳۸۵، با افزایش مسافران و تعداد قطارها، بخشی جهت بهره‌برداری از بدنه اصلی سازمان قطار شهری تهران و حومه جدا شده و با عنوان «شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه» به کار خود ادامه می‌دهد. درنهایت امر هدایت شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه، یکی از استراتژیکی‌ترین رویکردهای مدیریتی کشور محسوب می‌گردد. همچنین روند تحولات اجتماعی علی‌الخصوص تغییر و تحول خواسته‌های عمومی مردم به‌عنوان شهروند باعث شده رویارویی با این

تلاطم محیطی و شرایط سخت، نیازمند رهبرانی پرتوان باشد که بتوانند اثربخشی سازمان را افزایش دهند.

باوجود چالش‌های فراروی مدیریت شهری و چشم‌انداز تصویر شده شهر تهران در برنامه پنجم توسعه نیاز به رهبرانی کارآمد و شایسته است تا تمام امکانات و منابع سازمان را جهت رسیدن به اهداف مهیا کنند.

این شرکت در حال تبدیل‌شدن به نهادی اجتماعی است که تبدیل‌شدن به نهادی اجتماعی اولاً نیازمند به رهبرانی است که بتوانند دیدگاه اجتماعی عمیقی نسبت به مسائل شهری داشته باشند، ثانیاً نیازمند رهبرانی است که بتوانند این تحول بزرگ را به‌خوبی هدایت نمایند.

شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه از نظر ساختاری و فرآیند تصمیم‌گیری بسیار پیچیده است و بسیاری از تصمیمات، آنی گرفته می‌شود و عمدتاً چالش‌های مستمر دارند. جهت اجرایی کردن تصمیمات نیاز است تا افراد و واحدها را همسو نموده و انگیزه‌های درونی ایجاد کند لذا نیاز مبرم به رهبرانی برجسته و موفق می‌باشد. فعالیت در حوزه‌های نرم‌افزاری منابع انسانی با انجام پژوهش‌هایی در حوزه منابع انسانی علی‌الخصوص مدیران بسیار حائز اهمیت است که این اهمیت در قابلیت‌های رهبری بیشتر ظهور پیدا می‌کند.

با توجه به مأموریت و جایگاه ویژه شرکت در امر خدمت‌رسانی و اهمیت نقش رهبران متخصص و متعهد در تحقق رسالت آن، انتخاب و پرورش رهبران کارآمد و امین نقش شایانی در تحقق اهداف و استراتژی‌های این سازمان خواهد داشت. همچنین رویکردهای معتبرتر و قابل‌اتکاتر همچون رویکرد شایستگی محور می‌تواند نقطه عطفی برای این مجموعه باشد. در این راستا محقق در وهله اول شایستگی‌های رهبران جهت هدایت این سازمان استراتژیک را شناسایی نموده و در وهله دوم و در صورت زمان کافی نسبت به استخراج روش‌های بومی توسعه شایستگی‌های رهبری گام برمی‌دارد. بر این اساس سؤال اصلی محقق این است که " چگونه می‌توان با استقرار مدل مدیریت استعداد ، یک بستر مناسب جانشین پروری برای شرکت بهره‌برداری مترو تهران ایجاد کرد؟"

۳-۱ اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

جانشین پروری متفاوت از برنامه‌ریزی جایگزینی است، چراکه بر روی پیش‌بینی نیازهای سازمانی تمرکز می‌کند. جانشین پروری واکنشی مبتنی بر یک رویداد پیش‌بینی نشده نیست، بلکه به‌طور فعالانه مبتنی بر تأمین امنیت موردنیاز منابع انسانی برای اطمینان از تداوم و رفاه سازمان است. جانشین پروری دربرگیرنده شناسایی و توسعه رهبران آینده است. بنابراین، یک سازمان نیاز به شناسایی، توسعه و انتخاب جانشینانی دارد که کاندیداهای مناسبی بامهارت‌های مناسب در زمان مناسب برای موقعیت‌های رهبری باشند. [۳]

جانشین پروری

در شرایط کنونی برنامه جانشین پروری بسیار جدی است، زیرا روش‌های کاری جدید و تغییرات آتی، نیروی کار چند نسله و کمبود استعداد انسانی در دنیای امروز چالش‌های جدیدی را در بازار سرمایه‌ی انسانی به وجود آورده‌اند. در واقع این برنامه‌ریزی ابزاری است، که نیازهای آتی سازمان را به کارکنان بر آورده می‌کند و تعدادی نامزد جانشینی را برای هر یک از منصب‌های حساس سازمان در نظر می‌گیرد و بر روند ارتقای کیفیت این نامزدها، از جنبه‌ی شایستگی‌ها و مهارت‌ها تمرکز می‌نماید و افراد را برای رهبری آماده می‌نماید. راهبرد جانشین پروری رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی که دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می‌نماید. [۴]

مدل شایستگی رهبری

بسیاری از مطالعات، شایستگی‌های رهبری خاصی را که رهبر آتی باید داشته باشد موردبررسی قرار می‌دهند. کالینز ۵۴ مطالعه در زمینه‌ی تحقیقات توسعه رهبری در بازه زمانی ۱۹۸۴-۲۰۰۰ را بررسی کرد و نتیجه گرفت که عملکرد سازمانی تمرکز اصلی برنامه توسعه رهبری است. مدل شایستگی رهبری

شامل تجربیات موردنیاز و شایستگی‌های رهبری می‌شود. تجربه‌ها به صورت یک عملکرد بیرونی که می‌تواند قابل مشاهده باشد و یا می‌تواند به راحتی اثر عملکرد سازمانی را به طور مستقیم اندازه‌گیری کند، در نظر گرفته می‌شود. درحالی که شایستگی رهبری توانایی ذاتی به حرکت و داشتن عامل حرکت برای تعیین سطح کارایی به صورت روزانه است. علاوه بر این، دو عامل تجربه و شایستگی رهبری به منظور رشد رهبران بالقوه آتی مهم و موردنیاز هستند. بایبانی ساده، نتیجه برنامه‌های توسعه رهبری برحسب عملکرد سازمانی که باید نیرو و انرژی محرکه در پشت طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه رهبری باشد تعریف می‌شود. [۵]

به زعم سمیلر و مورای برخی از جنبه‌های مثبت به کارگیری مدل‌های شایستگی رهبری عبارت‌اند از:

(۱) ارائه یک زبان ساده و مشترک برای توسعه رهبری؛

(۲) می‌تواند به عنوان ابزاری برای توسعه رهبری و الگوبرداری رفتاری به کار رود؛

(۳) به سازمان‌ها کمک می‌کند تا انتظارات روشنی را تبیین نموده و برای رسیدن به آن‌ها، از

شیوه‌های آموزشی استفاده نمایند؛

(۴) می‌تواند مهارت‌های رهبری را در یک سازمان ارتقا دهد. [۶]

- تجربیات مورد نیاز برای رهبران به منظور عملکرد خوب در سازمان‌هایشان چه هستند؟

به منظور یافتن معیارهایی برای پرورش یک کارمند با پتانسیل بالا برای جایگاه رهبری با شرکت مورد مطالعه باید مصاحبه‌هایی را انجام داد. ابتدا بر مدت‌زمانی که یک کاندید زمان می‌برد در یک موقعیت مدیریتی به اثبات توانایی مدیریتی پردازد، تأکید شده است. توانایی مدیریتی برای یک رهبر امری ضروری است، چراکه این موضوع یک نوع فرایند یادگیری است که می‌تواند تحت وظایف مدیریتی روزانه پرورش یافته و اندوخته شود. بنابراین، تجربه مدیریتی برای رشد قابلیت مدیریتی یک رهبر ضروری

است. یک سازمان به رهبران بسیار ماهر و باتجربه در تمام سطوح نیاز دارد ، به‌طور مثال رهبران نقش‌های متعددی ، از جمله استراتژیست، مربی، متفکر جهانی، عامل تغییر، و کارآفرین را نیاز دارند [۷].

- باید چه شایستگی‌های رهبری برای رهبران و عملکرد سازمانی‌شان در برنامه جانشین پروری وجود داشته باشد؟

بسیاری از سازمان‌ها تشخیص می‌دهند که رهبری مؤثر، یکی از قدرتمندترین مزایای استفاده از فضای رقابتی است که یک سازمان می‌تواند داشته باشد. شایستگی‌های رهبری باید شامل برنامه‌های توسعه رهبری برای افراد با پتانسیل‌های بالا (HiPos) باشد طوری که بتوانند در یک طیف گسترده از توانایی‌های رهبری قرار گیرند و به‌خوبی بدانند در موقعیت‌هایشان چه انتظاراتی از عملکردشان وجود دارد. شایستگی‌های رهبری باید بر این اساس تهیه‌شده باشند. [۵]

- رقابت جهانی که به یک منطقه کوچک محدود نمی‌شود، چگونه شکل می‌گیرد؟

رهبری استراتژیک توانایی رهبر برای پیش‌بینی، رؤیادرازی، حفظ انعطاف‌پذیری و توانمندسازی دیگران به‌منظور ایجاد تغییر و تحول استراتژیک در صورت لزوم است. این ما را با رهبری که برخی شایستگی‌ها- یعنی تعهد الهام‌بخش، استقرار استراتژی، و آمادگی برای یادگیری و انطباق - برای رقابت در سراسر جهان نیاز دارد ، آماده می‌کند. جانسون و ریچارد اشاره می‌کنند که روند کسب‌وکار اخیر جهانی و افزایش اختلاف‌های بین گروهی توجه را به مدیریت تفاوت‌های دموگرافیک (جمعیت شناختی) جلب کرده است. [۸] به‌عنوان مثال، تنوع مدیریتی یک سرمایه‌گذاری بلندمدت است و یک سازمان با سطحی از سازگاری و تحول به‌طور هم‌ارز مواجه است که در طی مقررات زدایی یا یک تغییر عمده در فن‌آوری با آن روبرو می‌شود. جهانی‌شدن به این معناست که فرصت‌های بازاری بسیاری وجود دارد، اما به همان اندازه یک بحران تصور می‌شود. باکس و دارلینگ به مشکلات جدی اقتصادی در شرق دور در

سال ۱۹۹۷ و احتمال یک رکود اقتصادی که سراسر جهان را تهدید می‌کند، اشاره می‌کنند. یک شرکت باید قابلیت مدیریت ریسک و استراتژی مناسب برای بقا در چنین محیطی را داشته باشد. [۹]

- چگونه در یک محیط پیچیده و به سرعت در حال تغییر بقا ادامه دارد؟

فن‌آوری اینترنتی به شدت در حال توسعه، به یک محیط پیچیده‌تر و به سرعت در حال تغییر تبدیل می‌شود. این وضعیت نسبت به حالت بزرگ و وسیع باعث ایجاد سرعت می‌شود و بر آهستگی غلبه می‌کند و این مزیت کوچک بودن است. تغییر اجتناب‌ناپذیر است، به طور مثال متز نشان می‌دهد که تغییر ایجاد شده توسط نیروهای رقابتی تغییراتی را در فرآیندها و سیستم‌های فردی یک سازمان ایجاد می‌کند. این چالشی برای یک رهبر برای پیش‌بینی فعالانه و پاسخگویی به واقعیت‌های رقابتی جدید می‌باشد تا سازمان اطمینان یابد در یک محیط در حال تغییر رقابت می‌کند و زنده می‌ماند. [۱۰]

تغییر مداوم، یک روش زندگی برای شرکت‌ها و کارکنانشان در حرکت سریع امروزی و دنیای کسب‌وکار رقابتی می‌باشد. استرومیر به چالش‌های پیش روی رهبرانی اشاره می‌کند که باید تغییر سازمانی‌شان شامل از بین بردن لایه‌های مدیریتی، فرایندهای ساده، توانمندسازی بسیاری از کارکنان و کوچک‌سازی‌های دیگر، تشکیل تیم‌های کاری خود مدیریتی، و غیره باشد. [۱۱]

- چگونه یک سازمان یادگیرنده به منظور بهبود رقابت‌پذیری یک شرکت ایجاد می‌شود؟

محیط پیوسته در حال تغییر، شرایط تجاری نامطمئن و رقبا در هرجایی در دنیای تجاری امروز وجود دارد. این وضعیت سازمان‌ها را به تغییر مدل کسب‌وکار خود به جای استفاده از یک روش باثبات و یا منفرد برای مقابله با محیط کسب‌وکار امروزی وادار می‌کند. کتاب بدوی یا اصلی سنگه به نام "اصل پنجم" هنر و عمل سازمان یادگیرنده را معرفی می‌کند. [۱۲] او اشاره می‌کند که سازمان به انطباق با محیط در حال تغییر نیاز دارد. مشابه یک انسان، سازمان پیوسته برای رشد خود به منظور رقابت و زنده ماندن در محیط در حال تغییرش که مفهوم کار تغییر کرده است، پیوسته باید در حال یادگیری باشد. باس به مقایسه‌ی جایگزین شدن یک کار سنتی با نرم‌افزاری شدن وظایف می‌پردازد.

به جای داشتن عضو سازمانی یک بسته نرم‌افزاری دائمی وظایف را کامل انجام می‌دهد، این عضو نیاز به کار انفرادی و تیمی به منظور انجام وظایف به طور موقت و در تیم‌های موقت دارد. [۱۳] به عبارت دیگر، تغییر با تغییر در نیازهای یک سازمان همزمان خواهد شد. برخی از وظایف ممکن است برون‌سپاری و برخی نیز ممکن است در درون سازمان منتقل شود. سازمان باید نحوه انطباق با تغییرات در تنوع نیروی کار خود را یاد بگیرد و پیوسته با تغییر تقاضاها برای مسئولیت اجتماعی خود منطبق گردد. نوآوری کلیدی برای رقابت‌پذیری است. سنگه آخرین کتاب خود را به اهمیت نوآوری در شرکت اختصاص داده است. [۱۲]

با بررسی ادبیات موجود در زمینه ی پرورش رهبران و مدیران و مطالعه موردی شرکت‌ها و سازمان‌هایی که برنامه‌هایی را در این مورد اجرا کرده‌اند این طور به نظر می‌رسد که تهیه برنامه‌ای منظم و جامع برای ارتقا و توسعه کارکنان در سطوح مختلف از الزامات سازمان‌های پیشرو به شمار می‌رود علی‌الخصوص شایستگی‌های رهبری. ضروری است تا سازمان‌ها ارتباط خاص استراتژی خود را با موضوع پرورش رهبران و مدیران مورد بازبینی قرار دهند. شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری به واسطه حجم انبوه فعالیت‌ها و گستردگی عمودی و افقی وظایف، ساختار سازمانی پیچیده‌ای دارد که در این ساختار، سطوح مختلف مسئولیتی وجود دارد. هر سطح نیازمند جدی توانمندی‌ها و شایستگی‌های رهبری است و تا حد زیادی می‌توان گفت که شایستگی‌های رهبری برای تمام سطوح مسئولیتی شبیه به هم هستند. بنابراین برای چنین سازمانی مهم است تا شایستگی‌های رهبری برای تمام سطوح سازمانی را بومی‌سازی نموده و در جهت توسعه این شایستگی‌ها گام‌های جدی بردارد تا بتواند در مسیر جانشین پروری و مدیریت استعداد موفق عمل نماید. در واقع، با تعریف شایستگی‌ها و توسعه‌های رهبری می‌توان برنامه جانشین پروری و مدیریت استعداد را اجرا کرد.

اهمیت و ضرورت تحقیق حاضر از دو دیدگاه "نظری" مبتنی بر مبانی تئوریک و "کاربردی" بر اساس بهره‌برداری عملیاتی به شرح بندهای ذیل بیان شده است.

اهمیت و ضرورت تحقیق از لحاظ نظری

- ارتقای سطح دانش نظری در زمینه مدیریت استعداد؛
- ارتقای سطح دانش نظری در زمینه میزان تناسب مدل توسعه رهبری و شایستگی رهبری؛
- بیان چگونگی ارتباط بین مدیریت استعداد و روش‌های کمی تصمیم‌گیری؛
- رتبه‌بندی و ارزیابی روش‌های توسعه رهبری در سازمان؛

اهمیت و ضرورت تحقیق از لحاظ کاربردی

- فراهم نمودن زمینه مناسب برای استفاده کاربردی از مدیریت استعداد در سازمان؛
- فراهم نمودن زمینه لازم برای آموزش لازم برای تربیت رهبر در سازمان؛
- شناسایی شایستگی‌های رهبری موردنیاز و روش‌های توسعه آن در سازمان مورد مطالعه به منظور جانشین پروری؛
- تدوین برنامه برای رشد ویژگی‌های مهم رهبری در سازمان مربوطه؛
- بررسی سازمان از لحاظ پتانسیل‌های رهبری

۴-۱ سؤال‌های تحقیق

سؤال اصلی تحقیق:

چگونه می‌توان با استقرار مدیریت استعداد، یک بستر مناسب جانشین پروری و توسعه رهبری برای شرکت بهره‌برداری مترو تهران ایجاد کرد؟

سؤالات فرعی تحقیق:

۱- شایستگی رهبری و تجربیات مدیریتی موردنیاز در شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه چه می‌باشند؟

۲- نحوه استخراج ویژگی‌های مربوط به تجربیات مدیریتی و شایستگی‌های رهبری به چه صورت امکان‌پذیر است؟

۳- روش‌های توسعه شایستگی‌های رهبری یا به اصطلاح توسعه رهبری در سازمان مربوطه کدامند؟

۴- نحوه استخراج و اولویت‌بندی روش‌های توسعه رهبری در سازمان چگونه می‌باشد؟

۵-۱ اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق:

استقرار مدیریت استعداد برای جانشین پروری در شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه

اهداف فرعی تحقیق:

۱- شناسایی شایستگی رهبری و تجربیات مدیریتی موردنیاز در شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری

تهران و حومه

۲- نحوه شناسایی ویژگی‌های مربوط به تجربیات مدیریتی و شایستگی‌های رهبری

۳- شناسایی روش‌های توسعه شایستگی‌های رهبری یا به اصطلاح توسعه رهبری در سازمان مربوطه

۴- نحوه استخراج و اولویت‌بندی روش‌های توسعه رهبری

۶-۱ روش انجام پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ پرداختن به موضوع شناسایی شایستگی‌های رهبری (شامل مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی‌ها) و ارائه الگویی برای توسعه شایستگی‌های رهبری در راستای جانشین پروری سازمان (که روش‌های توسعه‌ای را مطرح می‌کند)، یک تحقیق کاربردی تلقی می‌شود. در بخش طراحی مدل شایستگی‌های رهبری و همچنین طراحی و تبیین مدل توسعه شایستگی‌های رهبری از روش تحقیق توصیفی استفاده شده است؛ همچنین تحقیق حاضر از نظر نوع شناسی توصیفی، جز پژوهش‌های پیمایشی می‌باشد. بنابراین پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته یا ترکیبی - کیفی و کمی - انجام می‌شود؛

به عبارتی در طراحی مدل از روش‌ها و استراتژی‌های کیفی و در مراحل ارزیابی و اعتبار یابی مدل، داده‌های کمی گردآوری می‌شود. در بخش کیفی تحقیق از روش تئوری مفهوم‌سازی بنیادین کمتر ساختاریافته تر که توسط گلیر مطرح شده، انجام شده است.

۷-۱ روش گردآوری اطلاعات

گردآوری داده‌ها در روش‌های کیفی و کمی می‌تواند از منابع متعددی همچون مصاحبه با افراد، مقالات منتشرشده در مجلات علمی، مستندات منتشرشده دولتی، مقالات ارائه‌شده در سمینارها و کنفرانس‌ها و سخنرانی‌های علمی، گزارش‌های رسانه‌ای و نیز کتاب‌های تألیف شده صورت پذیرد. در این پژوهش در مرحله اول شایستگی‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و روش فیش‌برداری استخراج شد و سپس برای بومی‌سازی آن‌ها مصاحبه حضوری با دانشگاهیان، مدیران موفق در متروی تهران و متولیان منابع انسانی به عمل آمد. سپس نظرات خبرگان امر نیز در قالب پرسشنامه چارچوب‌بندی شد و در نهایت مدل نهایی استخراج گردید. در مرحله دوم نیز مجدداً از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و روش فیش‌برداری روش‌های توسعه شایستگی‌ها استخراج شده و جهت اعتبار سنجی و استخراج شاخصه‌های بومی، با چند تن از خبرگان و متولیان توسعه رهبری مصاحبه انجام شد. در نهایت نیز پرسشنامه جهت توزیع در جامعه آماری تهیه شد. جدول شماره ۱-۱ روش‌شناسی کلی پژوهش را در دو فاز نشان می‌دهد:

جدول شماره ۱-۱-۱- فازهای تحقیق و روش‌شناسی آن‌ها

فاز تحقیق	رویکرد پژوهشی	روش گردآوری اطلاعات	ابزار گردآوری اطلاعات	داده پژوهش	روش تحلیل داده‌ها
طراحی مدل شایستگی‌های رهبری	کیفی-کمی	- مستندات - مصاحبه عمیق - مشاهده	- فیش کتابخانه - مصاحبه - پرسشنامه - نظر خبرگان	متنی-کیفی عددی-کمی	- تحلیل محتوای کیفی - تحلیل تم مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها
طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری	کیفی-کمی	- مستندات - مصاحبه عمیق - پیمایش	- فیش کتابخانه - مصاحبه - پرسشنامه - نظر خبرگان	متنی-کیفی عددی-کمی	- تحلیل محتوای کیفی - تحلیل تم مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها - روش promethee v

۸-۱ قلمرو تحقیق

- قلمرو مکانی: شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه
- قلمرو زمانی: قلمرو زمانی این پژوهش در سال‌های ۱۳۹۴ و ۱۳۹۵ می‌باشد.
- قلمرو محتوایی: قلمرو محتوایی این پژوهش در حوزه رفتار سازمانی، روش‌های تصمیم‌گیری، مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه رهبران و مدیریت استعدادها می‌باشد.

۹-۱ جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری شامل مدیران متروی تهران می‌باشد. نمونه آماری پژوهش شامل مدیران برجسته و موفق سازمان جهت استخراج شایستگی‌ها، دانشگاهیان و متولیان حوزه منابع انسانی به‌عنوان خبرگان و کارمندان شاغل در حوزه‌های مختلف سازمان می‌باشد. روش نمونه‌گیری با توجه به رویکردهای کمی و کیفی در فصل سوم به‌طور کامل تشریح شده است. مشخصات نمونه آماری در فازهای مختلف پژوهش در جدول شماره ۱-۲ نشان داده شده است:

جدول شماره ۱-۲- مشخصات نمونه آماری در فازهای مختلف پژوهش

فاز پژوهش	جامعه آماری	نمونه آماری	روش نمونه‌گیری
طراحی مدل شایستگی‌های رهبری	-مدیران برجسته و موفق مترو تهران به‌عنوان رهبران موفق -متولیان حوزه منابع انسانی -خبرگان دانشگاهی	تعدادی از مدیران ارشد و موفق مترو تهران موفق‌ترین متولیان منابع انسانی مترو تهران خبرگان دانشگاهی که به‌طور اخص در حوزه شایستگی‌ها فعالیت داشتند	-غیر احتمالی و قضاوتی و در دسترس
طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری	-مدیران برجسته مترو تهران -مشاوران حوزه توسعه رهبری -خبرگان دانشگاهی	-مدیران برجسته و موفق سازمان -تعدادی از افراد موفق در اجرای برنامه‌های توسعه رهبری -برخی از اساتیدی که به‌طور اخص در حوزه توسعه رهبری و فعال بودند	-غیر احتمالی و قضاوتی و در دسترس -طبقه‌ای تصادفی ساده

۱۰-۱ مراحل انجام تحقیق

مراحل انجام پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- تعریف و بیان مسئله مرتبط با شایستگی رهبری
- ۲- شناسایی و جمع‌آوری پژوهش‌های مرتبط با موضوع
- ۳- شناسایی و استخراج چارچوب نظری اولیه و عمومی از پژوهش‌ها
- ۴- مصاحبه با مدیران موفق، مدیران ارشد، متخصصین توسعه مدیریت ، ذی‌نفعان کلیدی جهت استخراج مؤلفه‌ها، ابعاد و شاخص‌های اولیه
- ۵- انجام کدگذاری جهت ارائه مدل اولیه و ارزیابی روایی و پایایی کدگذاری‌ها
- ۶- تبدیل مدل در قالب پرسشنامه جهت دریافت نهایی نظر جامعه متناسب با بومیت سازمان
- ۷- ارائه الگوی نهایی شایستگی‌های رهبری
- ۸- تعریف و بیان مسئله مرتبط با توسعه شایستگی‌های رهبری
- ۹- شناسایی و جمع‌آوری پژوهش‌های مرتبط با توسعه شایستگی‌ها و توسعه رهبری
- ۱۰- مصاحبه با متخصصین و پژوهشگران مرتبط با توسعه شایستگی‌ها و توسعه رهبری و مدیریت
- ۱۱- انجام کدگذاری جهت ارائه مدل اولیه و ارزیابی روایی و پایایی کدگذاری‌ها
- ۱۲- تبدیل مدل در قالب پرسشنامه جهت دریافت نهایی نظر جامعه متناسب با بومیت سازمان
- ۱۳- انجام تحلیل‌های آماری و اولویت‌بندی روش‌های توسعه با روش‌های کمی

تصمیم‌گیری (PROMETHEE V)

۱۴- ارائه الگوی نهایی توسعه شایستگی‌های رهبری

۱۵- ارائه تفسیر و پیشنهادها

۱-۱۱ نوآوری پژوهش

تحقیقات زیادی در حوزه تدوین مدل شایستگی‌های مدیریتی انجام شده است اما به‌طور اخص در حوزه شایستگی‌های رهبری در داخل کشور آن‌هم در سازمان‌های خدماتی به‌ندرت صورت گرفته است. لذا استخراج شایستگی‌های رهبری در یک سازمان خدماتی و نهادی اجتماعی که به‌طور مستقیم با مردم در ارتباط است، به‌نوعی نوآوری محسوب می‌شود. اما در بخش دوم تحقیق که طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری است، تحقیق مشابه داخلی به این شکل انجام نشده است و در تحقیقات خارجی نیز به بخش‌های کوچکی از توسعه شایستگی‌ها و به‌صورت موردی پرداخته شده است بنابراین با اطمینان می‌توان گفت که بخش دوم این پژوهش در نوع خود جدید است. هم‌چنین با رتبه‌بندی روش‌های توسعه بر اساس معیار شایستگی‌های رهبری سازمان و تعیین اولویت‌ها با روش PROMETHEE V بر نوآوری‌های تحقیق افزوده شد.

۱-۱۲ تعریف واژه‌ها

مدیریت استعداد

مدیریت استعداد عبارت است از مدیریت راهبردی جریانی از استعدادها در سازمان و هدف آن است که یک منبع در دسترس از استعداد برای تطبیق افراد مناسب با شغل‌های مناسب در زمانی مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب‌وکار ایجاد شود. [۱۴]

جانشین پروری

اگرچه جانشین پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به‌عنوان تعیین رهبران آینده تعریف می‌گردد، اما در واقع این برنامه‌ریزی به‌مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه‌ی معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد. [۴]

شایستگی^۱:

ویژگی‌های اصلی فردی که مربوط به عملکرد شغلی اثربخش است، به گونه‌ای که تغییر در یک متغیر باعث تغییر در دیگری می‌شود. همچنین ویژگی‌های ریشه‌ای فرد، انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش که برای انجام وظیفه به کار می‌برد. [۱۵]

رهبری^۲:

رهبری فرایند تأثیرگذاری بر فعالیت‌های یک فرد یا گروه است که در وضعیت معینی به منظور تحقق هدفی کوشش می‌کنند. شریزهایم در ۱۹۷۸ بیان کرد رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی می‌خواهد. [۱۶]

شایستگی رهبری^۳:

شایستگی‌های رهبری مهارت‌ها و رفتارهای رهبری است که عملکرد سرپرستان را شامل می‌شود به گونه‌ای که بتواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نماید [۱۷]

توسعه رهبری:

توسعه رهبری اندیشه و تفکری است که به واسطه آموزش در مهارت‌ها و توانایی‌های فرد رخ می‌دهد. توسعه رهبری می‌تواند به عنوان گسترش ظرفیت فرد به عنوان رهبر و به منظور بکار گماشتن مؤثرتر در نقش‌ها و فرایندهای رهبری تعریف شود. [۱۸]

^۱ Competency

^۲ Leadership

^۳ Leadership Competency

فصل دوم:

مروری بر ادبیات تحقیق

۲-۱- مدیریت استعداد

۲-۱-۱- تاریخچه

واژه مدیریت استعداد نخستین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ و زمانی ارائه شد که پژوهشگران گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقداماتی که شرکت‌ها را به عملکرد بالا رسانیده است، مدیریت استعدادها می‌باشد. [۲۱]

طی دهه ۱۹۵۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰ اداره و توسعه استعدادها بر پایه مدل انسان‌سازمانی انجام می‌گرفت. مکانیسمی که سازمان‌ها که سازمان‌ها برای اداره مدیران و کارکنان استفاده می‌کردند به‌طور کلی بر پایه سیستم بوروکراتیک و بر این فرض استوار بود که سازمان، مالک مشاغل افرادی است که برایش کار می‌کنند و یا حداقل آن‌ها را کنترل می‌کند. در آن زمان سازمان می‌توانست مهارت‌هایی را که برای آینده نیاز دارد، با دقت بالایی پیش‌بینی کند. [۲۲]

۲-۱-۲- مفهوم مدیریت استعداد

مدیریت استعداد هم مانند واژه استعداد دارای تعابیر و تعاریف مختلفی می‌باشد. از هنگامی که گروه مشاوران مک کینزی واژه جنگ استعدادها را به کار گرفتند، موضوع مدیریت استعداد اهمیت فراوانی یافته و در عرصه عملی و نظری توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. [۲۳] امروزه مدیریت استعداد نشان‌دهنده نوعی تغییر پارادایم^۱ از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. [۲۴] مدیریت استعداد فرایندی است که از طریق آن سازمان به شناسایی، مدیریت و توسعه افراد خود در حال و آینده می‌پردازد. [۲۵] از مدیریت استعداد به‌عنوان ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند. [۲۶] لوئیس و هکمن در مقاله خود در سال ۲۰۰۶ سه دیدگاه را درباره مدیریت استعداد بیان کردند:

دیدگاه اول مدیریت استعداد را به‌عنوان مجموعه از وظایف مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه، وظایفی مانند: جذب، انتخاب، توسعه، مدیریت مسیر شغلی و مدیریت جانشین پروری از جمله وظایف مدیریت استعداد است. از این رو آن‌ها استدلال می‌کنند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی است.

دیدگاه دوم، مدیریت استعداد را به‌عنوان مخزن^۱ استعداد در نظر می‌گیرد. مدیریت استعداد در این دیدگاه، فرآیندی است که برای اطمینان از جریان و استمرار کارکنان در مشاغل سازمانی طراحی شده است.

دیدگاه سوم، مفهوم استعداد را به‌صورت یک مفهوم کلی و بدون توجه به موقعیت و مرزهای سازمان در نظر می‌گیرد. در واقع در این دیدگاه تمرکز سازمان بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل می‌باشد. در این دیدگاه دونقطه نظر وجود دارد. از نظر اول، سازمان‌ها به دنبال افرادی با شایستگی بالا هستند که با توجه به نقش شان حقوق و مزایای متفاوتی دریافت خواهند کرد. طرفداران این دیدگاه کارکنان را با توجه به سطوح عملکردشان به سه سطح A, B, و C تقسیم می‌کنند. بر این اساس، سازمان‌ها به دنبال جذب افراد A هستند و از سوی دیگر سعی می‌کنند کار کارکنان C را پایان دهند. دومین نظر از دیدگاه سوم، استعداد را کالای نامتمایز و ظهور یافته بر اساس دیدگاه انسانی در نظر می‌گیرد، از این نظر استعداد در همه افراد وجود دارد. [۲۷]

مدل مدیریت استعداد فیلیپس و راپر

یکی از مشهورترین مدل‌های موجود در زمینه مدیریت استعداد، مدل پنج‌عاملی فیلیپس و راپر می‌باشد که این مدل شامل ابعاد زیر می‌باشد:

۱. جذب: یکی از مهم‌ترین مراحل فرآیند مدیریت استعداد جذب افراد با استعداد می‌باشد. فرآیند جذب استعداد نه تنها از نظر زمانی طول می‌کشد، بلکه نیاز به سرمایه‌گذاری مالی دارد مخصوصاً اگر یک شرکت از روش‌های جستجوی جامع استفاده کند.

۲. انتخاب: شیوه‌های سنتی انتخاب نظیر بررسی کردن رزومه‌ها، چک کردن منابع، و انجام مصاحبه عموماً دارای ماهیت ذهنی می‌باشند و در حال منسوخ شدن هستند و نمی‌توانند چندان قابل‌اعتماد باشند. از این‌رو امروزه استفاده از روش‌های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های رفتاری، ارزیابی‌های شخصیت و آزمون‌های دانش شغلی به‌عنوان ابزارهای ارزشمند برای انتخاب افراد رایج‌تر می‌باشند.

۳. درگیر کردن: جذب و انتخاب استعدادها تنها به‌عنوان شروع مراحل فرآیند مدیریت استعداد می‌تواند ساده به نظر برسند. مشارکت یا درگیر کردن کارکنان چیزی فراتر از رضایتمندی آنان است. درگیر کردن افراد به‌صورت‌های مختلف می‌تواند وجود داشته باشد. نظیر توجه به خلاقیت و نوآوری، پذیرش مسئولیت شخصی برای اتفاقاتی که روی می‌دهد، تمایلات اخلاقی برای موفقیت سازمان و داشتن نوعی پیوند عاطفی با سازمان و رسالت و چشم‌انداز وجودی آن.

۴. توسعه و بهسازی: به دلیل ویژگی‌های منحصربه‌فردی که در افراد بااستعداد وجود دارد، استراتژی‌های بهبود و توسعه آنان هم باید بسیار خاص و ویژه باشد. یک مطالعه صورت گرفته نشان داد که فرصت‌های رشد و یادگیری در سازمان توسط کارکنان مهم‌تر و بالاتر از عواملی نظیر پرداخت‌های اضافی، مرخصی بیشتر، زمان‌های کاری منقطع، محیط کاری منقطع و محیط کاری لذت‌بخش تلقی شده است.

۵. حفظ و نگهداشت: نگه‌داشتن کارکنان ارتباط تنگاتنگی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. لازم است سیستم حقوق و دستمزد طوری طراحی شود که مبتنی بر سطوح عملکرد، مهارت‌ها، تجربه‌ها و رفتارهای افراد باشد. این سیستم باید طوری طراحی شود که محرک عملکرد بالا در هر سطح از مهارت در سازمان باشد.

در مرکز این مدل، شایستگی‌ها و ارزش‌های اصلی سازمان وجود دارد. سازمان‌های با عملکرد بالا از فرهنگ و پیشینه‌ی قوی برخوردار هستند. فرهنگ شامل ارزش‌ها، ویژگی‌ها، رفتارها و نگرش‌های اعضای سازمان است. هریک از عوامل جذب، انتخاب، درگیر سازی، بهسازی و نگه داشت استعدادها بر اساس

همین ارزش‌ها و شایستگی‌ها محوری صورت می‌گیرد. فرآیند مدیریت استعداد از هسته‌ی این مدل آغاز می‌شود و توسعه می‌یابد. [۲۸]

مدل مدیریت استعداد کالینز و ملاحی

یک مدل نظری از مدیریت استعداد استراتژیک توسط کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) مطرح شده است که شامل بخش‌های زیر می‌باشد:

۱- شناسایی مشاغل و پست‌های کلیدی: اولین گام در فرآیند مدیریت استعداد راهبردی، شناسایی مشاغل و پست‌های اصلی سازمان است. معیار در شناسایی پست‌های کلیدی مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بایستی بین نقش‌های موجود در سازمان، حد مشخصی از تفکیک و تمایز ایجاد شده و در راستا بر مشاغل استراتژیک نسبت به مشاغل غیراستراتژیک تأکید و تمرکز بیشتری صورت بگیرد.

۲- ایجاد مخزن استعداد: منظور از مخزن استعداد تعداد مشخصی از کارکنان با پتانسیل و سطح عملکرد بالا است که سازمان می‌تواند به آن‌ها در جهت پر کردن پست‌های محوری و اساسی تکیه نماید. منبع استعداد هم می‌تواند از نیروهای داخلی سازمان و هم می‌تواند از نیروهای بازار کار خارج از سازمان تأمین شود. بهترین راه برای ایجاد منبع استعداد استفاده از کارکنان داخلی سازمان می‌باشد، به دلیل اینکه از چگونگی فرآیندهای کسب‌وکار سازمان آگاه می‌باشند و به‌طور مستقیم می‌توانند در موقعیت جدید تثبیت شوند و باعث ارتقا روحیه کارکنان شوند.

۳- طراحی معماری منابع انسانی متمایز: در طی دو دهه گذشته بررسی ارتباط بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، به یکی از موضوعات مهم ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک تبدیل شده است. این موضوع در واقع نشان‌دهنده تأثیر متفاوت گروه خاصی از کارکنان بر

عملکرد سازمانی می‌باشد. ساختار مدیریت منابع انسانی باید با توجه به منحصربه‌فرد بودن سرمایه انسانی و ارزش مهارتی ایشان تعیین گردد.

۴- ستاده‌ها: واضح است که هدف از سرمایه‌گذاری در یک سیستم مدیریت استعداد استراتژیک رسیدن به سطح ستاده‌های فردی و سازمانی مطلوب است. یک سیستم مدیریت استعداد مناسب رابطه غیرمستقیمی با عملکرد سازمانی دارد، به عبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری^۲، تعهد سازمانی^۳ و رفتارهای فرانقشی کارکنان^۴، موجب ارتقای عملکرد سازمانی^۵ می‌شود. [۲۴]

۲-۱-۳- ابعاد مدیریت استعداد

ابعاد مدیریت استعداد که در چرخه حیات کارکنان سازمان مؤثر هستند، شامل: جذب استعداد، ارزیابی استعداد، توسعه استعداد و نگهداری استعداد.

۱- جذب استعداد: اولین مرحله در فرآیند مدیریت استعداد، شناسایی و جذب افراد مستعد با توجه به نیازها و اهداف و برنامه‌های توسعه سازمانی می‌باشد. [۲۹] امروزه سازمان‌ها به جای استخدام نیرو به دنبال جذب افراد مستعد هستند. به عبارت دیگر، آن‌ها در جنگ برای به دست آوردن استعدادها هستند. [۲۱] یکی از راه‌های جذب افراد مستعد، استفاده از ماتریس جستجو استعداد است. این ماتریس نشان‌دهنده ترکیب‌های مختلفی از عناصر کمی و کیفی از پتانسیل کارکنان می‌باشد. این ماتریس این امکان را فراهم می‌کند که جذب استعدادها با تمرکز بر روی ویژگی‌هایی که در انجام کار موردنیاز می‌باشد انجام شود. [۳۱]

۲- ارزیابی استعدادها: در این قسمت ابتدا توضیحاتی در مورد ارزیابی عملکرد ارائه می‌شود و سپس به مبحث ارزیابی استعدادها پرداخته می‌شود.

ارزیابی عملکرد

برای درک مفهوم ارزیابی عملکرد، ابتدا لازم است مفهوم عملکرد ارائه شود. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند، اشاره دارد و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند،

الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. ارزیابی عملکرد را فرآیند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند. [۳۲] ارزیابی عملکرد عبارت است از سنجش نظام‌مند و منظم کار افراد در ارتباط با نحوه انجام وظایف آن‌ها در مشاغل محول و تعیین پتانسیل موجود در آن‌ها به منظور رشد و بهبود. [۳۳] به‌طور کلی، هدف ارزیابی عملکرد بررسی وضعیت فعلی مهارت‌های نیروی کار می‌باشد. هر سیستم ارزیابی عملکرد استاندارد بر اساس اطلاعات جمع‌آوری‌شده، به عملکرد هر فرد یک امتیاز می‌دهد. [۳۴]

۳- توسعه استعداد: با توجه به روند سریع تغییرات و تحولات عصر حاضر، آموزش و توسعه کارکنان یکی مهم‌ترین فاکتورها برای پیشرفت سازمان محسوب می‌شود. توسعه و مدیریت استعدادها به یک چالش و وظیفه حیاتی برای مدیران منابع انسانی تبدیل شده است. [۳۵] در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفت فرصت برای یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید، سومین مورد از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه‌بندی شده است. یعنی توسعه کارکنان بالاتر از پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه کاری و محیط کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی از نشاط آور بودن محیط کار شناخته شده است. [۲۸] سازمان‌ها می‌توانند از طریق هفت زیر نظام توسعه شامل آموزش و یادگیری، مربی‌گری، مشارکت و کار تیمی، چرخش شغلی، کار راهه شغلی، جانشین پروری و مدیریت عملکرد، کارکنان خود را توسعه داده و در مسیر توسعه‌یافتگی حرکت کنند [۳۰].

۴- حفظ استعدادها: بعد از جذب، ارزیابی و توسعه استعدادها، سازمان باید به دنبال تدابیر خاصی برای حفظ و نگه‌داشت نیروهای مستعد و کارآمد خودش باشد. به‌عنوان یکی از عناصر فرآیند مدیریت استعداد، حفظ استعدادها بر این امر دلالت دارد که سازمان خواهان حفظ کارکنان بااستعداد یا کسانی که قصد ترک سازمان را دارند، می‌باشد [۲۹] حفظ استعدادها، به معنی مجموعه کوشش‌هایی است که کارفرما برای نگه‌داشتن کارکنان موردنظر خود انجام می‌دهد تا بتواند از طریق آن‌ها به اهداف سازمان دست یابد. داشتن یک برنامه‌ی حفظ، مدیران را مصون می‌دارد از اینکه ناگهان افراد و سرمایه‌های انسانی متعدد خود را از دست بدهند. سازمان‌های امروزی به دنبال جذب افراد بااستعداد هستند و

سازمانی موفق خواهد بود که بتواند پس از جذب این استعدادها آن‌ها را نگه دارد. با ایجاد فضای شغلی مناسب، ارتباطات بین فردی مؤثر و محیطی جذاب برای افراد و همچنین ایجاد مسیر پیشرفت شغلی برای آن‌ها می‌توان احتمال ترک این افراد را کاهش داد. [۲۲]

۲-۱-۴- جانشین پروری

آغاز تحقیق و ادبیات رسمی درباره جانشین پروری در اوایل قرن ۲۱ با نوشته‌های هنری فایول شروع شد. راثول اصول چهارده‌گانه مدیریت کلاسیک فایول را به‌عنوان یک ارتباط مناسب با مفاهیم اولیه از برنامه جانشین پروری شناسایی کرد. [۳۶] هدف اولیه از برنامه‌ریزی جانشین پروری فراهم کردن تسلسلی از استعداد در درون سازمان برای نگاه‌داشتن قدرت حیات و حفظ/ بهبود عملکرد در هنگام تغییر رهبری است. مبنای برنامه‌ریزی جانشین پروری تمرکز بر نیاز سازمان به داشتن ذخایر قوی از کاندیداهای ممکن است که برای تقبل کردن پست‌های خالی رهبری آمادگی دارند. [۳۷] با بررسی مدل‌های جانشین پروری (مدل ستاره هفت پر، خزانه‌های افزایشی، کانال رهبری، جانشین پروری بدون عناوین شغلی، مدل مشترک‌المنافع برنامه‌ریزی جانشین پروری) می‌توان به این موضوع پی برد که اگرچه اجرای فرایند جانشین پروری در سازمان‌ها متفاوت هستند، اما اغلب سازمان‌ها ماهیتاً از یک روش مشابه استفاده می‌کنند. ترسیم مدل قابلیت‌ها، ارزیابی ۳۶۰ درجه، سیستم مدیریت عملکردها، بهسازی افراد مستعد و ایجاد خزانه‌های استعداد از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در اکثر مدل‌های جانشین پروری دیده می‌شوند. [۳۸]

بولتون و روی (۲۰۰۴) پنج عنصر کلیدی برنامه جانشین پروری را این‌گونه بیان می‌کنند: ۱. شناسایی پست‌های کلیدی؛ ۲. شناسایی ظرفیت و استعداد متقاضیان؛ ۳. توسعه ظرفیت و استعداد متقاضیان؛ ۴. انتصاب جانشینان؛ و ۵. تخصیص منابع [۳۹].

در بررسی که توسط رودگرز (۲۰۱۰) با موضوع شناسایی شایستگی‌های رهبری برای ایجاد برنامه جانشین پروری رهبری انجام گرفت، چهار مقوله اصلی استخراج شد که عبارت‌اند از:

- ۱- مؤثرترین سبک رهبری، رویکرد مشارکتی مبتنی بر دموکراسی و رهبری موقعیتی است.
 - ۲- مؤثرترین ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران در بازخورد انتقالی؛ محرک بودن، مشوق، و پشتیبان کارکنان؛ و کار تیمی است .
 - ۳- رهبران دریافته‌اند که برنامه رسمی به‌منظور شناسایی، آموزش، و آماده‌سازی کارکنان در ایجاد برنامه‌های جانشین‌پروری بسیار مؤثر است .
 - ۴- رهبران تصدیق کردند که انرژی، شور و اشتیاق، نگرش، آموزش و تحصیلشان تعیین‌کننده موفقیتشان بوده است. [۴۰]
- یافته اصلی که کومی (۲۰۰۴) در بررسی خود مرتبط با این موضوع انجام داد این بود که شایستگی‌های رهبری در هر سازمان منحصر به فرد نیستند. بنابراین فرایند توسعه مدل شایستگی رهبری نباید از قلم انداخته شود. این بررسی همچنین نشان داد که تعهد تیم مدیریت ارشد الزامی است و برنامه‌ریزی باید هم‌تراز با برنامه استراتژیک سازمان باشد. به‌کارگیری شایستگی‌های رهبری به‌عنوان یک چارچوب، تعیین‌کننده این امر است که دیگر برنامه‌ها ممکن است با ابتکار عمل‌های بیشتر منابع انسانی مرتبط باشد. اجرای این نوع از برنامه مستلزم فرایند مدیریت تغییر است. [۴۱]

۲-۲- شایستگی‌ها

۲-۲-۱- مقدمه

محیط دائماً در حال تغییر و تحول است و جوهره پویای آن ایجاب می‌نماید که انسان‌هایی در مجموعه‌های سازمانی فعالیت کنند که بتوانند نیازهای متغیر و پویای محیط را پاسخ دهند. این انسان‌ها لازم است از قابلیت‌ها و توانایی‌هایی برخوردار باشند که منجر به عملکرد موفق آن‌ها باشد. روانشناسان سال‌هاست که در مورد خصوصیات اخلاقی افراد، شخصیت، تفاوت‌های فردی، هوش و دیگر توانایی‌های

افراد به مطالعه و تحقیق پرداخته‌اند. شرکت هی و مک‌بر^۴ توسط مک‌کلند (از استادان روانشناسی دانشگاه هاروارد در اواخر دهه ۶۰ و اوایل ۷۰) اقدام به پیدا کردن عواملی کردند تا عوامل موفقیت شغلی را بدون توجه به جنس، نژاد، سن و طبقه اجتماعی پیش‌بینی کنند. تحقیقات او به شناسایی مقولاتی که بدون توجه به هوش، دانش و مهارت بتوان عملکرد افراد را پیش‌بینی کرد، کمک کرد. اولین مقاله مک‌کلند در مجله روانشناسی آمریکا با عنوان «آزمون شایستگی به‌جای هوش» منتشر شد و نقطه آغازی برای توسعه شایستگی و استفاده از مفاهیم آن بود. در این بخش تلاش شده تا مقوله شایستگی به‌صورت کاملاً مجزا تعریف و تبیین شود و رویکردهای مختلفی که جهت استخراج مجموعه‌ای از شایستگی‌ها که از آن به‌عنوان مدل شایستگی نام می‌برند، معرفی گردد.

۲-۲-۲- تعریف شایستگی

در چند دهه‌ی اخیر با افزایش موضوعاتی مثل رقابت‌پذیری و جهانی‌سازی تمایل شرکت‌ها به شایستگی‌های حین کار روزافزون گشته است. با شروع قرن بیستم، مهارت‌های پیچیده‌ای در مشاغل وارد شد. فرایندهای کسب‌وکار نوعاً مستلزم شایستگی‌های خاص برای آن وظایف است. این شایستگی‌ها تنها از طریق سال‌ها تمرین و یادگیری در حین کار توانست کسب شود. در آن دوره مدیریت علمی پدید آمد که در آن فردریک تیلور و هنری فورد برای کاربرد خط مونتاژ کارگران به مطالعه حرکت سنجی و زمان‌سنجی انتقال پرداختند. بعدازآن، در اواسط قرن، به دلیل جنگ جهانی دوم دیدگاه مدیریت متمرکز شد، جایی که فرماندهان به زیردستان دستور می‌دادند تا از فرمان‌ها بدون سؤال کردن اطاعت کنند. بعد از جنگ آن‌ها هنوز تحت فرمان و کنترل سلسله‌مراتبی زندگی می‌کردند، شکستن وظیفه به وظایف کوچک‌تر، به‌وسیله متخصصان انجام‌گرفته بود. در دهه بعد از جنگ، فرد ممتاز بسیار کم و رقابت نیز کم بود. این دوره به سال‌های ۱۹۶۰ برمی‌گردد.

^۴ HAY-MCBER

فرنهام^۵ (۱۹۹۰) معتقد است هرچند که واژه شایستگی جدید و مد روز است، اما مفهوم آن قدیمی است. مدت‌های مدیدی است که مسائلی همچون شخصیت و تفاوت‌های فردی و رفتارهای سازمانی موردعلاقه روانشناسان بوده و روان سنجان نیز درباره ویژگی‌های شخصیتی، هوش و دیگر توانایی‌ها بحث‌های فراوانی را مطرح کرده‌اند. [۱۹]

رویگرد مک کلند و نیز مفهوم «شایستگی‌ها به‌عنوان محرک‌های موفقیت سازمانی» مخاطبان و محبوبیت زیادی در شمال آمریکا پس از انتشار کتاب بویاتزیس در ۱۹۸۲ به نام «مدیر شایسته: مدلی برای عملکرد مؤثر^۶» پیدا کرد و در زمان اندکی پس‌از آن جان راون^۷ کتاب «شایستگی در جامعه مدرن در بریتانیا^۸» را نوشت. انتشار این دو کتاب بحث شایستگی را از اساس علمی و آکادمیک که فقط موردعلاقه برخی از محققان بود، خارج ساخت و در جهت استفاده کاربردی میان مدیران عملیاتی، مشاوران و متخصصان منابع انسانی رواج داد. [۱۹]

همان‌طور که بیان شد ازجمله تحقیقات مهم دیگری که در تحکیم مبانی شایستگی‌ها نقش بسزایی داشت مطالعات بویاتزیس در سال ۱۹۸۲ بود که از طریق ایجاد مدلی منطقی تحت عنوان "قابلیت مدیریتی" یکی از مهم‌ترین بنیان‌های "نهیضت قابلیت" را بنا نهاد. بویاتزیس بر اساس کارها و نتایج مک کلند تحقیقات خود را آغاز کرد. وی در سال ۱۹۸۱ به مطالعه و تجزیه و تحلیل داده‌های قبلی مربوط به مدیران و شایستگی‌های تعریف‌شده آن‌ها برای شناسایی مدیران برتر و عالی سازمان‌ها پرداخت و مقاله وی در سال ۱۹۸۲ تحت عنوان "مدیر شایسته، مدلی برای عملکرد مؤثر" به چاپ رسید. تعریف ایشان از شایستگی عبارت است از: «ویژگی‌های ریشه‌ای فرد-انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش - که او برای انجام‌وظیفه به کار می‌برد.» [۱۵]

5 Furnham

6 The Competent Manager; A. Model for Effective Performance

7 John Raven

8 Competence in Modern Society in the UK

برخی از پژوهشگران علت اصلی توجه به رویکردهای شایستگی محور را بررسی کردند. [۲۰] دلایل به کارگیری، روندها و موضوعات و مسائل حمایت کننده از رویکرد مبتنی بر شایستگی را به شرح جدول شماره ۱-۲ است.

جدول شماره ۱-۲- دلایل به کارگیری رویکرد مبتنی بر شایستگی

دلیل نیاز به رویکرد مبتنی بر شایستگی	روند
نیاز به تفکر ساختارمند در مورد شایستگی‌هایی که افراد را در استفاده بهتر از تکنولوژی‌های موجود و جدید توانمند می‌سازند.	تغییر تکنولوژی
نیاز به توجه بیشتر به تنوع، تفکر باز و توجه به کارمندانی که قادرند در محیط‌هایی با فرهنگ متفاوت کار کنند. رویکرد مبتنی بر شایستگی، امکان شناسایی و تدوین استانداردهای لازم در سطح سازمان را فراهم می‌آورد.	افزایش تنوع و جهانی شدن
تغییر سریع انتظارات مشتریان و پاسخگویی سریع به این تغییرات و فشار بر روی سازمان‌ها، اهمیت داشتن کارمندانی با شایستگی‌های مناسب را که در این شرایط مؤثر باشند، بیشتر می‌کند.	تند شدن سرعت تغییر بازار و حداکثر کردن بهره‌وری
رویکرد مبتنی بر شایستگی تلاش می‌کند با شناسایی و توسعه عملکرد نمونه، میانگین عملکرد را به سطح برتر نزدیک‌تر نماید.	افزایش اهمیت سرمایه دانشی
در سازمان‌های پیشرو در تغییرات و سازمان‌هایی که نسبت به تغییرات عکس‌العمل نشان می‌دهند، کارمندان باید بتوانند با چالش‌های ناشی از تغییر مکرر در شغل و نقششان کنار بیایند. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، توجه سنتی به کار را به سمت شایستگی‌های فردی که ممکن است در جهت پشتیبانی از استراتژی و مسائل سازمانی نیاز باشد برمی‌گرداند. در محیطی با تغییرات پی‌درپی در شغل، مدل‌های شایستگی ابزاری برای معرفی مهارت‌های موردنیاز در زمان حال و در صورت نیاز به تغییر در آینده هستند.	تغییرات زیاد در محیط کار تیمی
شایستگی‌ها به شناسایی مهارت‌های موردنیاز در سازمان‌هایی یا سلسله‌مراتب کمتر و مشارکت بالا را درجایی که یادگیری انعطاف‌پذیری و ابتکار اهمیت دارد، کمک کند. شایستگی‌ها امکان تعریف انتظارات سازمانی را در محیطی که کارمندان ظرفیت کار بهتر از گذشته را دارند فراهم می‌کند. فرصت‌های کمتر برای ترفیع به سطوح بالایی و نیاز به جا	سازمان‌هایی با لایه‌های کمتر و ساختار مسطح‌تر و

دلیل نیاز به رویکرد مبتنی بر شایستگی	روند
به جایی‌های افقی، نیاز به تعریف شایستگی‌ها برای بررسی امکان جابه‌جایی افراد را افزایش می‌دهد.	افزایش اختیار و مشارکت کارکنان
موضوعی که در مدیریت منابع انسانی سنتی به صورت مهارت‌ها، دانش، شخصیت مورد نیاز و رفتارهای مؤثر بر عملکرد مطرح می‌شود، به مفهوم جدیدی درباره چگونگی انجام کار و عوامل موفقیت تبدیل شده است.	شفاف‌سازی انتظارات کاری
طبیعت پویای محیط کار، برنامه‌ریزی شغلی را به دلیل شفاف نبودن راه‌های پیشرفت مشکل‌تر می‌کند. شایستگی‌ها چارچوبی برای تلاش در جهت توسعه فردی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی ارائه می‌دهند.	سخت‌تر شدن برنامه‌ریزی کار راهه فردی

دیانتی و عرفانی شایستگی را در سه سطح از یکدیگر متمایز کردند [۴۲]:

- سطح فردی: در این سطح شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها و صلاحیت‌های کارکنان است.

- سطح سازمانی: شایستگی شامل روش ویژه‌ای است که ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر را دربرمی‌گیرد.

- سطح راهبردی: منظور از شایستگی‌ها در این سطح، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرآیندهاست.

در یک جمع‌بندی توسط بویاتزیس در سال ۱۹۸۶، ابعاد شایستگی (از جمله شایستگی‌های مدیریتی) در ۶ گروه به شرح زیر جا گرفته است:

دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه‌ای، اعتبار عمومی

۴ طبقه اول قابلیت‌ها را می‌توان ابعاد فردی شایستگی‌های مدیریتی و ۲ مؤلفه اخیر را ابعاد اجتماعی

این شایستگی‌ها دانست. [۴۳]

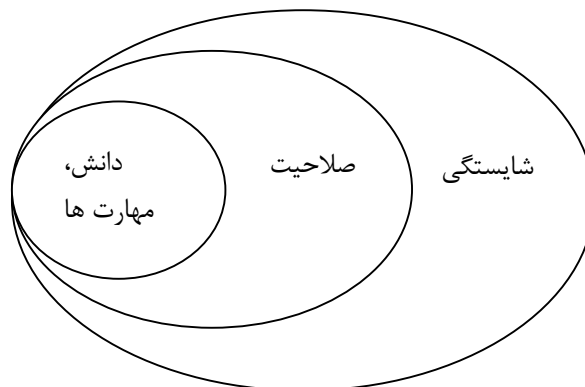
همچنین شایستگی‌ها را می‌توان به گروه‌ها و سطوح مختلف تقسیم کرد:

شایستگی‌های پایه^۹: مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و رفتارها را شامل می‌شود که امکان انجام کاری را با رعایت حداقل انتظارات و استانداردها فراهم کند.

شایستگی‌های متمایزکننده^{۱۰}: مجموعه‌ای از شایستگی‌ها هستند که عملکردهای برتر را در مقایسه با عملکردهای معمولی و متوسط امکان‌پذیر می‌کنند.

شایستگی‌های کلیدی (محوری)^{۱۱}: شایستگی‌هایی هستند که به‌سختی قابل پرورش و تکمیل هستند. این شایستگی‌ها هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی به‌تدریج و طی سال‌هایتمادی ایجاد می‌شود و به‌سادگی قابل تقلید کردن نیست. [۱۹]

شناخت چگونگی، دانش در مفهوم جزئی، توانایی‌ها، صلاحیت‌ها^{۱۲} معادل با شایستگی‌ها نیستند، شایستگی‌ها نیازمند مهارت، توانایی‌ها و صلاحیت‌ها هستند، درحالی‌که خود چیزی بیش از آن می‌باشند. شکل شماره ۱-۲ این بحث را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۱-۲- رابطه بین دانش، توانایی‌ها، صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها

9 Basic Competencies
10 Differentiator Competencies
11 Core Competencies
12 Qualifications

رابطه بین صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها مهم است. توسعه شایستگی‌ها مستلزم سطح زیادی از صلاحیت است. شایستگی‌ها به خصوصیات درونی فرد مرتبط بوده و دیدگاهی است که در آمریکا برای تشریح عملکرد بالاتر و به‌ویژه مدیران به‌کاربرده می‌شود. درحالی‌که صلاحیت، وظایف و نتایج مورد انتظار از شغل را نشان می‌دهد و به‌طور عمده در انگلیس و برای کلیه کارکنان سازمان (نه الزاماً مدیران) مورد استفاده قرار می‌گیرد [۴۴] که این موضوع در جدول شماره ۲-۲ نشان داده شده است:

جدول شماره ۲-۲- مقایسه دو مفهوم شایستگی و صلاحیت

شرح	شایستگی	صلاحیت‌ها
نوع کشور	آمریکا	انگلیس
هدف	بیانگر عملکرد برتر	بیانگر حداقل استاندارد
تمرکز	شخص (فرد)	شغل (نقش)
تأکید	خصوصیات پرسنلی	وظایف و نتایج
گروه پرسنلی موردنظر	مدیران	همه کارکنان

درباره مفهوم شایستگی، تعریف قابل قبول همگانی وجود ندارد و تعاریف مختلف بر اساس دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلف صاحب‌نظران و اندیشمندان شکل گرفته است (جدول شماره ۲-۳).

جدول شماره ۲-۳- تعاریف مختلف شایستگی بر اساس دیدگاه‌های مختلف صاحب‌نظران و اندیشمندان

تعریف	سال	نویسنده/منبع
ویژگی‌های اصلی فردی که مربوط به عملکرد شغلی اثربخش است، به‌گونه‌ای که تغییر در یک متغیر باعث تغییر در دیگری می‌شود. همچنین ویژگی‌های ریشه‌ای فرد، انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش که برای انجام‌وظیفه به کار می‌برد.	۱۹۸۲	بویاتزیس ^{۱۳}
شایستگی‌ها آن مشخصه‌هایی نظیر دانش، مهارت‌ها، چارچوب‌های ذهنی، الگوهای فکری و مانند آن هستند که به‌کارگیری آن‌ها چه به‌صورت مستقل و چه در ترکیباتی مختلف منجر به عملکرد موفقیت‌آمیزی می‌شوند.	۱۹۸۲	دیوبویس ^{۱۴}
ترکیبی از انگیزه‌ها، عادات، تصور از خود، نگرش‌ها یا ارزش‌ها یا طرز تلقی‌ها، دانش یا مهارت‌های رفتاری شناختی و هر ویژگی شخصی است که می‌تواند به‌صورت قابل‌اعتمادی اندازه‌گیری شود و بتواند تفاوت افراد با عملکرد بالا و متوسط را از یکدیگر نشان دهد.	۱۹۹۴	اسپنسر، مک کللند ^{۱۵} و اسپنسر

13 Boyatzis

14 Dubois

15 David McClelland

تعریف	سال	نویسنده/منبع
شایستگی به‌طور کلی بر صفات و ویژگی‌های اساسی یک شخص تأکید دارد. این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصویر فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشد.	۱۹۹۵	بویاتزیس
دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر خصیصه‌ها که برای شکل‌دهی رفتارهای مطلوب در آینده مورد تقاضاست.	۱۹۹۶	بلنسر، بروسکی و دایر ^{۱۶}
دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالا در یک شغل.	۱۹۹۷	میرابیل ^{۱۷}
شایستگی عبارت است از استانداردهای مورد نیاز برای انجام نقش‌ها و وظایف شغلی ^{۱۸} .	۱۹۹۷	انجمن روانشناسان انگلستان
شایستگی‌ها قابلیت‌های انسانی قابل اندازه‌گیری هستند که برای الزامات عملکرد کاری اثربخش مورد نیازند.	۱۹۹۸	مارلی ^{۱۹}
شایستگی عبارت است از هرگونه دانش، مهارت یا ویژگی شخصی که یک فرد را قادر می‌سازد تا عملکرد موفقیت‌آمیز به نمایش بگذارد.	۱۹۹۸	دولت ساسکاچوان ^{۲۰}
شایستگی عبارت از ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت، الگو و مفهومی‌های ذهنی یا ترکیبی از این عوامل است که موجب عملکرد موفقیت‌آمیز فرد در شغل مورد نظر می‌باشد.	۱۹۹۸	دوبیس ^{۲۱}
شایستگی عوامل هستند که در عملکرد سطح بالای فردی و در نتیجه اثربخشی سازمانی سهیم می‌باشد.	۱۹۹۹	آرمسترانگ
شایستگی‌ها دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهایی هستند که یک کارمند در انجام کارهایش به کار می‌گیرد و آن‌ها اهرم‌های کلیدی کارمند برای دستیابی به نتایج هستند در ارتباط با راهبردهای تجاری سازمان.	۱۹۹۹	دبیرخانه هیات خزانه‌داری کانادا
سلبی شایستگی را به‌عنوان استانداردهای عملکرد و توانایی انجام نقش‌های کاری برای معیار ضروری در استخدام توصیف می‌کند.	۲۰۰۰	سلبی و دیگران ^{۲۲}
ظرفیت تجهیز کردن منابع شناختی متنوع برای رسیدن به یک نوع موقعیت خاص.	۲۰۰۰	پرناد ^{۲۳}
مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هایی است که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخصی می‌باشد.	۲۰۰۰	هانستین ^{۲۴}

16 Blancero & Boroski and Dyer

17 Mirabile

19 Marrelli

20 Government of saskatchewan

21 Dubois

22 Selby et al

23 Perrenaud

24 Houenstin

تعریف	سال	نویسنده/منبع
شایستگی، ویژگی قابل اندازه‌گیری یک شخص است که با عملکرد اثربخش در شغل، سازمان و فرهنگ خاص مرتبط می‌باشد.	۲۰۰۱	هی گروه ^{۲۵}
یکسری از رفتارهایی که برای رسیدن به نتایج و پیامدهای مورد انتظار، ضروری هستند. شایستگی‌ها، چگونگی بهره‌مندی از دانش و مهارت‌ها در عملکرد است و اینکه چگونه دانش و مهارت‌ها در بستر برخی نیازمندی‌های خاص شغلی، به کار گرفته می‌شود.	۲۰۰۲	بارتمن و دیگران ^{۲۶}
شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های موردنیاز برای انجام اثربخش یک نقش تعریف می‌کند. در این تعریف مؤلفه نگرش به‌جای توانایی آمده است.	۲۰۰۲	فیلوپ و همکاران ^{۲۷}
شایستگی‌ها به‌عنوان مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌های فردی تعریف می‌شود که یک شخص برای انجام مؤثر شغل نیاز دارد.	۲۰۰۳	جکسون و شولر ^{۲۸}
شایستگی را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف می‌کند. شایستگی، عبارت است از هرگونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق رفتار نشان داده‌شده و منجر به تعالی خدمت‌دهی می‌شود.	۲۰۰۳	فرهنگ آکسفورد بوندر
توانایی تطبیق فوری با تغییرات داخلی و خارجی، توان عوض کردن نگرش‌ها و رفتارها، داشتن مهارت‌های رهبری، قدرت تأثیرگذاری، مهارت کار کردن با دیگران و همکاری»	۲۰۰۴	پولیت ^{۲۹}
شایستگی یک ظرفیت انسانی قابل اندازه‌گیری است که برای عملکرد اثربخش، موردنیاز است. شایستگی ممکن است به‌طور جداگانه شامل دانش، مهارت یا توانایی، ویژگی‌های شخصیتی یا دسته‌ای از دو یا چند نگرش‌ها باشد. شایستگی‌ها بنیان‌های اصلی عملکرد کاری هستند. عملکرد بیشتر وظایف نیازمند نمایش همزمان و متوالی از شایستگی‌های چندگانه است.	۲۰۰۵	مارلی و دیگران ^{۳۰}
واژه شایستگی شغل معانی متفاوتی دارد، این می‌تواند معنی «ویژگی اساسی کارمند مثل انگیزه، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت، جنبه‌های خویشتن‌شناسی، نقش اجتماعی یا بدنه دانش که به عملکرد اثربخش یا عالی در یک شغل مربوط می‌شود» عنوان شود.	۲۰۰۵	راسول ^{۳۱}
شایستگی‌ها ویژگی‌هایی هستند که در مهارت‌ها و توانایی‌ها آشکار می‌شوند و عملکرد مؤثر در یک شغل خاص را به وجود می‌آورند.	۲۰۰۵	هونگ، توندورا و مارلی ^{۳۲}
شایستگی ترکیب متنوعی از مهارت‌ها، تکنولوژی‌ها و جریان دانش می‌باشد.	۲۰۰۶	ناکویم ^{۳۳}

25 haygroup

26 Bartram et al.

27 philopt&etal

28 Jackson and Schuler

29 Pollitt, D. (2004). Recruiting for success: challenges and solutions, Human Resource Management International Digest, 12(7): 24-28.

30 Marrelli F. A., Tondora, J. and Hoge M. A.

31 Rothwell, W.

32 Hoge-Tondora-Marrelli

33 Naquin

تعریف	سال	نویسنده/منبع
شایستگی رفتارهای قابل مشاهده‌ای است که از طریق دانش، مهارت و نگرش نشان داده می‌شود.	۲۰۰۶	کنت پرلمن ۳۴

۲-۲-۳- کاربرد و مزایای مدل‌های شایستگی

سازمان‌ها در سال‌های اخیر استفاده‌ی فراوانی از مدل‌های شایستگی کرده‌اند که به‌طور گسترده‌ای مورد پذیرش قرار گرفته است. دلیل این امر آن است که مدل‌های شایستگی می‌تواند به روشن شدن تفاوت کارکنان برجسته و متوسط کمک کند. [۴۵]

بدون مدل‌های شایستگی انجام اقدامات زیر مشکل است:

- مرتبط و منطبق کردن شایستگی‌های درون سازمان (نقاط قوت استراتژیک) با شایستگی‌های شغلی.
- تعریف استعدادهای برجسته یا سایر طبقه‌بندی گروهی کارمندان.
- توضیح دقیق شایستگی‌های فعلی و آتی که برای موفقیت در سازمان و در واحدها یا مشاغل یا تخصص‌های مختلف آن ضروری است.
- فراهم کردن مبنایی برای مدیریت عملکرد با فراهم کردن محیطی که عملکرد عالی را در بین تمام کارکنان تشویق می‌کند.
- ایجاد ارزیابی‌های چرخه‌ی کامل و تعدد ارزیاب به‌گونه‌ای که برای الزامات منحصربه‌فرد یک شرکت با فرهنگ خاص خود طراحی می‌شود.
- تهیه کردن فهرست‌های شایستگی که نحوه‌ی احتمالی پرورش افراد را برای آینده شرح می‌دهد. [۴۵]

دیدگاه‌های گوناگونی در زمینه مزایای به‌کارگیری مدل شایستگی‌ها در سازمان‌ها وجود دارد از جمله:

- مدل شایستگی‌ها دانش، مهارت و قابلیت‌های مورد، نیاز کارکنان شرکت را برای زمان حال و آینده بنگاه مشخص می‌نماید.
- کمک به سازمان‌ها برای اولویت‌بندی شایستگی‌ها برای جبران خدمت و مدیریت عملکرد کارکنان.
- مدل شایستگی‌ها می‌تواند توسعه افراد و سازمان را از طریق پر کردن خلأ بین وضعیت موجود و مطلوب شایستگی‌های موردنیاز شود. [۴۶]

۴-۲-۲ مدل شایستگی

- قبل از اینکه تعریفی از مدل شایستگی ارائه شود لازم است ابتدا مفهوم مدل و الگو بیان شود و سپس به ابعاد مختلف شایستگی‌ها به‌عنوان مدل پرداخته شود.
- از مدل و مدل مفهومی تعاریف متعددی در منابع گوناگون ارائه‌شده است که در ذیل به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:
- یک مدل، نمایشی از واقعیت است، سیستم‌ها پیوسته در تعامل درونی اجزا با یکدیگر و تعامل بیرونی با محیط هستند. این پیچیدگی رفتارها و گوناگونی آن، محققان را بر آن می‌دارد که برای درک یا پیش‌بینی ساختار یک سیستم، بر اساس پارامترها و متغیرهای موردنظر، مدلی بسازند.
- مدل مفهومی تصویری از یک سیستم است که آنچه را باید در آن انجام می‌شود، نشان می‌دهد. در مدل مفهومی به ترتیب واقعی و وسایل پردازش عملیات توجهی نمی‌شود، بلکه عملیات سیستم به‌صورت شبکه‌ای از فعالیت‌های مختلف و ضروری برای سیستم نمایش داده می‌شود.
- مدل‌های مفهومی ابزارهای سازمان‌دهی مفیدی برای موارد زیر می‌باشند:
- برای پروژه‌هایی که اهداف نهایی آن روشن و شناخته‌شده باشد.
 - پروژه‌هایی که فاکتورهای کلیدی تعیین‌کننده موفقیت و یا شکست تعریف شده باشد. [۴۷]

مطالعه تعاریف فوق نشان‌دهنده این است که به‌طور کلی مدل مفهومی طرح و تصویری از واقعیت است که جنبه‌های معینی از مسئله تحت بررسی را مجسم می‌سازد و روابط عمده میان جنبه‌های مزبور را روشن می‌کند. مدل مفهومی استراتژی انجام کار را مشخص کرده و تصویری از مفاهیم کلی و روابط اجزای پدیده مورد مطالعه را ارائه می‌کند. چنین مدلی را نمی‌توان مستقیماً و به‌طور تجربی ارزیابی نمود زیرا مدل مفهومی خود زیربنای تعیین سؤالات و شاخص‌های قابل‌اندازه‌گیری تحقیق است.

به‌طور معمول یک الگوی مؤثر بایستی شامل این ویژگی‌ها باشد:

- هر شایستگی باید منحصر به فرد باشد و به یک سری ویژگی خاص تخصیص داده شود.
- مدل شایستگی بایستی جامعیت داشته باشد و همه ویژگی‌های مهم را شامل شود.
- ویژگی شایستگی بایستی ثابت باشد و به سهولت به ویژگی‌های شایستگی دیگر قابل انتقال نباشد.

- هر شایستگی بایستی نام مرتبط داشته باشد و آن نام با تمامی کوتاهی خود منظور و معنا را منتقل نماید. [۴۲]

به‌زعم در اگنیدیس و منتزاس هر مدل شایستگی بایستی دارای اجزای زیر باشد [۴۶]:

الف - اسامی و تعاریف شایستگی‌های مورد نیاز هر گروه شغلی

ب - دسته‌بندی شایستگی‌های مشابه در گروه‌های مشخص

ج - تعیین مصادیق رفتارهای مرتبط با هر شایستگی

د - نموداری از شایستگی‌ها و دسته‌بندی‌های آن‌ها به‌صورت مدل گرافیکی

الگو و معماری شایستگی، ساختاری برای شرح شغل ارائه می‌دهد و مقیاسی برای ارزیابی عملکرد عرضه می‌دارد و موجب می‌شود سازمان‌ها به هنگام ارزیابی افراد و توانایی‌های مورد نیاز آتی، به یک‌زبان سخن‌گویند. از سوی دیگر، سازمان‌ها با مقایسه شایستگی افراد با شایستگی‌های مورد نیاز برای شغل، به سهولت خواهند توانست سطح مهارت شایستگی‌های افراد را تعیین کنند. به‌طور معمول یک الگوی کارساز و مؤثر، باید شامل این ویژگی‌ها باشد:

- منحصر به فرد (هر شایستگی به یک ویژگی تخصیص داده شود)
- یکنواختی یا همگنی داخلی (شایستگی‌های هر ویژگی به هم شبیه و از سایر شایستگی‌های دیگر متفاوت باشند).
- جامعیت (هر ویژگی مهم باید در الگو باشد)
- ثابت (شایستگی‌ها به سهولت بین ویژگی قابل نقل و انتقال نباشد)
- نام‌گذاری مرتبط (نام با تمام کوتاهی خود، منظور و مفهوم را منتقل کند).

۲-۳- شایستگی رهبری

۲-۳-۱- مقدمه

رهبر در سازمان‌ها به کسی اطلاق می‌شود که کارکنان را بکار گماشته، ابزار و امکانات لازم را برای نیل به اهداف در اختیار آنان گذاشته و اتخاذگر تصمیماتی است که بر روی کار و شغل، میزان دریافتی کارکنان و شرایط و محیط‌های کاری آنان مؤثر است و به‌طور خلاصه او گرداننده و جهت‌دهنده امور کارکنان و سازمان است و در صورت لزوم با فسخ قرارداد به کار کارکنان خاتمه می‌دهد. به‌منظور انجام امور فوق، یک رهبر باید از صلاحیت و شایستگی لازم برخوردار باشد به عبارتی او باید دارای یکسری مهارت‌ها؛ نظیر مهارت‌های ارتباطی، شنیداری، حل مسئله و تصمیم‌گیری باشد که به‌وسیله توانایی‌ها، دانش و معرفت، تجربه و تخصص و سایر صفات و ویژگی‌های خاص وی حمایت و پشتیبانی شود تا رهبر را در نیل به اهداف و آرمان‌های سازمانی توأم با اثربخشی یاری نمایند. [۴۶]

تمرکز بر توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های رهبری جایگاه رهبری را به‌خوبی ارتقا می‌دهد. هرچند مهارت‌های موردنیاز برای یک موقعیت خاص ممکن است بر اساس سطح رهبری در سازمان، تغییر کند. با استفاده از رویکرد شایستگی محور، سازمان‌ها می‌توانند این مسئله را تبیین کنند که چه موقعیت‌هایی در چه سطحی نیازمند چه شایستگی‌های مختص به خود هستند. [۴۹] در این بخش به رهبری به‌عنوان

شایستگی اشاره می‌شود و مدل‌ها و تعاریفی که توسط پژوهشگران حوزه شایستگی رهبری ارائه شده است مرور می‌شود.

۲-۳-۲- رهبری به‌عنوان شایستگی

مکاتب مختلف در حوزه رهبری در قرن اخیر این مسئله را بارها بیان کرده و از آن حمایت می‌کنند که سبک‌های مختلف رهبری در شرایط مختلف رهبری در عملکرد زیردستان به‌خوبی بروز پیدا می‌کند. تحقیقات اخیر که در مکتب شایستگی رهبری ظهور یافته بر خصلت‌ها، رفتارها و هوش هیجانی به‌عنوان شایستگی توجه نموده‌اند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که پروفایل شایستگی مناسب می‌تواند در شرایط گوناگون، مناسب‌تر باشد و استفاده از پروفایل‌های شایستگی برای رهبران و مدیران اثربخش را مورد تأکید قرار می‌دهد. در ابتدا محققین غالباً واژه شایستگی و قابلیت را مترادف هم و بالعکس می‌دانستند. سرانجام ادبیات مدیریت منابع انسانی به این اجماع رسیده است که واژه شایستگی باید به‌عنوان فردی که ابعاد رفتاری مرتبط با عملکرد مؤثر یک فعالیت را نشان می‌دهد و در مقابل، قابلیت به‌عنوان توانایی فرد در مواجهه با استانداردهای موردتوافق بیرونی تعریف می‌گردد. [۵۰]

از اواخر دهه ۱۹۹۰ تاکنون و در آخرین تلاش‌ها و تحقیقات صورت گرفته در زمینه رهبری، تمرکز این‌گونه مطالعات غالباً در جهت تعیین شایستگی‌های رهبران اثربخش بوده است. تحقیقات رهبری در حال حاضر حول مبحث شایستگی‌های رهبران تمرکز یافته‌اند. از آن جمله می‌توان به مطالعات زیر مراجعه کرد (علوی و هدایتی نیا، ۱۳۸۵؛ ۲۲): آلیمو-متکالف، آلبان متکالف (۲۰۰۱)؛ بنیس (۱۹۸۹)؛ باس و اوولینو (۱۹۹۵)؛ جولویز و هیگس (۲۰۰۳)؛ کافی و جان (۲۰۰۰)؛ گولمان و دیگران (۲۰۰۲)؛ کتس، وریس و فلورنت تریسی (۲۰۰۲)؛ کوتر (۱۹۹۰)؛ کائوزنس و پوسنر (۱۹۹۸)؛ مارشال (۱۹۹۱)؛ زاکارو، ریتمان و مارکس (۲۰۰۱).

رهبر بودن به معنی رهبر اثربخش بودن است. رهبر بودن مستلزم فرصت، قابلیت و تعهد است. فرصت در قالب شغل یا موقعیت است که پتانسیلی را برای فعالیت همانند یک رهبر و الهام‌بخش دیگران

بودن ارائه می‌کند. قابلیت و توانایی رهبر به درجه‌ای است که شخص مهارت‌ها، صفات، انگیزش‌ها، ارزش‌ها و دانش مربوط به سازمان را در اختیار دارد. تعهد رهبر تصمیماتی را شامل می‌شود که شایستگی‌های تسخیرشده را مورد استفاده قرار می‌دهد. [۵۱]

شایستگی‌های رهبری مهارت‌ها و رفتارهای رهبری است که عملکرد سرپرستان را شامل می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از رویکرد مبتنی بر شایستگی، رهبران آینده خود را بهتر شناسایی کرده و برای آینده توسعه دهند. هنگامی که شایستگی‌های رهبری برای یک شرکتی ضرورت پیدا می‌کند، آنگاه باید این مسئله را تبیین کرد که ویژگی‌های رهبری به صورت مشخص چه خواهد بود تا بتواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نماید. [۱۷]

به‌زعم سمیلر و مورای عمومیت یافتن مدل‌های شایستگی رهبری منجر به توسعه و گسترش ادبیات و اثربخشی به‌کارگیری مدل‌های شایستگی شده است. از این‌رو جنبه‌های مثبت این رویکرد نیز تقویت شده و چالش‌های آن تا حدودی تعدیل شده است. برخی از جنبه‌های مثبت به‌کارگیری مدل‌های شایستگی رهبری عبارت‌اند از: (۱) ارائه یک‌زبان ساده و مشترک برای توسعه رهبری؛ (۲) می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای توسعه رهبری و الگوبرداری رفتاری خدمت نماید؛ (۳) به سازمان‌ها کمک می‌کند تا انتظارات روشنی را تبیین نموده و برای رسیدن به آن‌ها، آموزش دهند؛ (۴) می‌تواند مهارت‌های رهبری را در یک سازمان ارتقا دهد.

اما در طرف مقابل جهت استفاده از مدل‌های شایستگی، انتقادات مختلفی مطرح است که عبارت‌اند از:

(۱) مدل‌ها عموماً موقعیت‌های تخمینی را مطرح می‌کنند نه واقعی و دقیق به‌عنوان مثال تمام شایستگی‌ها برای هر موقعیت لیست می‌شود که برخی از آن‌ها در موقعیت‌های متفاوت انتخاب می‌شوند؛ بنابراین رهبر باید موقعیت را برای خودش تعریف کند و سپس شایستگی‌های متناسب با آن موقعیت را انتخاب نماید؛

(۲) تعارضات و تضادهای زیادی بین شایستگی‌ها وجود دارد که ممکن است معنی یک شایستگی، دقیقاً متضاد شایستگی دیگر باشد؛

(۳) توسعه شایستگی دقیقاً مطرح نمی‌کند چه نیازهایی باید توسعه یابد. اندرسون و شیلر^{۳۵} (۲۰۰۶) به این نکته کلیدی اشاره دارند که در توسعه استعدادها باید به دنبال قوت‌ها بود و توسعه بر اساس نقاط قوت‌ها و تجربیات فردی استعدادها هدایت شود نه نقاط ضعف آن‌ها؛

(۴) شایستگی‌های غالباً با محوریت رهبر است تا اینکه صراحتاً به پیروان توجه کند کما اینکه پیروان نقش بسیار اثرگذاری بر رهبری دارد. [۶]

۲-۳-۳- مدل‌های شایستگی رهبری

مدل‌های شایستگی علی‌الخصوص مدل‌های شایستگی رهبری عموماً دارای اعتبار صوری مختلفی هستند. به‌عنوان مثال شایستگی‌هایی که عموماً مطرح می‌گردد شامل پیشگامی، تأثیرگذاری، فراست کسب‌وکار، ایجاد روابط، گرایش به نتیجه، بصیرت، مهارت‌های ارتباطاتی، تفویض اختیار، انگیزه بخشی دیگران و مدیریت تحول. سؤال این است که چرا سازمان‌ها این ابعاد مهم اثربخشی را بررسی نمی‌کنند؟ به‌ظاهر، انتخاب اجزای مدل شایستگی رهبری کاری بس ساده است اما اصل مسئله در انتخاب برچسب یا عنوان شایستگی نیست بلکه به‌واقع رفتارهایی که نتایج مورد انتظار و شایستگی را می‌سازند مهم است. خیلی از مدل‌های شایستگی که در حوزه رهبری تدوین می‌گردد، مبنای خود را جهت‌گیری‌های کلان و استراتژیک سازمان می‌دانند که این رویکرد افراط گونه می‌تواند تبعات خوبی نداشته باشد. در صورتی که هدف اصلی شرکت ممکن است حفظ وضع موجود و تحکیم روابط و اهداف فعلی باشد بنابراین ایجاد توازن بین توجه به آینده استراتژیک و بسترهای فعلی سازمان، بسیار مهم به نظر می‌رسد.

[۵۲]

مدل کویین

مدل ارزش‌های رقابتی^{۳۶} از کار کویین و روه‌ربوق^{۳۷} ریشه گرفته است درجایی که آن‌ها تلاش کردند به صورت عمومی یک چارچوب تئوریک از مفهوم اثربخشی سازمانی ارائه دهند. مدل ارزش‌های رقابتی به عنوان ابزاری برای طراحی نقشه فرهنگ سازمانی و پروفایل‌های رهبری و همچنین هدایت تحلیل‌های مقایسه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل بر اساس دو بعد ساخته شده و در چهار بخش تعریف شده است. این مدل در جدول شماره ۲-۴ بیان شده است. [۵۰]

جدول شماره ۲-۴- رویکرد مدل ارزش‌های رقابتی برای رهبری

نقش‌های رهبری	شایستگی‌های کلیدی	اثربخشی مدیریتی	
مدیریت رقابت؛ ۲. مدیریت کارکنان؛ ۳. مدیریت خدمات مشتری	۱. کار کردن با بهره‌وری بالا؛ ۲. پروراندن محیط کاری بهره‌ور؛ ۳. مدیریت زمان و استرس	تولیدکننده	مدل عقلایی
	۱. ایجاد چشم‌انداز، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری؛ ۲. طراحی و سازمان‌دهی؛ ۳. تفویض اختیار اثربخش	راهبری	
۴. مدیریت جامعیت‌پذیری؛ ۵. مدیریت سیستم کنترل؛ ۶. مدیریت همکاری	۱. مدیریت پروژه‌ها؛ ۲. طراحی کار؛ ۳. مدیریت فعالیت‌های بالاتر	هماهنگ‌کننده	فرایندهای داخلی
	۱. نظارت بر عملکرد کارکنان؛ ۲. مدیریت عملکرد جمعی؛ ۳. مدیریت عملکرد سازمانی	ناظر	
۷. مدیریت تیم‌ها؛ ۸. مدیریت روابط بین شخصی	۱. ایجاد تیم‌ها؛ ۲. به مشارکت گرفتن در تصمیم‌گیری؛ ۳. مدیریت تعارض	تسهیل‌گر	روابط انسانی
۹. مدیریت توسعه دیگران	۱. درک خود و دیگران؛ ۲. ارتباط اثربخش؛ ۳. توسعه زیردستان	منتور	
۱۰. مدیریت نوآوری؛ ۱۱. مدیریت آینده	۱. زنده نگه داشتن تغییر؛ ۲. تفکر خلاقانه؛ ۳. ایجاد تغییر	نوآور	سیستم‌های باز
۱۲. مدیریت بهبود مستمر	۱. ایجاد و حفظ قدرت پایه‌ای؛ ۲. مذاکره بر روی توافق و تعهد؛ ۳. ارائه ایده	واسطه‌گر	

^{۳۶} The Competing Values Model (CVM)

^{۳۷} Quinn and Rohrbaugh

مدل مامفورد

مامفورد و دیگران با بررسی مفهوم‌سازی‌هایی که در حوزه نیازمندی‌های مهارت‌های رهبری انجام شده است پیشنهاد می‌کند که جهت درک مفهوم مهارت‌های رهبری، باید آن را در چهار مقوله بزرگ تقسیم کرد. [۴۹] نتایج تحقیقات مامفورد در جدول شماره ۲-۵ آورده شده است.

جدول شماره ۲-۵-مدل شایستگی‌های رهبری مامفورد و دیگران

مقوله	پارامتر	تعریف
مهارت‌های شناختی	صحبت کردن	بیان اثربخش اطلاعات به دیگران
	شنود فعال	توجه دقیق به حرف‌ها و سؤالات جهت فهم کامل اطلاعات
	مهارت نگارش	برقراری ارتباط با استفاده از پیام‌های نوشتاری
	درک مطلب	درک اطلاعات نگارش شده حجیم و پیچیده
	یادگیری فعالی	کار کردن با اطلاعات جدید برای به‌کارگیری مؤثر آن‌ها
	تفکر انتقادی	به‌کارگیری قدرت منطق و تحلیل در شناسایی نقاط قوت و ضعف رویکردهای مختلف
مهارت بین فردی	ادراکات اجتماعی	آگاهی از کنش‌های دیگران و درک اینکه چگونه آن‌ها این کنش را انجام می‌دهند
	همکاری	انطباق فعالیت‌های یک فرد با فعالیت‌های دیگران
	مذاکره	انطباق دادن ادراکات متفاوت کارکنان و ایجاد روابط رضایت‌بخش دوطرفه
	متقاعدسازی	متقاعد کردن دیگران جهت تغییر نگرش و رفتارهایشان
مهارت کسب‌وکار	تحلیل عملیات	تحلیل نیازها و الزامات تولید برای تهیه یک طرح
	مدیریت منابع انسانی	انگیزه بخشی، توسعه و هدایت افراد در کار
	مدیریت منابع مالی	تعیین اینکه منابع پولی چطور بیان انجام کار بهتر، هزینه می‌گردد
	مدیریت منابع فیزیکی	جذب و جستجوی تجهیزات، امکانات و لوازم موردنیاز جهت انجام کار مطمئن و اثربخش

مقوله	پارامتر	تعریف
مهارت استراتژیک	ایجاد چشم‌انداز	توسعه تصویری از یک سیستمی که باید کار کند و زمانی که تغییرات مهم در آن اتفاق می‌افتد را تعیین کند
	درک سیستم‌ها	تعیین اینکه چه زمانی تغییرات حیاتی در یک سیستم اتفاق می‌افتد یا احتمالاً اتفاق خواهد افتاد
	شناسایی عواقب پایین‌دستی	شناسایی نتایج بلندمدت یک تغییر در عملیات اجرایی
	شناسایی علت‌های کلیدی	شناسایی چیزهایی که باید در جهت رسیدن به یک هدف، تغییر نماید
	شناسایی مسئله	شناسایی ماهیت اصلی مسائل
	ارزیابی راه‌حل	مشاهده و ارزیابی نتایج راه‌حل‌های مشکل جهت شناسایی آموخته‌ها و هدایت مجدد تلاش‌ها

مدل بلینگهام و اوبرین

به‌زعم بلینگهام و اوبرین، رهبران بعضاً نگران این هستند که چرا کسی از ایشان پیروی نمی‌کند. علت این است که رهبر مالکیت پنج بعد کلیدی رهبری را عهده‌دار است که شامل (۱) شناسایی^{۳۸} (فرصت‌های استراتژیک؛ تهدیدهای رقابتی؛ افراد توانمند شده)؛ (۲) ایجاد کردن^{۳۹} (قابلیت فردی؛ قابلیت سازمانی؛ قابلیت مشتری)؛ (۳) سوق دادن^{۴۰} (تغییر؛ نتایج؛ پاسخگویی)؛ (۴) تعهد^{۴۱} (خود؛ تیم؛ سازمان)؛ (۵) ویژگی‌های فردی^{۴۲} (صداقت؛ اعتماد؛ بلوغ). مدل معماری رهبری بزرگ که شامل ۵ بعد کلیدی است بدین صورت است. [۵۳]

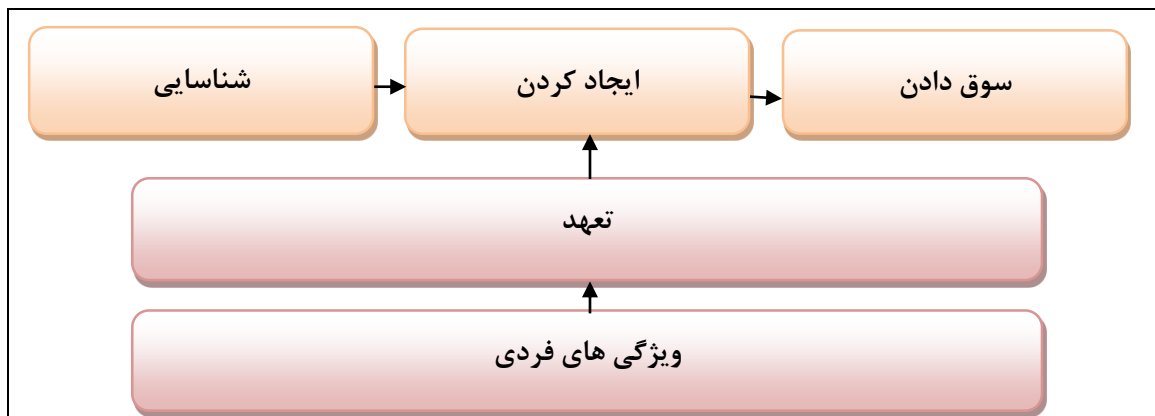
^{۳۸} identify

^{۳۹} built

^{۴۰} drive

^{۴۱} commitment

^{۴۲} character



شکل شماره ۲-۲- مدل بلینگهام و اوبرین

بکینگ و هاپمن

بکینگ و هاپمن^{۴۳} (۲۰۰۵) در بررسی خود، هفت شایستگی اصلی و محوری را شناسایی نمودند که شامل: (۱) پذیرش افکار جدید (انعطاف‌پذیری، توانایی یادگیری، تنوع و تغییر مهارت‌های مدیریتی)؛ (۲) درستی و راستی (صداقت، اصالت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، اعتمادبه‌نفس و تعهد)؛ (۳) ابتکار و خلاقیت (خلاقیت مهارت‌های حل مسئله، توانایی ریسک‌پذیری، فعال بودن)؛ (۴) دانش و آگاهی در سطوح متفاوت تحلیل؛ (۵) نتیجه‌گرا بودن (پردازش اطلاعات، قطعیت، تحلیل، عملکرد)؛ (۶) مهارت‌های سازمانی (برنامه‌ریزی، ارزیابی، توسعه کارکنان، تفویض اختیار، ساخت تیم، مهارت‌های سازمانی)؛ (۷) مهارت‌های اجتماعی (مهارت‌های زبان‌شناختی، ارتباطات فرا فرهنگی، معرفی و گزارش مهارت‌ها، توانایی گوش دادن، ادراک میان فردی، شبکه‌سازی، مهارت‌های تأثیر و اعمال نفوذ، قدرت اقناع، مهارت‌های مدیریت تغییر، تفکر استراتژیک). [۵۴]

^{۴۳} Becking & Hopman

مدل کانگر

کانگر^{۴۴} (۱۹۹۹) یازده شایستگی را که برای رهبران مهم است بیان می‌کند: (۱) برقرار کردن جهت‌گیری، (۲) تفکر استراتژیک، (۳) توانمند ساختن دیگران، (۴) ایجاد هم‌ترازی، (۵) توانایی در اثربخشی فردی و تیمی، (۶) ارتباطات آشکار، (۷) برنامه‌های پیش‌فعالانه، (۸) انجام دادن کارها با برتری و تفوق، (۹) خودآگاهی، (۱۰) شفافیت در یادگیری و (۱۱) مهارت‌های فنی و وظیفه‌ای. [۵۵]

مدل هنری مینتزبرگ

شایستگی‌های رهبری که توسط هنری مینتزبرگ مطرح شدند شامل مهارت‌های هشت‌گانه‌ای است که عبارت‌اند از: (۱) به‌دقت نگرستن؛ (۲) رهبری؛ (۳) وضوح تعارض؛ (۴) پردازش اطلاعات؛ (۵) تصمیم‌گیری غیر ساختارمند؛ (۶) تخصیص منابع؛ (۶) کارآفرینی؛ (۸) درون‌گرایی یا برونگرایی. [۵۶]

مدل بویاتزیس

بویاتزیس معتقد است که بر اساس تحقیقات انجام‌شده، رهبران و مدیران برجسته، متخصصین و افرادی که در شغل‌های کلیدی مشغول به کار هستند به سه دسته از عادت‌های رفتاری به‌عنوان توانمندی‌های پایه (آستانه) و سه دسته از شایستگی‌ها که عملکرد برجسته را از عملکرد معمولی جدا می‌سازد، نیاز دارند که عبارت‌اند از [۵۷]:

(الف) شایستگی‌های آستانه^{۴۵} (تخصص و تجربه؛ دانش؛ شایستگی‌های شناختی پایه مانند حافظه، منطق استقرایی).

(ب) شایستگی‌های مربوط به عملکرد برجسته که شایستگی‌های این دسته، رویکردی رفتاری دارند و با ساختار شخصیتی افراد متفاوت هستند و در واقع ارزشی را به درک و فهم شخصیت انسان اضافه می‌کند: (۱) شایستگی‌های شناختی که عبارت از توانایی فکر کردن و تجزیه و تحلیل اطلاعات و

^{۴۴} Kanger

^{۴۵} Threshold Abilities

موقعیت‌ها است ؛ (۲) شایستگی‌های هوش هیجانی که شامل توانایی تشخیص، درک و استفاده از اطلاعات هیجانی درباره خود است ؛ (۳) شایستگی‌های هوش اجتماعی که عبارت از توانایی تشخیص ، درک و استفاده از اطلاعات درباره دیگران است.

مدل مرکز رهبری خلاق

محققان در مرکز رهبری خلاق^{۴۶} برخی از شایستگی‌های اصیل رهبری را که در سازمان‌ها مشترک هستند تعیین کرده و آن‌ها را در سه دسته کلی تقسیم نموده‌اند که این سه دسته عبارت‌اند از : (۱) رهبری سازمان^{۴۷}؛ مدیریت تغییر / حل مسئله و تصمیم‌گیری / مدیریت امور سیاسی و نفوذ بر دیگران / ریسک‌پذیری و ابتکار / تعیین چشم‌انداز و استراتژی / مدیریت کار / ارتقا مهارت‌ها و دانش کسب‌وکار / درک و هدایت کردن سازمان؛ (۲) رهبری بر خود^{۴۸}؛ نشان دادن اخلاقیات و امانت / نمایش سابقه و هدف / نمایش جایگاه رهبری / افزایش ظرفیت یادگیری خود / مدیریت خود / افزایش خودآگاهی / توسعه انطباق‌پذیری؛ (۳) رهبری دیگران^{۴۹}؛ برقراری ارتباط کارآمد / توسعه دیگران / ارزش گذاشتن بر تنوع و تفاوت / ایجاد و نگهداری ارتباطات با دیگران / مدیریت تیم‌ها و کارگروه‌های کارآمد. [۵۸]

مدل اسپریتزر و دیگران

اسپریتزر و دیگران برای برنامه‌های رهبری بر داوطلبینی متمرکز شدند که دارای قابلیت‌های رهبری جهانی باشند. آن‌ها ۱۴ بعد یا تم برای موفقیت به‌عنوان مدیر جهانی شناسایی نمود که آن‌ها را به دو حوزه مشخص مهارت‌های موقعیتی و توانایی یادگیری از تجربیات تقسیم نمود. مهارت‌های موقعیتی

^{۴۶} Center for Creative Leadership (CCL)

^{۴۷} Leading the Organization

^{۴۸} Leading the Self

^{۴۹} Leading others

شامل (۱) دانش کسب‌وکار گسترده؛ (۲) حساس نسبت به تفاوت‌های فرهنگی؛ (۳) شجاعت در استقامت؛ (۴) توانایی پیدا کردن بهترین فرد؛ (۵) انجام دادن کار با صداقت؛ (۶) داشتن بصیرت؛ (۷) تعهد به موفقیت؛ و (۸) ریسک کردن. توانایی یادگیری شامل (۹) به‌کارگیری بازخورد، (۱۰) ماجراجو بودن در زمینه بین فرهنگی؛ (۱۱) جستجوی فرصت‌ها برای یادگیری؛ (۱۲) باز بودن نسبت به انتقادات؛ (۱۳) جستجوی بازخورد؛ و (۱۴) منعطف بودن. [۵۹]

۲-۴- توسعه شایستگی‌های رهبری

۲-۴-۱- مقدمه

توسعه رهبری یکی از عوامل کلیدی موفقیت برای سازمان‌ها در دنیای پر قدرت امروزی محسوب می‌شود. با درک این موضوع سازمان‌ها شروع به سرمایه‌گذاری در توسعه رهبرانی از درون سازمان کرده‌اند یعنی افرادی که استعداد رهبری و توان و شایستگی خود را نشان می‌دهند. در عصری که هر روز تغییرات فراوانی در اثر فرایند جهانی شدن به وجود می‌آید و فرصت‌های فراوانی نیز ظاهر می‌شود شناخت استعدادهای بالقوه رهبری در درون سازمان و طراحی سیستم منابع انسانی به‌گونه‌ای که باعث رشد و شکوفا شدن این استعدادهای شود و فرصت‌های آموزشی مورد نیاز را در اختیار آنان قرار دهد یک ضرورت عمده کسب‌وکار برای سازمان‌ها به شمار می‌آید.

۲-۴-۲- بررسی مفاهیم مرتبط با توسعه

۲-۴-۲-۱- توسعه

در ادبیات "توسعه مدیریت" از دیدگاه‌های گوناگونی تعریف شده است، ولی آنچه در کلیه این تعاریف تشابه دارد، "موضوع و هدف" است. بررسی تعاریف ارائه شده بیانگر آن است که برنامه‌های توسعه مدیران در جهت "بهبود اثربخشی" هدف‌گذاری شده‌اند. دو تعریف معتبر ارائه شده برای توسعه مدیریت عبارتند از:

مامفورد (۱۹۸۹): عبارت‌های "آموزش مدیران"، "توسعه مدیریت"، "توسعه سازمانی" از نظر تئوری و عمل در هم ادغام شده‌اند. توسعه مدیریت عبارت است از: فرآیند جامعی که طی آن، مدیران "اثربخشی" را آموخته و رشد می‌کنند. در این توسعه، اثربخشی مدیریتی از طریق فرآیندهای یادگیری برنامه‌ریزی شده و حساب شده افزایش می‌یابد.

هاریسون (۱۹۹۵): توسعه مدیریتی عبارت است از: فرآیندهای مستمر و برنامه‌ریزی شده‌ای که در یک محیط مساعد یادگیری، "اثربخشی" مدیران را در کلیه سطوح، به منظور تأمین نیازمندی‌های سازمان و تقویت قابلیت‌های استراتژیک آن تسهیل می‌کند. [۶۰]

۲-۴-۲- یادگیری

یادگیری یکی از مهم‌ترین مباحث روانشناسی و علوم تربیتی است. دولان و شولر می‌گویند: یادگیری تجربه‌ای است مبتنی بر آموزش به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً ماندگار در فرد، تا او بتواند توانایی خود را برای انجام کار بهبود بخشد. بدین منظور آموزش می‌تواند موجب تغییراتی در دانش، نگرش، مهارت و رفتار فرد گردد. [۶۱]

تعریف یادگیری از نظر هیلگارد و مارکوئیز عبارت است از: "فرآیند تغییرات نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه فرد، بر اثر تجربه بالقوه از این نظر که اگر شرایط مساعد باشد به رفتار بالقوه قابل تبدیل باشد. تجربه به عبارتی تأثیر متقابل فرد و محیط در یکدیگر است. یعنی یادگیری حاصل تلاش، فعالیت و مشارکت شخص یادگیرنده است." [۶۲]

سال‌هاست که دو نظریه اساسی بر پژوهش‌های مرتبط با یادگیری سایه افکنده است. یکی از آن‌ها «دیدگاه شناختی» است. صاحبان این نظریه، یادگیری را ناشی از شناخت، ادراک و بصیرت می‌دانند، یعنی یادگیری یک جریان درونی و داعی است. دیدگاه دیگر «نظریه شرطی» است و پیروانش اعتقاد دارند که، فرد تأثیرپذیر است و رفتار وی تابعی است از پیامدهای بیرونی آن.

اخیراً دیدگاه سومی ارائه شده است که دو نظریه یادشده را در هم می آمیزد؛ مطابق این نظریه یادگیری یک تأثیر دوسویه متقابل است بین فرد و محیط اجتماعی خاصی که وی در آن به سر می برد. این نظریه را «یادگیری اجتماعی» نامیده اند. پیروان این نظریه معتقدند که با مشاهده آنچه برای دیگران روی می دهد، تجربه مستقیم خود و با گرفتن دستورالعمل برای کاری که باید انجام داد چیزی یاد گرفته می شود. [۶۱]

۲-۴-۲-۳- آموزش

افراد به یک شکل قابل آموزش نیستند. اما آموزش های رهبری برای افراد خودموجه نما موفق آمیز تر خواهد بود. در آموزش مهارت های اجرا یاد داده می شود. به رهبران می توان مهارت هایی مانند ایجاد اعتماد و مشاور بودن یا مهارت های تحلیلی موقعیتی را آموخت. آموزش رفتاری را می توان از طریق تمرینات الگوبرداری آموزش داد تا ویژگی های رهبری کارزماتیک فرد افزایش یابد. همچنین رهبران را می توان در زمینه مهارت های تحول گرا آموزش داد. [۶۳]

۲-۴-۲-۴- مهارت آموزی

شیپر و داوی (۲۰۰۲) بیان می کنند که نیازهای مهارتی مدام در حال تغییر است، لذا تعیین چهارچوب سنجش مستمر مهارت مدیران برای سنجش عملکردشان ضروری است. رابرت کاتز برای توصیف توانایی های قابل پرورش کارکنان از اصطلاح مهارت استفاده نمود و مهارت ها را در سه دسته فنی ، ادراکی و انسانی طبقه بندی کرده است. به اعتقاد کاتز ، اغلب مهارت ها اکتسابی است و مدیران برای ارتقای عملکرد خود آن ها را فرامی گیرند. [۶۴]

۲-۴-۲-۵- تجربه

تجارب کاری مورد نیاز با شایستگی رهبری تفاوت دارد. تجربه ها به صورت یک عملکرد بیرونی که می تواند قابل مشاهده باشد و یا می تواند به راحتی اثر عملکرد سازمانی را به طور مستقیم اندازه گیری کند،

در نظر گرفته می‌شود. درحالی‌که شایستگی رهبری توانایی ذاتی به حرکت واداشتن عامل حرکت برای تعیین سطح کارایی به‌صورت روزانه است. علاوه بر این، دو عامل تجربه و شایستگی رهبری به‌منظور رشد رهبران بالقوه آتی مهم و موردنیاز هستند. بایبانی ساده، نتیجه برنامه‌های توسعه رهبری برحسب عملکرد سازمانی که باید نیرو و انرژی محرکه در پشت طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه رهبری باشد تعریف می‌شود. [۳]

الف) تجارب کاری برنامه‌ریزی‌شده: شش شیوه متداول در این مورد عبارتند از:

۱- مربیگری: آموختن مهارت‌های مدیریتی یا فعالیت در کنار یکی از مدیران باتجربه.

۲- برنامه جانشینی: قرار گرفتن افراد برای مدتی کوتاه در پست‌های مدیریتی و فعالیت در این

پست‌ها به‌عنوان جانشین موقت مدیران اصلی.

۳- چرخش شغلی: فعالیت موقت مدیر در تعدادی از پست‌های متفاوت مدیریتی سازمان (معمولاً

هم‌سطح با پست فعلی) به‌منظور کسب اطلاعات لازم برای ارتقاء به سطوح بالاتر.

۴- وظایف شورایی: گماردن افراد به عضویت در شوراها یا اعضای هیئت‌مدیره و دخالت دادن

آن‌ها در تصمیمات مدیریتی.

۵- منتورینگ: برخورداری از اندرزها و راهنمایی‌های فردی خردمند و مجرب

۶- کار راهه شغلی: استفاده از برنامه مدون مسیر پیشرفت شغلی

ب) تجارب برنامه‌ریزی نشده: افراد در حین خدمت و یا خارج از فعالیت سازمانی، از این فعالیت‌ها برای

توسعه دانش یا توانمندی‌های خویش بهره می‌گیرند. از متداول‌ترین روش‌های مزبور عبارتند از:

۱- خود توسعه‌ای: مثل مطالعه فردی کتب و مقالات، گزارش‌نویسی

۲- انجام وظایف شغلی: تجارب عادی شغلی و تکالیف چالشی

۳- تجربه از شکست‌ها: (Derailed) مثل اخراج، ترک شغل، عدم ارتقاء

۴- استفاده از الگوها: مدیران و یا افراد موفق در عرصه‌های مختلف

۵- یادگیری از تجربه شخصی (مثل اولین تجربه مدیریتی) و یا تجربه دیگران: در زمینه‌هایی

چون انگیزش، ارزش‌ها، انعطاف، مقاومت و بحران‌ها

درواقع یک مدیر یا رهبر موفق کسی است که بتواند همه تجارب، اعم از عمومی یا کاری را مکانیزم‌های

یادگیری برای خود تلقی کند. شیوه‌های مزبور در فصل بعدی با ابعاد بیشتر مورد بحث قرار خواهند گرفت.

۲-۴-۳- توسعه شایستگی

کلود (۲۰۱۰) اشاره دارد که توسعه رهبری یک فرایندی رسمی و غیررسمی است که هدف آن، ارتقای اثربخشی فردی و نهادی است. حداقل سه مورد در فرایند توسعه رهبری وجود دارد که شامل (۱) برنامه‌های معتبر دانشگاهی است که دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها را ارتقا می‌دهد که غالباً باعث اخذ مدرک فوق لیسانس و دکتری می‌شود؛ (۲) برنامه‌های توسعه‌ای یا حین خدمت برای تمرین رهبران که توسط سازمان‌های حرفه‌ای، نمایندگان حکومتی یا نهادهای آموزشی سطح بالا ارائه می‌گردد؛ (۳) استراتژی‌های یادگیری غیررسمی یا مادام‌العمر که رهبران را قادر می‌سازد تا در تمام سطوح، دانش فرایندهای مدیریت و رهبری را ارتقا دهند که البته منجر به بهبود عملکردشان شود. [۶۵]

درگان‌دیز و منتزاس^{۵۰} چرخه حیات شایستگی^{۵۱} را مطرح کردند که مجموعه‌ای از چهار مرحله کلان است که هدف آن، ارتقا و توسعه مستمر شایستگی‌های فردی و سازمانی است. این چهار مرحله کلان

^{۵۰} Draganidis & Mentaz

^{۵۱} Competency Life Cycle

عبارتنداز: ترسیم شایستگی^{۵۲}، تشخیص شایستگی^{۵۳}، توسعه شایستگی^{۵۴} و نظارت بر شایستگی^{۵۵}.

[۴۶]

۲-۴-۴- روش‌های توسعه شایستگی رهبری

توسعه رهبری اندیشه و تفکری است که به‌واسطه آموزش در مهارت‌ها و توانایی‌های فردی رخ می‌دهد. فرض اساسی این است که رهبری اثربخش به‌واسطه توسعه فردی رهبران و اینکه رهبری می‌تواند مضاف بر سازمان‌ها اثربخشی اجتماعی و عملیاتی را بهبود بخشد رخ می‌دهد. توسعه رهبری می‌تواند به‌عنوان گسترش ظرفیت جمعی اعضای سازمان به‌منظور به کار گماشتن مؤثرتر در نقش‌ها و فرایندهای رهبری تعریف شود.[۱۸]

دی (۲۰۰۱) مطرح می‌کند که بین توسعه مدیریت، توسعه رهبری و توسعه رهبر تمایز دقیقی وجود دارد و بیان می‌کند که دو نظریه توسعه‌ای می‌باشند و مترادف هم نیستند. بنابراین در معنای خودشان، رهیافت‌های توسعه رهبری بر توسعه شخصی تأکید می‌کند. این رهیافت‌ها اهمیت خودارزیابی دقیق را تأکید می‌کنند که در بسط دادن خودآگاهی، افزایش خودتنظیمی و ارتقای خود انگیزی به کار گرفته می‌شود. وی توسعه مدیریت را به‌عنوان اکتساب دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها به‌منظور بهبود عملکرد وظیفه نگریسته است. مک کاولی و همکاران نشان دادند که توسعه رهبری به‌عنوان افزایش ظرفیت جمعی اعضای سازمانی به‌منظور درگیر شدن مؤثرتر در قوانین و فرایندهای رهبری تعریف شده است. دی اظهار می‌کند که توسعه رهبر با تأکید بر توسعه فردی، اصولاً مهارت‌های بین فردی از قبیل افزایش خود ادراکی را از توسعه رهبری با تأکید بر مهارت‌های بین فردی یا اجتماعی از قبیل ارتباط با دیگران،

^{۵۲} Competency Mapping

^{۵۳} Competency Diagnosis

^{۵۴} Competency Development

^{۵۵} Competency Monitorig

متمایز می‌کند. بنییس در سال ۱۹۹۹ استدلال می‌کند که شخصیت رهبر باید منوط به کمال باشد و بر اساس یک درک اخلاقی است که فرآیند تصمیم‌گیری رهبر هدایت می‌شود. وی بیان دارد که رهبران اثربخش درک می‌کنند که بین رهبر اثربخش بودن و تبدیل شدن به انسان کاملاً یکپارچه تفاوتی وجود ندارد. [۵۵]

جدول شماره ۲-۷ تغییر نگرش‌ها راجع به توسعه را نمایش می‌دهد. [۴۸]

جدول شماره ۲-۷- مقایسه رویکردهای توسعه

نگرش قدیمی به رشد	نگرش جدید به رشد
رشد و توسعه چیزی است که پیش می‌آید	رشد و توسعه به تاروپود سازمان تنیده شده است.
توسعه به معنی آموزش ^{۵۶} است	معنی اصلی توسعه، چالش، تجربه، مربیگری، بازخور و راهنمایی است.
هر واحد صاحب استعدادها است و افراد نباید در واحدها جابجا شوند	سازمان صاحب استعدادها است و افراد به سهولت در سازمان جابجا می‌شوند
فقط افرادی که عملکردشان ضعیف است نیاز به رشد دارند	همه نیاز به رشد دارند و باید هدایت شوند
افراد معدودی شانس یافتن مربی را دارند	به هر فرد مستعد، یک مربی اختصاص داده می‌شود.

انتخاب شیوه‌های توسعه‌ای به عوامل متعددی بستگی دارد. اصولاً هر روش توسعه در موقعیت‌ها و زمینه‌های مختلف، اثربخشی متفاوتی دارد. در ادامه هر یک از شیوه‌ها به اختصار بررسی می‌گردد.

۲-۴-۵- انواع روش‌های توسعه مدیران

در این بخش، هر یک از روش‌های توسعه مدیران (اعم از رسمی و غیررسمی)، اهمیت، نحوه استفاده، نتایج و آثار آن‌ها بیان می‌گردد. برای تنظیم این بخش منابع متعددی نظیر منابع ذیل، مورد مطالعه قرار گرفته‌اند: [۶۳]، [۶۷]، [۶۸]، [۶۹]، [۷۰]

^{۵۶} Training

۲-۴-۵-۱- برنامه جانشینی

برنامه جانشینی باعث اطمینان از تداوم رهبری در سمت‌های کلیدی، پرورش سرمایه‌های فکری و علمی برای پیشرفت و تشویق افراد برای توسعه در یک سازمان می‌شود. مدیریت و برنامه جانشینی اساس موارد زیر را تشکیل می‌دهد:

ابلاغ مسیر کار راه به فرد، ایجاد طرح‌های آموزش و پرورش، ایجاد مسیر کار راه و حرکت‌های شغلی فرد، ابلاغ جابجایی عمودی و افقی سازمان مدیریت و ایجاد نظام جامع‌تر برنامه‌ریزی منابع انسانی.

در زیر دلایلی برای اینکه سازمان‌ها از برنامه جانشینی نظام‌مند استفاده می‌کنند، آورده شده است:

- افزایش خزانه استعداد از کارمندان قابل ارتقا
- مشارکت کارکنان در اجرای طرح‌های استراتژیک فعالیت‌های سازمان
- بهبود توانایی کارکنان در برابر تغییر شرایط محیطی

۲-۴-۵-۲- کار راهه شغلی

وقتی کار راهه شغلی به صورت رسمی در سازمان اجرا شود، به صورت ابزاری نظام‌مند برای شناسایی نیازهای شغلی افراد درمی‌آید. مسئولیت نهایی تدوین کار راهه شغلی بر عهده خود فرد باشد، اما سازمان می‌تواند در تعیین اهداف و بهبود شایستگی‌های فرد به وی کمک نماید.

برنامه‌های کار راهه شغلی به سه شکل صورت می‌گیرد:

رسمی: سازمان گام‌های تشویقی برمی‌دارد و اطلاعات لازم را برای نیازهای شغلی و مسیر شغلی فراهم می‌سازد.

غیررسمی: افراد مورد حمایت قرار می‌گیرند؛ اما اطلاعات برنامه‌ریزی شغلی به صورت سازمانی ارائه نمی‌شود و بر عهده خود افراد است.

ترکیب رسمی و غیررسمی: سازمان گام‌های تشویقی برمی‌دارد، اما افراد برای برنامه‌ریزی کار راهه شغلی خود اقدام می‌کنند.

۲-۴-۵-۳- آموزش گروهی - داخلی

برنامه‌های آموزش گروهی - داخلی، به‌منظور کاهش شکاف آگاهی‌های مطلوب با وضعیت فعلی افراد طراحی و اجرا می‌شود. این برنامه‌ها درصدد است تا افراد را برای موارد ذیل آماده نماید:

- تغییرات شغلی یا مسئولیت‌های فردی
 - آماده کردن فرد برای پیشرفت افقی یا عمودی
 - آشنایی افراد با نقش‌های کاری جدید
- مهم‌ترین مزیت این روش سازگاری آن با فرهنگ، نیازهای شغلی و رویه‌های سازمانی است، به‌ویژه این رویکرد در موارد ذیل مفید است:

- مشکلات عملکردی ناشی از ضعف دانش، مهارت یا گرایش باشد.
 - سازمان به‌اندازه کافی بزرگ باشد.
 - آموزش‌های ضمن خدمت این نیازها را به‌موقع برطرف نسازد.
 - تشابه محتوای آموزشی افراد مسئله مهمی باشد.
- با اجرای برنامه آموزش گروهی در داخل سازمان، در زمان آموزش و تربیت افراد صرفه‌جویی می‌شود. به‌علاوه، پیوستگی در محتوای آموزش و افزایش بهره‌وری در فرآیند اجرایی ارتقاء می‌یابد. اولین گام در طراحی این برنامه‌های آموزشی شناسایی نیازها یا مباحث آموزشی است.

۲-۴-۵-۴- آموزش گروهی - بیرونی

این برنامه‌ها توسط شرکت‌های مشاوره‌ای، دانشکده‌ها یا مؤسسه‌های آموزشی بیرونی طراحی و اجرا می‌شوند. برنامه‌های آموزشی بیرونی برای تغییر فرهنگ سازمانی و یا نیازهای شغلی یک سازمان خاص طراحی نمی‌شوند. هدف این برنامه‌ها ارائه دیدگاه‌های جدید به شرکت‌کنندگان و بسط فکری آنان است.

زمانی از این روش استفاده می‌شود که اندازه سازمان کوچک باشد، افراد نیازهای یادگیری مشابهی نداشته و یا برنامه‌های آموزش داخلی نیازهای افراد را برآورده نسازد.

در شکل شماره ۲-۳، فرآیند اجرای برنامه‌های آموزشی گروهی توسط سازمان‌های بیرونی نشان داده می‌شود.



شکل شماره ۲-۳- فرآیند اجرای برنامه‌های آموزش گروهی- بیرونی

۲-۴-۵-۵- آموزش رسمی

برنامه‌های تحصیلی معمولاً به اخذ مدرک دانشگاهی منجر می‌گردد. هدف از این برنامه‌ها، بسط فکری و توسعه دیدگاه افراد و معرفی رویکردها و ایده‌های جدید است. برنامه‌های تحصیلی برای تحقق اهداف شغلی مؤثرتر از برنامه‌های آموزشی بیرونی‌اند، چون افراد را برای هر شغل آماده می‌سازند. کسب مدرک تحصیلی، انگیزش بیشتری به افراد می‌دهد. مهم‌ترین برنامه‌های تحصیلی که سازمان‌ها از آن استفاده می‌کنند، دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی و یا برنامه‌های کارشناسی ارشد مشابه مثل بهره‌وری، مدیریت فناوری است. هنگامی برنامه‌های تحصیلی برای سازمان مفید است که سازمان کوچک باشد؛ مشکلات پیش روی برنامه‌های تحصیلی این است که خروج افراد از محل کار برای سازمان مسائلی را به بار می‌آورد. در ضمن نگهداری افراد پس از اتمام دوره تحصیلی نیز از جمله عواقب منفی چنین برنامه‌هایی است.

۲-۴-۵-۶- چرخش شغلی

چرخش شغلی اگر با برنامه‌ریزی همراه باشد، می‌تواند به یادگیری منجر شود. هدف از چرخش شغلی افزایش دانش و مهارت افراد است، زیرا یادگیری مدیران عمدتاً در حین کار صورت می‌گیرد. این روش

مؤثرتر از روش‌هایی است که خارج از حیطه شغل انجام می‌پذیرد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که چرخش شغلی برای ارضای کنجکاوی، افزایش اعتمادبه‌نفس، درک بیشتر و بهتر از یکدیگر و نوآوری فردی مؤثر است. چرخش شغلی زمانی مناسب است که تجربه افراد با حضور در زمینه‌ها و چالش‌های جدید افزایش یابد و آن‌ها را برای پست‌های رهبری در سازمان آماده سازد.

۲-۴-۵-۷- آموزش در حین خدمت^{۵۷}

همان‌طور که از نام "آموزش در حین خدمت" استنباط می‌شود، آموزش در حین انجام کار یا انجام وظیفه صورت می‌گیرد. این روش می‌تواند به دو حالت صورت پذیرد: برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده. در نوع برنامه‌ریزی نشده، وقتی مشکلی بروز می‌کند، پیرامون آن بحث می‌شود، یا برخی راهنمایی‌ها در مورد حل آن مشکل ارائه می‌گردد. آموزش در حین خدمت برنامه‌ریزی شده، از طرح خاصی پیروی می‌کند، به‌این‌ترتیب که محیط کار به فضایی برای یادگیری تبدیل می‌شود. مهم‌ترین مزیت این روش هزینه کم و پیوند نزدیک آن با مسائل کاری است. هنگامی این روش سودمند است که زمان و منابع لازم در اختیار باشد و افراد باتجربه و ماهر مسئولیت انجام آن را بر عهده بگیرند. از جمله تکالیف مؤثر برای یادگیری می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

انجام پروژه‌های چالشی، جابه‌جایی از صف به ستاد، شروع یا راه‌اندازی یک ایده، رفع مشکل، اصلاح و حل کردن آن، انجام تغییر یا تحول، یادگیری از سرپرست، تعمق در تجارب اعم از مثبت یا منفی

۲-۴-۵-۸- مربیگری

مربی کسی است که به فرد دیگر بازخورد مناسب می‌دهد و یا او را برای انجام بهتر کارها راهنمایی می‌کند. هنگامی که هدف بهبود عملکرد شغلی یک نفر را باشد، روش مربیگری بسیار سودمند است.

^{۵۷} On the Job Development

مشکل اصلی این روش وابستگی شدید آن به افراد هدایت‌کننده است که گاهی به دلیل ضعف نسبی در انجام هدایت و ایفای نقش مربیگری، نتایج مطلوبی حاصل نمی‌شود.

شیوه‌های متعددی برای هدایت وجود دارد، مثل شفاهی و کتبی. هدایت شفاهی بلافاصله قبل و یا بعد از انجام یک وظیفه صورت می‌گیرد و نیازمند توجه دقیق به کارهای جاری است. هدایت کتبی برنامه‌ریزی شده است و به جزییات کارها دقت دارد. مزیت این نوع هدایت، دقت بیشتر و توجه عمیق‌تر به مسائل است.

مربیگری، رویکردی مهارت محور بوده و تنها از طریق مشارکت مستقیم و روزمره آموزش‌گیرنده حاصل می‌شود. یکی از رویکردهای متداول در مربیگری، اعمال سبک‌های چهارگانه مربیگری است. سبک‌های مربیگری بر اساس دو بعد تعیین می‌شود: شیوه مربی‌گری و نوع رابطه. شکل شماره ۲-۴، این چهار سبک مربیگری را نشان می‌دهد و در ادامه هر یک به اختصار معرفی می‌شود.

سبک توصیه‌ای: مربی به محیط کار توجه دارد و سعی دارد بابتان شیوه انجام کارها، فرد را راهنمایی نماید.

سبک استادی: مربی متأثر از کلاس درس است و با شیوه تدریس و سخنرانی، فرد را در شیوه انجام کارها راهنمایی می‌کند.

سبک یادگیری: مربی متأثر از شیوه تدریس و کلاس درس است، اما سعی می‌کند از روش‌های تسهیل‌گری مثل طرح سؤال و ایجاد فضای پرسش‌گری، به یادگیری فرد کمک کند.

سبک پرورشی: مربی با توجه به ویژگی‌های محیط کار و ایجاد رابطه‌ای تسهیل‌گرانه، فضایی خلق می‌کند که فرد سؤال کند و درباره امور مختلف کنکاش نماید. این روش به رشد شایستگی‌های فرد منجر می‌شود. مهم‌ترین جنبه هدایت سبک پرورشی، بعد توسعه‌ای آن است؛ یعنی اثربخشی بالاتری نسبت به سایر رویکردهای مربی‌گری دارد. توصیه می‌شود برنامه‌های مربیگری در سازمان‌ها به چنین رویکردی گرایش داشته باشند.

راهنمایی
(شیوه محور)

تسهیل‌گری
(سؤال محور)

نگاه به محیط کار	گفتن	هدایت
	توصیه‌ای	پرورشی
نگاه به کلاس درس	سخنرانی	آموزش
	استادی	یادگیری

شکل شماره ۲-۴- انواع سبک‌های مربیگری

۲-۴-۵-۹- منتورینگ^{۵۸}

یکی از راه‌های مهم توسعه شایستگی‌ها، شیوه استاد - شاگردی است که طی آن، مدیر با ترغیب، تشویق و حمایت از کارمندی که پتانسیل بالا دارند در آنان حس خودباوری برای دستیابی به موفقیت‌های مافوق تصور را ایجاد می‌کند.

در روش استاد - شاگردی، استاد باید فردی اطمینان‌بخش و از نظر جایگاه سازمانی از شاگرد دور باشد. روش استاد - شاگردی باید منجر به فراهم آمدن زمینه‌های زیر گردد:

- به شاگرد کمک کند تا کار راهه شغلی را تحلیل و کشف کند.
 - شاگرد را با عقاید و دیدگاه‌هایی که مانع پیشرفت وی می‌شوند، آشنا سازد.
 - از فعالیت‌های توسعه‌ای مانند شبکه‌سازی درون و برون‌سازمانی حمایت کند.
- منتور معلمی است که مهم‌ترین هدفش آماده ساختن شاگرد برای موفقیت شغلی یا زندگی شخصی است. منتور در مورد کار و مسائلی که فرد با آن روبه‌روست، اندرز می‌دهد.

^{۵۸} Mentoring

در منتورینگ غیررسمی، فرد بر اساس علاقه شخصی، فردی را به عنوان منتور برمی‌گزیند و در انجام کارها از وی مشورت می‌گیرد. در منتورینگ رسمی، سازمان منتور انتخاب می‌کند و حتی ممکن است سازمان آموزش‌ها و توصیه‌هایی درباره منتورینگ به منتور بدهد. منتورها بر یادگیری از تجربه تأکید دارند.

۲-۴-۵-۱۰- خود توسعه‌ای

در تمامی روش‌هایی که تاکنون توضیح داده شد، فرد عامل اصلی یادگیری است. افراد بر سه دسته‌اند:

- هدف محور (کسب اهداف از پیش تعیین شده)
- فعالیت محور (افزایش برخوردهای اجتماعی)
- یادگیری محور (رشد و چالش‌های شخصی)

مشکلاتی که فرد با آن مواجه می‌شود، او را به یادگیری ترغیب می‌نماید، از این رو روش خود توسعه‌ای باید کانون توجه برنامه‌های توسعه مدیران قرار گیرد. در غیر این صورت، تعهد کافی فرد به یادگیری وجود نخواهد داشت و دیگران را مسئول توسعه خود تلقی خواهد نمود. مهم‌ترین مسئله روش‌های خود توسعه‌ای معطوف بودن آن به مسائل جاری و عدم توجه به آینده است. مطالعه انفرادی یکی از روش‌های خود توسعه‌ای است.

۲-۴-۵-۱۱- فعالیت‌ها و اردوها

به این نوع روش توسعه عباراتی چون Adventure، Outdoor، Camping می‌نامند. هرچند نسبت به سایر روش‌ها متداول نیست؛ ولی در برخی موارد اثر آموزشی مؤثری دارد، به‌ویژه برای مدیران پرمشغله. با توجه به اینکه آموزش اردویی گران و پرهزینه است در دهه ۱۹۹۰، ۵۰٪ شرکت‌های بزرگ از این روش‌ها استفاده می‌کردند. در این خصوص، سازمان‌ها بر موارد ذیل تأکید دارند:

افزایش پذیرش کار تیمی و تنوع‌گرایی در مجموعه، اجرایی نمودن ارزش‌های محوری به‌صورت برنامه‌های عملی در محل کار، توسعه کار تیمی و شبکه‌سازی برای انجام پروژه‌های شرکت هدف اصلی فعالیت‌های مزبور هدایت افراد برای بازنگری در ارزش‌ها و چارچوب‌های ذهنی و رسیدن به دیدگاه‌های جدید است.

۲-۴-۵-۱۲- بازخور^{۵۹}

ارزیابی یا مدیریت عملکرد، یعنی ارزیابی شایستگی‌های فرد توسط مافوق. این روش یکی از روش‌های مؤثر و کارساز در توسعه تلقی می‌شود. شایان‌ذکر است در سال‌های اخیر بازخور ۳۶۰ درجه نیز متداول شده است که برای شناسایی نقاط قوت و ضعف فرد از ابعاد مختلف (زیردستان، همکاران، مشتریان و مافوق) مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین رویکرد کانون ارزیابی مدیران نیز که شناخت کامل‌تر و جامع‌تر از شایستگی‌های فرد ارائه می‌کند، با همین دید ابزار توسعه قلمداد می‌شود. البته اثربخشی روش‌های بازخور به‌شدت به اعتبار آن‌ها بستگی دارد.

۲-۴-۶- الگوسازی از تجارب دیگران

۲-۴-۶-۱- آموزش کلاسیک

دوره‌های آموزش مدیریت نه‌تنها برای خود مدیران، بلکه برای جامعه نیز از اهمیت فراوانی برخوردار است. در حال حاضر بیش از ۹۰۰ مدرسه عالی بازرگانی و مدیریت در سراسر جهان فعالیت می‌کنند. تنها در آمریکا در سال ۱۹۹۲، بیش از هفتادوهفت هزار نفر دوره‌های فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی را گذرانده‌اند. با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده این رشته آموزشی در حال رشد و گسترش است. [۷۱]

^{۵۹} Feedback

"کامرون و وتون" معتقدند که: دوره‌های فوق‌لیسانس مدیریت به‌طور سنتی، توانایی مدیران را برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک افزایش می‌دهد. در این دوره‌ها نحوه تحلیل مشکلات، شناخت محیط و ارزیابی آن، استفاده از ابزارهای شناختی، تکنیک‌های تحلیلی و برآوردی و مهارت‌های مشاوره‌ای مورد توسعه قرار می‌گیرد. [۷۲]

۲-۴-۷- آموزش مدیریت و رهبری سازمان در ایران

پس از انقلاب اسلامی اجرای برنامه‌های پرورش مدیران متوقف گردید تا اینکه از سال ۱۳۶۵، سازمان مدیریت صنعتی و پس از چندی مرکز آموزش مدیریت دولتی، اقدام به برپایی دوره‌های آموزش مدیریت در سطوح مختلف کردند.

تأملی موشکافانه در ماهیت و پیشینه برنامه‌های آموزش مدیریت در ایران و ملاحظه دیدگاه‌های کارشناسان و صاحب‌نظران این عرصه، نشانگر آن است که تحلیل دقیق و همه‌جانبه وضعیت موجود آموزش مدیریت در کشور را (اگر بتوان به‌عنوان یک نظام فرض کرد) باید به‌عنوان زیرسیستم کلی جامعه تحلیل نمود. در این نظرگاه توجه به موارد زیر حائز اهمیت و راهگشا است .

الف- مشکلات ناشی از سیاست‌های جامعه

نظام اجتماعی و سیاست‌های جاری در کشور، در ایجاد و توسعه نظام آموزش مدیریت کارا، مانع ایجاد می‌کند. از جمله این مسائل عبارت است از:

- اعتقاد به ذاتی بودن مدیریت و بی‌توجهی عمومی جامعه به مدیریت به‌عنوان یک تخصص حرفه‌ای.
- فقدان دیدگاه مشترک درباره اهداف و محتوای آموزش مدیریت بین بخش‌های مهم اقتصادی کشور.
- فقدان یک‌نهاد مرکزی به‌عنوان متولی اصلی توسعه مدیریت در کشور.
- عدم تناسب برنامه‌های آموزشی با شرایط سازمان‌ها و نیازهای جامعه.

ب- وضعیت نظام اداری - اجرایی کشور

وضعیت موجود در نظام اداری سازمان‌های کشور، به‌ویژه سازمان‌های دولتی و سیستم آموزش کشور، موانع متعددی را در راه اجرای برنامه‌های اثربخش مدیریت، ایجاد کرده است. مشکلات و نارسایی‌های این حیطة را می‌توان در موارد زیر خلاصه نمود:

- فقدان نظام اداری و تشکیلاتی مناسب، قوانین و مقررات کارا در سازمان‌های دولتی به‌گونه‌ای که شرایط لازم را برای کاربردی نمودن مطالب آموخته‌شده فراهم کند.
- فقدان مکانیزم‌های مؤثر ارزیابی عملکرد مدیریت به‌گونه‌ای که تغییرات ناشی از یادگیری و تفاوت مدیران آموزش‌دیده و آموزش ندیده را آشکار سازد.
- فقدان مراکز آموزش عالی خصوصی و عدم رقابت بین مؤسسات.
- گزینش دانشجویان رشته مدیریت، بدون توجه به ویژگی‌های شخصیتی، ضریب هوشی، توان تجزیه و تحلیل و

پ- نگرش متولیان و مدیران

آموزش‌های مدیران و کارکنان تنها زمانی اثربخش خواهد بود که نه‌تنها مدیران رده‌های مختلف سازمان از آموزش‌های لازم برخوردار گردند، بلکه فراتر از آن، اساساً روحیه یادگیری، بر تمامی سازمان مسلط باشد. بی‌توجهی به این نکته مهم را به گونه‌هایی مختلف در موارد زیر می‌توان شناسایی نمود:

- فقدان یک برنامه سنجیده و مشخص توسعه منابع انسانی و آموزش و تربیت مدیر در سازمان‌های کشور.
- فقدان امنیت شغلی برای مدیرانی که به دوره‌های بلندمدت اعزام می‌شوند.
- تلقی نادرست تعدادی از مدیران از پست مدیریتی خویش و احساس بی‌نیازی نسبت به آموزش و بی‌اعتقادی مدیران به تأثیر آموزش در افزایش عملکرد فردی و سازمانی.

- مسئولیت‌های متعدد و نداشتن اوقات فراغت برای تحصیل در دوره‌های مدیریت.

ت- محتوا و اجرا برنامه‌ها در کشور

تعدادی از مهم‌ترین موانع موجود در مسیر بهبود و توسعه آموزش‌های مدیریت در ایران ناشی از عدم شناخت و آگاهی دقیق از ماهیت و مقتضیات این رشته است. طراحی دوره‌های آموزشی بدون در نظر گرفتن ابعاد نظری و عملی در مدیریت، بدون تفکیک نظریات و تئوری‌های مدیریت از فنون و مهارت‌های آن و بدون کنکاش و پژوهش در الگوهای سنتی و تدوین الگوهای بومی راه به‌جایی نخواهد برد. با توجه به موارد مذکور تعدادی از مهم‌ترین مشکلات و موانع موجود در راه تقویت و توسعه آموزش‌های مدیریت در کشور را می‌توان به‌صورت زیر خلاصه نمود:

- ضعف طرح‌ریزی آموزش‌های نظری به‌گونه‌ای که بتواند قدرت انتزاع و شناخت ساختاری را در ذهن دانشجو گسترش داده و سازمان‌دهی اطلاعات و تصمیم‌گیری را در آنان تقویت نماید.
- فقدان رابطه نزدیک بین مراکز آموزشی و مؤسسات صنعتی و اقتصادی و عدم تناسب محتوای آموزش‌ها با نیازهای مدیران.
- فقر ادبیات مدیریتی در کشور و پناه بردن به ترجمه و تکرار مطالب سنتی در نظام آموزش کلاسیک که مانع از رشد و توسعه ظرفیت مدیریت اجرایی کارآمد گردیده است. [۷۳]

۲-۴-۸- جمع‌بندی روش‌های توسعه

در انتهای ادبیات به چارچوبی که مرکز رهبری خلاق در زمینه روش‌های توسعه رهبری ارائه کرده است، پرداخته می‌شود، که شالوده اصلی تحقیق حاضر خواهد شد. این مرکز در کتاب هندبوک توسعه رهبری ۵ خوشه اصلی را که در برنامه‌های توسعه رهبری بکار می‌روند معرفی نموده است. این ۵ خوشه

عبارت است از روابط توسعه‌ای، برنامه‌های رسمی، فرآیندهای بازخورد، واگذاری‌های توسعه‌ای و فعالیت‌های خود توسعه‌ای. [۷۴]

۱- روابط توسعه‌ای:

روابط توسعه‌ای برگرفته از توسعه‌ای است که طبیعی اتفاق می‌افتد که عمدتاً در محیط کار و دیگر محیط‌های زندگی انسانی رخ می‌دهد. افراد مختلف از خودشان بازخورد، دیدگاه‌های جدید، تشویق و همیاری برای یادگیری دیگران ارائه می‌دهند. بر اساس این روابط است که هر کارمندی در سازمان می‌تواند به دریافت‌های خود توجه نماید. با این دیدگاه، از مدیران انتظار می‌رود تا با ابزارهایی چون تدریس، مربی‌گری، فراهم نمودن بازخوردهای جاری و تسهیل و طراحی برنامه‌های توسعه‌ای، در توسعه کارکنانشان مشارکت جدی داشته باشند.

روش موردپسند توسعه‌ای دیگر، جمعی از افراد است که به‌صورت تمرینی و کارکردی است. این‌ها گروه‌های از افراد در یک سازمان مشترک هستند که تخصص‌ها و مسئولیت‌های شغلی یکسانی دارند اما در واحدها و بخش‌های مختلفی در حال خدمت هستند. آن‌ها اطلاعات را ردوبدل می‌کنند، بهترین عملکردها و کارها را تسهیم می‌کنند و به یکدیگر یاد داده و از آن‌ها در مقابل چالش‌های متداولی که مواجه می‌شوند، حمایت می‌کنند.

۲- واگذاری‌های توسعه‌ای:

واگذاری‌های چالشی همیشه یکی از منابع بسیار مهم در یادگیری رهبران محسوب می‌شود. هدف اصلی در سیستم‌های توسعه رهبری، انطباق درست واگذاری‌ها، متناسب با افراد است و البته هدف بعدی در این است که از واگذاری‌هایی که به افراد می‌کنند، ارزیابی و حمایت بالایی داشته باشند. ارتقای عمودی رهبران در سازمان از راه‌های متداول است که در معرض چالش‌های جدید قرار گیرند.

برای سازمانی که می‌خواهد در بازارها و کارهایش جهانی باشد، واگذار کردن می‌تواند یکی از استراتژی‌های کلیدی برای توسعه دانش کسب‌وکار بین‌المللی، انطباق فرهنگی و توانایی هدایت مرزهای بین فرهنگی شود.

۳- فرآیندهای بازخورد:

اگرچه به صورت طبیعی، بازخورد به عنوان بخشی از تعامل انسانی در سازمان‌ها رخ می‌دهد اما ارائه بازخورد قابل اعتماد و قابل اطمینان از رفتارها، شایستگی‌ها و تأثیرگذاری بر دیگران در بسیاری از سازمان‌ها نادر و کمیاب است. این فرآیندها می‌تواند متفاوت باشد؛ از کمتر ساختاریافته‌ها (ارائه سؤالاتی که یک رهبر می‌تواند داده‌های ورودی را از همکاران یا روسا در هنگام اجرای دستورات و عملکردها دریافت کند) تا کاملاً ساختاریافته (استانداردهای ۳۶۰ درجه، بازخورد از مراکز ارزیابی).

۴- برنامه‌های رسمی:

برنامه‌های توسعه رهبری رسمی، ساختاریافته‌اند که بر اساس آن افراد برای تسهیم یادگیری و تجربیات توسعه‌ای خود، گرد هم می‌آیند. کانگر (۱۹۹۲) چهار نوع از برنامه‌های توسعه رهبری را مطرح کرد که هر کدام از آن‌ها، اهداف متفاوتی را مدنظر دارد.

۱- برنامه‌های دانش‌محور برای بررسی اطلاعاتی است که رهبران جهت فهم و به‌کارگیری درست آن‌ها در موقعیت‌های مختلف طراحی شده‌اند.

۲- آموزش مهارت‌ها جهت ارتقای مهارت‌های خاص و افزایش توانایی‌های رهبران جهت انجام بهتر وظایف شغلی مثل ارتباطات، کوچینگ و تصمیم‌گیری طراحی شده‌اند.

۳- برنامه‌های تشویقی-بازخوردی به این جهت طراحی شده‌اند که رهبران فهم واقع‌بینانه‌تر از خودش و قوت‌هایش کسب کند و بتواند اثربخشی خود را ارتقا دهد.

۴- برنامه‌های رشد شخصی جهت افزایش انگیزه مشارکت‌کنندگان در هدایت و حمایت از خود در کشف استعدادهای شخصی برای انجام کارهای بهتر رهبری طراحی شده‌اند.

۵- فعالیت‌های خود توسعه‌ای:

سازمان‌ها می‌توانند بخش‌های زیادی از فعالیت‌های توسعه‌ای خودخواسته را برای رهبران فراهم کنند. کتب، مقالات، گزارش‌ها و منابع آنلاین که می‌تواند به‌عنوان منبع مهم دانش برای رهبران نقش ایفا کند. حضور در سخنرانی‌ها در بین متخصصان بیرونی شرایط را فراهم می‌کند تا ایده‌ها، روندهای صنعت و اجتماع و چارچوب‌های فکری جدید (که ممکن است مرتبط با مسائل کلیدی سازمانی باشد) کسب گردد. حضور در کنفرانس‌ها یا نمایشگاه‌ها نیز روندهای نوینی را عرضه می‌کند حتی می‌تواند شرایط ارتباطی با همکاران حرفه‌ای تخصصی فراهم کند.

۲-۵- روش‌های تحلیل کمی

روش PROMETHEE یک روش ساختاریافته‌ی رتبه‌بندی ترجیحی است که از آن به‌منظور رتبه‌بندی استفاده می‌شود. این روش توسط برنز و همکارانش در سال ۱۹۸۲ ارائه شده و به‌طور موفقیت‌آمیز در زمینه‌ی تصمیم‌گیری در دنیا مورد استفاده قرار گرفته است. روش PROMETHEE یک رابطه‌ی اولویتی جزئی را برای رتبه‌بندی گزینه‌ها از طریق مقایسات زوجی جریان‌های غیر رتبه‌ای ورودی و خروجی فراهم می‌آورد. در فرآیند تکامل این روش نسخه‌های جدیدی شامل PROMETHEE I ، PROMETHEE II ، PROMETHEE III ، PROMETHEE IV ، PROMETHEE V ، PROMETHEE VI، نیز ارائه شده است.

روش PROMETHEE برای حل مسائل چند شاخه با یک ماتریس تصمیم‌گیری به شرح زیر روش کار خود را آغاز می‌کند:

$A = \{a_1, \dots, a_m\}$ به طوری که m نشان‌دهنده‌ی یک مجموعه‌ی امکان‌پذیر از گزینه‌ها است.

$C = \{c_1, \dots, c_n\}$ به طوری که n نشان دهنده‌ی مجموعه‌ای از شاخص‌ها است که تصمیم‌گیری بر مبنای آن‌ها صورت می‌گیرد. ماتریس تصمیم‌گیری روش PROMETHEE در جدول ۸-۲ آمده است.

جدول ۸-۲: ماتریس تصمیم‌گیری روش PROMETHEE

شاخص گزینه	C_1	C_2	C_n
A_1	X_{11}	X_{12}	X_{1n}
A_2	X_{21}	X_{22}	X_{2n}
....
A_m	X_{m1}	X_{m2}	X_{mn}

پس از تکمیل ماتریس تصمیم‌گیری، مراحل این روش به شرح زیر است:

الف) مقایسه زوجی تمامی گزینه‌ها با توجه به هر شاخص

مبنای کار روش PROMETHEE انجام مقایسات زوجی بین گزینه‌ها در شاخص‌های مختلف می‌باشد. این مقایسه‌ی زوجی از طریق $d_j(a_i, a_k) = c_j(a_i) - c_j(a_k)$ صورت می‌گیرد، که در آن $d_j(a_i, a_k)$ بیانگر میزان اختلاف بین دو گزینه با توجه به شاخص j ام است.

ب) محاسبه درجه ارجحیت

در این مرحله یک تابع ارجحیت برای تبدیل میزان اختلاف بین دو گزینه به یک درجه ارجحیت استفاده می‌شود:

$$\pi(a_i, a_k) = P_j [d_j(a_i, a_k)] \quad P_j: R \rightarrow [0, 1]$$

به عبارت دیگر شدت ارجحیت یک گزینه نسبت به گزینه‌ی دیگر با تبدیل میزان اختلاف بین دو گزینه به مقیاس صفر تا یک (صفر معرف بدترین و یک معرف بهترین) انجام می‌شود. شش تابع ترجیح

در روش PROMETHEE مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این پژوهش از تابع ترجیح V استفاده می‌شود

که اغلب برای معیارهای کمی به کار می‌رود. تابع ترجیح V بیان می‌کند که:

$$P(d)=0 \text{ آنگاه } d \leq q$$

$$P(d)=(d-p)/(p-q) \text{ آنگاه } q < d \leq p$$

$$P(d)=1 \text{ آنگاه } p < d$$

در هر تابع یک یا هر دو پارامتر زیر وجود خواهد داشت :

q آستانه‌ای است که ناحیه‌ی بی‌تفاوتی نام‌گرفته است.

P آستانه‌ای است که ناحیه‌ی ترجیح کامل نام‌گرفته است.

ج) محاسبه درجه ارجحیت چند شاخصه

برای این مرحله از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$\Pi(I, k) = \sum_j W_j P_j(I, k), \sum_j W_j = 1$$

که W_j ($j=1, 2, \dots, n$)، نشان‌دهنده‌ی وزن‌های نرمال شده‌ی هر شاخص است. تعیین این وزن‌ها بر

عهده تصمیم‌گیرنده است.

$\Pi(I, k)$ در فاصله صفر و یک متغیر است. هرچه این مقدار بیشتر باشد، میزان اولویت گزینه i بر

گزینه k در تمام شاخص‌ها بیشتر است. $\Pi(I, k)$ برای هر زوج (I, k) نشان می‌دهد که i چگونه در تمام

شاخص‌ها بر k اولویت دارد و $\Pi(I, k)$ نیز نشان‌دهنده‌ی عکس این مطلب است.

د) محاسبه‌ی جریان‌های ارجحیت چند شاخصه

برای هر گزینه با توجه به سایر گزینه‌ها جریان‌های زیر محاسبه می‌شود:

$$\Phi^+(i) = (1/(n-1)) * \sum_{x \in A} \Pi(I, x)$$

$$\Phi^-(i) = (1/(n-1)) * \sum_{x \in A} \Pi(x, i)$$

مقدار $\Phi^+(i)$ نشان می‌دهد گزینه i تا چه میزان بر سایر گزینه‌ها برتری دارد و $\Phi^-(i)$ نشان می‌دهد

سایر گزینه‌ها تا چه میزان بر گزینه i برتری دارند. در واقع در این دو رابطه $\Phi^+(i)$ ، بیان‌کننده قدرت

گزینه i و $\Phi^-(i)$ نشان‌دهنده ضعف گزینه i است. هر جریان می‌تواند یک رتبه‌بندی کامل را در A ایجاد کند. بزرگ‌ترین $\Phi^+(i)$ نشان‌دهنده بهترین گزینه و بزرگ‌ترین $\Phi^-(i)$ نشان‌دهنده بدترین گزینه است.

جریان خالص و نهایی برای گزینه i از رابطه زیر محاسبه می‌شود. [۷۵]

$$\Phi(i) = \Phi^+(i) - \Phi^-(i)$$

فصل سوم:

روش‌شناسی تحقیق

در دهه ۱۹۷۰ کوهن مفهوم پارادایم را برای تبیین پیشرفت‌های علمی در جهان ارائه کرد و اعتقاد داشت پارادایم‌ها روش تفسیر جهان و مبانی فلسفی، تئوریک و متدولوژیکی انجام تحقیق را ارائه می‌دهند. [۷۶] دو پارادایم عمده معرفت‌شناسی علوم اجتماعی، اثبات‌گرایی و تفسیرگرایی می‌باشند. کانون پارادایم اثبات‌گرایی، شناخت بر مبنای قیاس و مشاهده پدیده به‌عنوان یک واقعیت عینی مجزاست. سلطه پارادایم اثبات‌گرایی بر تحقیقات علوم اجتماعی به‌ویژه در اواسط قرن بیستم و عدم‌کفایت آن در توضیح رفتار اجتماعی موجب شد تا امروزه بر این پارادایم انتقادات عمده‌ای همچون در نظر نگرفتن بسترهای فرهنگی و تاریخی، نقش ارزش‌ها و نیات درونی افراد و عدم توجه به مباحث زیباشناختی وارد شود. [۸۳] در پاسخ به این مشکل برخی از پژوهشگران مدیریت، روش پژوهش کیفی را مطرح نموده‌اند که تصور می‌شد این روش تا حدودی می‌تواند از کاستی‌های پژوهش کمی جلوگیری کند، اما واقعیت این است که هیچ روشی کامل و بدون نقص نیست و تنها می‌توان ادعا کرد که در تأیید یا رد هر فرضیه، و پاسخ به سؤالات تحقیق، روش و ابزار معینی بهتر جواب می‌دهد. با توجه به این شرایط، از دهه ۱۹۹۰ به بعد برخی از محققان و روش‌شناسان با مطرح کردن روش‌های تحقیق ترکیبی، درصدد ایجاد نوعی همگرایی و ترکیب دو رهیافت کمی و کیفی در تحقیقات علوم اجتماعی برآمدند. [۷۷]، [۷۸]

پژوهش ترکیبی نوعی استراتژی پژوهشی یا روش‌شناسی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده‌های کمی و کیفی به‌منظور فهم مسائل پژوهشی در زمان انجام یک پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد. [۷۹] پژوهش حاضر از لحاظ هستی‌شناسی، مبتنی بر پارادایم عمل‌گرایی بوده و از حیث معرفت‌شناسی هر دو دامنه عینیت و ذهنیت را دربرمی‌گیرد. همچنین در این پژوهش از نظر متدولوژی یا روش‌شناسی، از روش پژوهش ترکیبی استفاده خواهد شد که هم شامل روش‌های کمی (اثبات‌گرایی) و هم روش‌های کیفی (تفسیری) در فرایند پژوهش می‌باشد.

۳-۲- طرح پژوهش^{۶۰}

همان‌طور که مطرح گردید در این پژوهش از نظر روش‌شناسی، از روش پژوهش ترکیبی استفاده خواهد شد. در یک دسته‌بندی کلی تحقیق با روش‌های ترکیبی در دودسته همزمان و متوالی قرار می‌گیرند. طرح ترکیبی همزمان طراحی است که در آن دو رهیافت کمی و کیفی به‌طور همزمان طراحی و اجرا می‌شوند. در مقابل، طرح ترکیبی متوالی به طراحی اطلاق می‌شود که در آن یکی از رهیافت‌ها به دنبال رهیافت دیگر طراحی و اجرا می‌شود. [۷۷]، [۷۸]، [۷۹]

در این پژوهش برای ترکیب روش‌های کمی و کیفی از طرح اکتشافی استفاده گردیده است. زیرا در مرحله نخست با اتکا به داده‌های کیفی گردآوری‌شده از مشارکت‌کنندگان، شایستگی‌های رهبری استخراج‌شده و سپس الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری در سازمان‌های خدماتی مورد مطالعه و کاوش قرار می‌گیرد و سپس سؤالات مطرح‌شده از مرحله اول در بین مدیران و پژوهشگران حوزه شایستگی و توسعه شایستگی‌ها به‌صورت کمی آزمون می‌شوند. در بخش کیفی تحقیق با توجه به موضوع مطالعه، تحقیق حاضر با استفاده از روش تئوری مفهوم‌سازی بنیادین کمتر ساختاریافته ترکه توسط گلنزر مطرح‌شده، انجام‌شده است. این الگو توسط گلنزر (۱۹۹۲) با عنوان الگوی رویدادی در انتقاد از تأکید بیش‌از اندازه استراس و کوربین بر قواعد و رویه‌ها و چارچوب ثابت و غیرقابل انعطاف آن در تدوین نظریه مطرح گردید. الگوی گلنزر بر حساسیت نظری در تحلیل رویدادها و مقوله‌ها تأکید دارد. در این الگو کانون توجه پژوهشگر بر اتصال مقوله‌ها و پردازش نظریه معطوف می‌گردد، نه صرفاً به توصیف مقوله‌ها و روابط. در این الگو رویه ساختاریافته کمتر حائز اهمیت است. [۸۰]

۳-۳- فرآیند پژوهش

مراحل انجام پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

۱- تعریف و بیان مسئله مرتبط با شایستگی رهبری

۶۰ . Research design

- ۲- شناسایی و جمع‌آوری پژوهش‌های مرتبط با موضوع
- ۳- شناسایی و استخراج چارچوب نظری اولیه و عمومی از پژوهش‌ها
- ۴- مصاحبه با مدیران موفق، مدیران ارشد، متخصصین توسعه مدیریت، ذی‌نفعان کلیدی جهت استخراج مؤلفه‌ها، ابعاد و شاخص‌های اولیه
- ۵- انجام کدگذاری جهت ارائه مدل اولیه و ارزیابی روایی و پایایی کدگذاری‌ها
- ۶- تبدیل مدل در قالب پرسشنامه جهت دریافت نهایی نظر جامعه متناسب با بومیت سازمان
- ۷- ارائه الگوی نهایی شایستگی‌های رهبری
- ۸- تعریف و بیان مسئله مرتبط با توسعه شایستگی‌های رهبری
- ۹- شناسایی و جمع‌آوری پژوهش‌های مرتبط با توسعه شایستگی‌ها و توسعه رهبری
- ۱۰- مصاحبه با متخصصین و پژوهشگران مرتبط با توسعه شایستگی‌ها و توسعه رهبری و مدیریت
- ۱۱- انجام کدگذاری جهت ارائه مدل اولیه و ارزیابی روایی و پایایی کدگذاری‌ها
- ۱۲- تبدیل مدل در قالب پرسشنامه جهت دریافت نهایی نظر جامعه متناسب با بومیت سازمان
- ۱۳- انجام تحلیل‌های آماری و اولویت‌بندی روش‌های توسعه با روش‌های کمی

تصمیم‌گیری (PROMETHEE V)

- ۱۴- ارائه الگوی نهایی توسعه شایستگی‌های رهبری
- ۱۵- ارائه تفسیر و پیشنهادها
- در این پژوهش و در بخش طراحی مدل شایستگی رهبری، با استفاده از ادبیات موضوع و مصاحبه‌های اولیه چهار مؤلفه، ۱۳ شایستگی و ۷۱ شاخص رفتاری شناسایی گردید. از آنجایی که ممکن است نسبت به شایستگی‌ها، برداشت‌های متفاوتی صورت گیرد، محقق تلاش نمود تا شاخص‌های رفتاری شایستگی‌ها که از تحقیقات مرتبط و مصاحبه‌ها شناسایی نموده را در پرسشنامه درج نماید. در نهایت تمام مؤلفه‌ها و شایستگی‌ها بدون تغییر به اجماع رسید اما تعداد محدودی از شاخص‌های رفتاری، حذف یا اضافه گردید.

در بخش طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری نیز از تحقیقات آکادمیک و تجربیات شرکت‌ها و افراد مشاوره‌ای در زمینه توسعه مدیریت و رهبری الهام گرفته شد که بعد از بررسی‌ها، ۱۰۲ روش توسعه شناسایی شد. در ادامه مصاحبه‌های عمیق با ۵ نفر از متخصصین حوزه توسعه شایستگی به صورت تحلیل تم انجام شد تا نظرات حرفه‌ای ایشان نیز بررسی گردد. بعد از بررسی ادبیات موضوع و مصاحبه ۵ خوشه اصلی و ۱۸ روش توسعه شناسایی شد. در انتهای امر پرسشنامه‌ای جهت اولویت‌بندی روش‌های توسعه متناسب با مؤلفه شایستگی‌ها برای مدیران سازمان ارسال شد تا نظرات ایشان جمع‌آوری و تحلیل گردد.

۳-۴- روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ پرداختن به موضوع شناسایی شایستگی‌های رهبری (شامل مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی‌ها) و ارائه الگویی برای توسعه شایستگی‌های رهبری (که روش‌های توسعه‌ای را مطرح می‌کند)، یک تحقیق کاربردی تلقی می‌شود.

تحقیقات علمی را بر اساس به دست آوردن داده‌های موردنیاز به دودسته تحقیق توصیفی (غیرآزمایشی) و تحقیق آزمایشی تقسیم می‌کنند. در بخش طراحی مدل شایستگی‌های رهبری و همچنین طراحی و تبیین مدل توسعه شایستگی‌های رهبری از روش تحقیق توصیفی استفاده شده است. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های موردبررسی است. تحقیق حاضر از نظر نوع شناسی توصیفی، جز پژوهش‌های پیمایشی می‌باشد. در تحقیق پیمایشی، هدف بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه است. [۸۱]

۳-۵- روش گردآوری اطلاعات

انواع روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

۳-۵-۱- اطلاعات کتابخانه‌ای و مروری بر اسناد و مدارک موجود

در این تحقیق از روش کتابخانه‌ای و با استفاده از اطلاعات مندرج در مقالات و کتب مرجع برای جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با مبانی نظری ادبیات تحقیق استفاده شده است. به عبارتی مبنای اصلی گردآوری منابع، شبکه جهانی اینترنت و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر موجود در سایت دانشگاه تهران (شامل آکسفورد، الزویر، امرالد، اشپرینگر، سیج پاب و غیره) بوده است؛ همچنین نمونه مقالات مرتبط داخلی و کتب منتشره در داخل کشور نیز مورد بررسی قرار گرفت. لازم به یادآوری است که هم در بخش استخراج شایستگی‌ها و هم در بخش استخراج روش‌های توسعه شایستگی‌ها، الگوی مفهومی اولیه از ادبیات نظری استخراج شد. الگوی اولیه از بین الگوی‌های مطرح‌شده در پژوهش‌ها انتخاب شده و این انتخاب جزو ترجیحات و تشخیص محقق بوده است؛ بنابراین مدل اولیه جهت استخراج شایستگی‌ها شامل مؤلفه‌های فردی ذهنی، مؤلفه‌های فردی شخصیتی، مؤلفه‌های بین فردی، مؤلفه‌های سازمانی و مؤلفه‌های فرا سازمانی و مدل اولیه الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری شامل واگذاری‌های توسعه‌ای، برنامه‌های رسمی، فرآیند بازخورد، روابط توسعه‌ای و فعالیت‌های خود توسعه‌ای که بر اساس الگوی مرکز رهبری خلاق بوده، انتخاب شده است.

۳-۵-۲- مصاحبه

در پژوهش حاضر در دو بخش مصاحبه صورت گرفته است. در بخش اول جهت استخراج شایستگی‌های رهبری ۱۰ مصاحبه کیفی عمیق برای جمع‌آوری اطلاعات تکمیلی با مدیران ارشد مترو انجام و کدگذاری گردید. مصاحبه‌ها به صورت ساختار نیافته انجام شد. به این صورت که ابتدا چند مصاحبه آزمایشی برای طراحی سؤالات انجام شد. در این مصاحبه‌ها چارچوب و حدود پرسش برای مصاحبه‌گر مشخص شده است و زمان و نوع پرسش به سلیقه مصاحبه‌گر تعیین شد. مصاحبه‌شونده پاسخ‌ها را با روش و زبان خود بیان می‌کند. هدف این روش جمع‌آوری اطلاعات عمیق و کیفی بود. در

بخش دوم نیز جهت استخراج روش‌های توسعه شایستگی‌ها ۵ مصاحبه با صاحب‌نظران حوزه توسعه مدیریت و رهبری انجام و کدگذاری شد.

۳-۵-۳- پرسشنامه

در این مرحله پس از استخراج شایستگی‌ها برای نظرسنجی از پرسشنامه ساده‌ای با درج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده از روی ادبیات موضوع و مصاحبه‌های اولیه و یک طیف لیکرت با مقیاس ۵ گانه از تأثیر کم تا تأثیر زیاد استفاده شد. این پرسشنامه در طی جلساتی که با تیم طراحی مدل تشکیل‌شده بود، طراحی شد. در روند طراحی پرسشنامه بارها پرسشنامه بر اساس نظر افراد متخصص تغییر کرد تا پرسشنامه نهایی تشکیل گردید و محقق سعی کرد تمامی نکات دریافت شده را در روند طراحی مدنظر قرار دهد. این پرسشنامه باهدف ارزیابی ۳۰ شایستگی رهبری طراحی شده است. همچنین در بخش استخراج روش‌های توسعه شایستگی‌ها، ابتدا گروهی با حضور متخصصین حوزه توسعه شایستگی‌ها و کسانی که متولی بخش توسعه می‌باشند تشکیل شد و خروجی حاصل از ادبیات نظری و مصاحبه‌ها مورد بحث و تبادل نظر کارشناسی قرار گرفت.

۳-۶- سطح، کانون و واحد تجزیه و تحلیل تحقیق

۳-۶-۱- سطح تجزیه و تحلیل^{۶۱}

این تحقیق به لحاظ تمرکز بر سازمان‌های خدماتی و در سطح کلان سازمان استوار است. لذا نتایج حاصل از این تحقیق در سطح کلان سازمانی قابل استناد بوده و برای دیگر سطوح تحلیل نیازمند اجرای تحقیق جداگانه‌ای است.

۶۱ . Level Of Analysis

۳-۶-۲- کانون تجزیه و تحلیل^{۶۲}

کانون تجزیه و تحلیل یا به عبارتی کانون اصلی برای تدوین سؤال‌های پژوهش موضوع توسعه شایستگی‌های رهبری است.

۳-۶-۳- واحد تجزیه و تحلیل^{۶۳}

واحد تجزیه و تحلیل و یا معیار مقیاس کل که نتایج پژوهش حول آن سنجیده می‌شوند عبارت است از شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه.

۳-۷- جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

الف- جامعه آماری این تحقیق عبارت‌اند از مدیران ارشد شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه.

ب- نمونه‌گیری: در بخش کیفی پژوهش از استراتژی نمونه‌گیری نظری استفاده گردیده است. نمونه‌ها به شکلی انتخاب می‌شوند که به خلق تئوری کمک کند. در ابتدا پژوهشگر بر اساس قضاوت خود از بهترین منابع اطلاعاتی از قبیل مشاهده، مصاحبه یا منابع مکتوب، بهترین انتخاب‌ها را انجام داد و سپس به دنبال نمونه‌هایی رفت که تئوری ایجادشده را کامل کند. این نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا کرد که هر کدام از مفاهیم مرتبط (مقوله‌ها) به اشباع نظری برسد. بر اساس نظر تیم طراحی پرسشنامه شایستگی‌ها بین ۳۰ نفر از مدیران خبره توزیع گردید. همچنین پرسشنامه مربوط به استخراج روش‌های توسعه بین ۲۰ نفر توزیع شد.

۶۲ . Focus Of Analysis

۶۳ . Unit Of Analysis

۳-۸- روایی و پایایی پژوهش

۳-۸-۱- روایی در پژوهش کیفی

در این پژوهش برای بررسی اعتبار پژوهش از میان روش‌های موجود به دو شیوه بازخور مشارکت‌کننده و دریافت نظرات همکاران عمل شده است. بدین گونه که برای دریافت بازخورد مشارکت‌کنندگان از ۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد تا نظرات خود را درباره مفاهیم و ابعاد موجود در مصاحبه‌ها بیان نمایند. همچنین برای دریافت نظرات همکاران از ۲ نفر از افراد متخصص در زمینه کدگذاری استفاده گردیده است.

۳-۸-۲- پایایی در پژوهش کیفی

برای افزایش پایایی در این تحقیق از روش‌های زیر استفاده گردیده است:

- اجرای فرایند نظام‌مند ثبت، ضبط و نوشتن داده‌ها (ضبط صدا، پیاده‌سازی مصاحبه و نگارش داده‌های شفاهی) در تمامی مصاحبه‌ها (که البته برخی مصاحبه‌ها اجازه ضبط صدا داده نشد)
- تحلیل سیستماتیک و روشمند داده‌ها و استخراج منطقی مقولات و مفاهیم انتزاعی کلان‌تر بر مبنای روش کدگذاری
- بهره‌مندی از یک متخصص دیگر

۳-۹- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

۳-۹-۱- روش‌های تحلیل کمی

روش PROMETHEE یک روش ساختاریافته‌ی رتبه‌بندی ترجیحی است که از آن به‌منظور رتبه‌بندی استفاده می‌شود. این روش توسط برنز و همکاران او در سال ۱۹۸۲ ارائه شده و به‌طور موفقیت‌آمیز در زمینه‌ی تصمیم‌گیری در دنیا مورد استفاده قرار گرفته است. روش PROMETHEE یک

رابطه‌ی اولویتی جزئی را برای رتبه‌بندی گزینه‌ها از طریق مقایسات زوجی جریان‌های غیر رتبه‌ای ورودی و خروجی فراهم می‌آورد. در فرآیند تکامل این روش نسخه‌های جدید شامل PROMETHEE I ، PROMETHEE II ، PROMETHEE III ، PROMETHEE IV ، PROMETHEE V ، PROMETHEE VI، نیز ارائه شده است. [۷۵] در این پژوهش از روش PROMETHEE V استفاده شده است.

۳-۹-۲- روش‌های تحلیل کیفی (کدگذاری)

فرایند کدگذاری از داده‌ها آغاز می‌شود و طی فرایند انتزاع به تدوین نظریه منتهی می‌شود. روش کدگذاری برای تحلیل داده‌های ثبت شده و هر نوع داده دیگری به کار می‌رود. همچنین در نام‌گذاری هر کدام از طبقات استخراج شده، تلاش بر آن بوده تا از نام‌هایی متناسب با مفهوم استفاده شود.

بر اساس مدل استراوس و کوربین، فرایند تحلیل داده‌ها از سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تشکیل شده است.

الف) کدگذاری باز: فرایند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی کردن و مقوله‌بندی کردن داده‌ها. مقوله‌ها در واقع مفاهیم مشابه به هم هستند که در یک طبقه خاص قرار گرفته‌اند.

ب) کدگذاری محوری: کدگذاری محوری عبارت است از سلسله رویه‌هایی که با آن‌ها پس از کدگذاری باز با برقراری پیوند بین مقولات، به شیوه‌های جدیدی اطلاعات با یکدیگر ارتباط داده می‌شوند.

ج) کدگذاری انتخابی: روند انتخاب مقوله اصلی به‌طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به گسترش و اصلاح بیشتر دارند. [۸۲] مقوله اصلی در واقع همان پدیده اصلی پژوهش می‌باشد که سایر مقولات بر محور آن گرد می‌آیند و کلیتی را تشکیل می‌دهند.

به‌طور خلاصه در این پژوهش، هم در بخش استخراج شایستگی‌های و هم در بخش استخراج روش‌های توسعه شایستگی‌های رهبری، گام‌های زیر جهت تحلیل کیفی محتوای مصاحبه‌ها انجام گردید:

- استخراج شواهد گفتاری (نکات کلیدی)

- مفهوم‌پردازی

- مقوله‌پردازی

- ارائه الگوی پژوهش

فصل چهارم:

تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱- مقدمه

تجزیه و تحلیل داده‌ها، طی فرآیندی چندمرحله‌ای صورت می‌گیرد و در خلال آن داده‌های جمع‌آوری شده پردازش می‌شوند تا زمینه انجام انواع تحلیل‌ها و برقراری ارتباط بین داده‌ها فراهم آید. بنابراین، تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌عنوان مرحله‌ای علمی از پایه‌های اساسی هر پژوهش علمی به شمار می‌رود که به‌وسیله آن کلیه فعالیت‌های پژوهش تا رسیدن به نتیجه، کنترل و هدایت می‌شوند. در این فصل به توصیف داده‌های پژوهشی و تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته می‌شود و با بهره‌گیری از روش‌های مناسبی که با روش تحقیق و نوع متغیرها سازگاری داشت، داده‌های جمع‌آوری شده، دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل و درنهایت فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون قرار می‌گیرند. فصل چهارم در دو فاز اصلی تعریف شده است .

فاز اول: طراحی مدل شایستگی‌های رهبری:

ادبیات نظری بررسی شده و مدل مفهومی اولیه شایستگی‌های رهبری ارائه می‌شود. مصاحبه با ۱۰ نفر صاحب‌نظر صورت گرفته و داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش کدگذاری مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

در بخش آمار توصیفی به بررسی یافته‌ها، متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش و مؤلفه‌ها و ابعاد موضوع پژوهش و همچنین به تحلیل پرسشنامه پرداخته می‌شود.

فاز دوم: طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری:

ادبیات نظری بررسی شده و مدل مفهومی اولیه روش‌های توسعه بر مبنای مؤلفه شایستگی ارائه می‌شود.

مصاحبه با ۵ نفر صاحب‌نظر صورت گرفته که داده‌های حاصل از آن با استفاده از روش‌های کدگذاری مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

روند نهایی سازی مدل و تأیید جهت ارسال به جامعه آماری معرفی می‌گردد.

طراحی مدل شایستگی‌های رهبری

۴-۲- بررسی ادبیات نظری و مصاحبه

۴-۲-۱- تحلیل و جمع‌بندی پژوهش‌های گذشته

با بررسی ادبیات نظری در حوزه شایستگی‌های رهبری در شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف و همچنین پژوهش‌ها و پروژه‌های اجرایی در حوزه تدوین شایستگی‌های رهبری در سازمان‌های خدماتی، شایستگی‌های لازم برای بررسی در این پژوهش استخراج شده است. نتایج این بررسی‌ها در فصل دوم اشاره شده است. همچنین جدول این نتایج با عنوان مدل اولیه استخراج شده از ادبیات در پیوست آورده شده است.

۴-۲-۲- تحلیل مصاحبه با روش کدگذاری

در این بخش داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش کدگذاری مورد تحلیل قرار می‌گیرد. این داده‌ها که از مصاحبه عمیق استخراج گردیده‌اند در طی سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) تحلیل خواهند شد.

۴-۲-۲-۱- توصیف جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق

در این پژوهش ۱۰ نفر از مدیران ارشد مترو تهران برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. در مصاحبه آخر محقق به اشباع رسید و مصاحبه‌ها را خاتمه داد. تمامی این افراد از حداقل مدرک دانشگاهی کارشناسی برخوردار بودند. نکته بسیار مهم در این سازمان این است که به واسطه نوع فعالیت بین بخش‌های مختلف، تفاوت‌های معناداری وجود دارد و این احتمال وجود داشت فردی که برای مصاحبه دعوت می‌شود، دیدگاه بخش خود را حاکم بر فضای مصاحبه نماید و از زاویه نگاه خودش اطلاعات را ارائه نماید. بدین منظور پژوهشگر تلاش کرده است تا نمونه تحقیق خود را از بخش‌های مختلف (مدیران

ارشد، مدیران فنی، مدیران غیر فنی و ...) انتخاب نماید تا نظرات و دیدگاه‌های مختلف مدیران را اخذ نمایند.

۴-۲-۲- جمع‌آوری داده‌ها

همان‌طور که در فصل سوم اشاره شد، برای جمع‌آوری داده‌های این تحقیق در بخش کیفی از مصاحبه استفاده شده است. در مصاحبه‌های آخر اشباع نظری حاصل شد اما مصاحبه‌ها جهت حصول اطمینان از کفایت داده‌ها صورت گرفت.

در هر مصاحبه، هدف از انجام پژوهش و فرایند مصاحبه برای فرد مصاحبه‌شونده توضیح داده شده است. در طول فرایند مصاحبه هم از سؤالات بسته و هم سؤالات باز استفاده شده است. همچنین سؤالاتی که از مدیران موفق و برجسته پرسیده می‌شد با رویکرد رفتار محور بوده است تا شایستگی‌های فرد برجسته شناسایی شود. تحلیل این نمونه‌ها به صورت گام‌به‌گام و پس از پایان یافتن هر مصاحبه انجام گرفته است. بعد از انجام مصاحبه، به مفهوم‌پردازی از هر مصاحبه پرداخته شد و کم‌کم نکات کلیدی‌تر و مقوله‌ها استخراج گردیدند.

۴-۲-۳- فرایند کدگذاری و تحلیل

همان‌طور که در بخش‌های پیشین اشاره شد، فرایند کدگذاری در سه سطح صورت گرفته است بدین ترتیب که در کدگذاری سطح یک، گفتارهای کلیدی، در کدگذاری سطح دو به شایستگی و در کدگذاری سطح ۳ به مؤلفه‌ها توجه شده است. نام‌گذاری مفهومی (کدگذاری سطح یک) شواهد گفتاری را مفهوم‌پردازی می‌کند که در این پژوهش با عنوان عناصر ذکر شده‌اند. پس از شناسایی و نام‌گذاری مفاهیم موجود، مفاهیم مشابه بر اساس منطق تلفیق شده (کدگذاری سطح دو) و هر یک تحت عنوان یک مقوله که با شایستگی نام‌گذاری شده‌اند، ارائه شده و در نهایت مقوله‌های اصلی پژوهش که مؤلفه‌های اصلی الگو را شکل می‌دهد، استخراج شده است.

در مصاحبه‌ها تعدادی سؤال از همه مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد. تعدادی از آن‌ها به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- وجه تمایز مترو تهران با سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر چیست؟
 - ۲- وجه تمایز مترو تهران با سازمان‌های مشابه خدماتی همچون راه‌آهن و شهرداری در چیست؟
 - ۳- وجه تمایز مترو با متروهای سایر کشورها در چیست؟
 - ۴- مترو در حال حاضر با چه چالش‌هایی روبروست؟
 - ۵- ویژگی‌های مدیر موفق و برجسته در مترو چیست؟
 - ۶- مدیر ایده آل یا استعداد مدیریتی در مترو دارای چه ویژگی‌هایی باشد؟
- بخشی از نکات اشاره‌شده در مصاحبه با مدیران در پاسخ به سؤالات بالا و نحوه کدگذاری و فراوانی شایستگی‌ها در مصاحبه‌ها در ادامه آمده است .

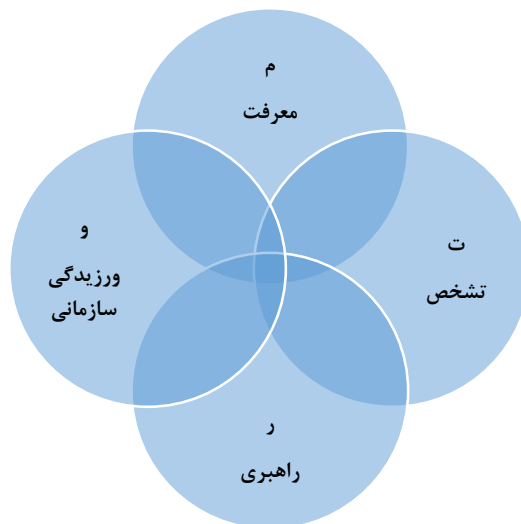
سپس به توصیه تیم طراحی مدل با بررسی شرح شغل‌ها ، شایستگی‌های زیر استخراج گردید.

جدول ۴-۱ شایستگی‌های استخراج‌شده از شرح شغل‌ها

خصیصه‌های استخراج‌شده از بررسی شرح شغل و شرح وظیفه			
نظارت بر انجام امور	پیشگیری و مقابله با بحران	ایجاد هماهنگی با سایر بخش‌ها	توجه به اصول و ضوابط ایمنی
آگاهی مستمر از برنامه‌های خرد و کلان مدیریت و اطلاع از تغییرات	توجه به مسائل و مشکلات کارکنان	ارتقاء سطح مهارت کارکنان	ترویج فرهنگ استفاده از مترو
ارتقاء اعتبار شرکت و جلب افکار عمومی	پیگیری امور تا حصول نتیجه	ارتقاء روحیه‌ی مشارکت کارکنان	ارتقاء سطح دانش کارکنان
توجه به ارزیابی عملکرد کارکنان	انجام امور علمی و پژوهشی	بسط و گسترش نظام مدیریت مشارکتی شرکت	مدیریت استراتژیک شرکت
مدیریت دانش سازمانی	به‌روزرسانی دانش	توسعه‌ی فن‌آوری‌های نوین در سازمان	

۴-۲-۲-۴- نتایج تحلیل مصاحبه‌ها

۱- مفهوم‌پردازی: تمامی شواهد گفتاری استخراج‌شده از مصاحبه‌ها در قالب مدل زیر دسته‌بندی شد. البته این مدل مدلی اولیه است و از سوی تیم طراحی مدل، چهار شایستگی معرفت، تشخیص، راهبری و ورزشدگی سازمانی شایستگی‌های رهبری بنیادین مترو می‌باشد. در واقع مدل اولیه بر اساس همین ۴ شایستگی مؤلفه بندی شد.



شکل ۴-۱ مدل اولیه حاصل از مصاحبه‌ها:

مترو- م: معرفت، ت: تشخیص، ر: راهبری، و: ورزشدگی سازمانی

جدول ۲-۴ جدول شواهد گفتاری استخراج شده از مصاحبه‌ها

مصاحبه شونده ۱۰	مصاحبه شونده ۹	مصاحبه شو نده ۸	مصاح به شونده ۷	مصاحبه شونده ۶	مصاحبه شو نده ۵	مصاحبه شونده ۴	مصاحبه شونده ۳	مصاحبه شونده ۲	مصاحبه شونده ۱	معرفت		
	هوشیاری محیطی			هوشیاری محیطی	هوشیاری محیطی							هوشیاری محیطی
توانایی در حل مسئله				راه حل یابی	عکس العمل سریع و مناسب			سرعت عمل در حل مسائل و تصمیم گیری	حساسیت به مسائل و مشکلات			حل مسئله
	نگاه سیستمی		نگاه سیستمی و فرایندی									نگاه سیستمی
	هوشمندی	هوشمندی اجتماعی	هوش اجتماعی/ هوش هیجانی		هوشمندی اجتماعی				هوش بالا (EQ و IQ)			هوش
					عکس العمل سریع و مناسب				توانایی تشخیص			مهارت ادراکی

									شرایط/ مهارت ادراکی		
خلاقیت	خلاقیت	خلاقیت		خلاقیت و نوآوری	خلاقیت/ خلاقیت و نوآوری		ایده زایی و خلاقیت	خلاقیت		خلاقیت	
		دقیق بودن/ تحلیل گری/ جزئی نگری	تحلیل درست موضوعات		استدلالی					تفکر تحلیلی	
درک بالا	خوب بفهمد	خوب بفهمد/توان ذهنی	تیز باشد/ توان ذهنی	خوب بفهمد/ توان ذهنی	حواس جمع و شش دانگ/ خوب بفهمد (تیز باشد)		توان ذهنی			چالاکي ذهني	
	متعهد		تعهد	تعهد						تعهد سازمانی	
					عکس العمل سریع و مناسب/ بهبود مستمر				انعطاف پذ یری/ مدیریت اقتضایی	تغییر پذیری و انعطاف	تشخص

			خدمت گرای	خدمت گرای	خدمت گرای	مردم‌داری / خدمت گرای		خدمت محوری / خدمت گرای / تعامل مستمر با مردم		خدمت گرای	
		شفافیت	جریان آزاد اطلاعات و شفافیت							شفافیت	
پیگیر امور		پیگیری	پیگیری و پافشاری روی نظرات				پیگیری امور / جدیت و پیگیری	پیگیری امور / نتیجه گرای	پیگیری امور	پیگیری	
							عدم تعصب قومیتی			بدون تعصب بودن	
پرانرژی	پرانرژی و عمل‌گرا	درگیر بودن با کار / پرکاری / پرانرژی و عمل‌گرا	تلاش بیشتر از شرح وظیفه / پرانرژی و عمل‌گرا		پرانرژی و عمل‌گرا	پرانرژی و عمل‌گرا	روحیه‌ی عملیاتی			فعال	

			شخصیت مستقل		خودانگیزی			استقلال فکری		مستقل بودن	
	آموزش پذیری / علاقه به یادگیری	آموزش پذیری	دغدغه‌ی آموختن و یادگیری / آموزش پذیری	آموزش پذیری	روحیه‌ی هدایت‌پذیری و هدایت‌کنندگی / آموزش‌پذیری / فرمان‌پذیری / سیستم‌ده و سیستم‌پذیر					آموزش پذیری	
	اخلاق محوری	اخلاق محور	اخلاق مدار	برخورد عادلانه / اخلاق محوری	معنویت‌گرایی / وجدان‌کاری / خلوص نیت / اخلاق محور	اخلاق محوری	ساده‌زیست و سالم			اخلاق‌مداری	
		تحصیلات مرتبط / تناسب تحصیلات و جایگاه		تحصیلات مرتبط با پست	تحصیلات دانشگاهی مرتبط					تحصیلات مرتبط	

		مسئولیت پذیری / پاسخگویی				مسئولیت پذیری				مسئولیت پذیری و پاسخگویی
							قانونمند			قانون گرایی
					الگو داشتن					داشتن الگو
قاطعیت در تصمیم گیری	قاطعیت / تصمیم گیر	تصمیم گیری	تصمیم گیری سریع و آنی / جسارت و قاطعیت	عکس العمل سریع و مناسب / تصمیم گیری / جسارت و قاطعیت		قاطعیت در تصمیم	سرعت عمل در حل مسائل و تصمیم گیری	قاطعیت در تصمیم گیری		قاطعیت در تصمیم گیری
			شایسته سالاری	شایسته سالاری / ضابطه مداری	ضابطه مداری و پرهیز از سیاسی کاری					ضابطه مندی
			سعه صدر / نگاه پدران	توانایی تحمل فشار						تحمل

اعتماد به نفس و توانمندی		اعتماد به نفس و خونسردی	اعتماد به نفس	اعتماد به نفس					اعتماد به نفس	راهنبری
					نگاه روبه جلو				موفقیت طلبی	
			تعامل مناسب با همکاران	کار تیمی و مشارکتی	همفکری و همراهی با گروه / مشارکت و کار تیمی				مشارکت	
			تعامل مناسب با همکاران	کار تیمی و مشارکتی	همفکری و همراهی با گروه / مشارکت و کار تیمی	تعامل با همکاران / کار تیمی	تعامل با کارکنان و همکاران	تیم سازی	کار تیمی	
	انگیزه بخشی		انگیزه بخشی			انگیزه بخشی	انگیزه بخشی در کارکنان		انگیزه بخشی	
		توانایی الگو شدن			قابلیت الگو شدن				الهام بخشی	

		تعامل و ارتباط با کارکنان	تعامل مناسب با همکاران/ تعامل با افراد		تعامل مناسب با بالادست و پایین دست	تعامل با همکاران	تعامل با پرسنل و همکاران			مهارت‌های ارتباطی (درونی)
تعامل و هماهنگی با واحد خود			تعامل مناسب با همکاران/ توانایی هماهنگی میان نیروها	همراه سازی و توجیه کارکنان/ روحیه همکاری	همفکری و همراهی با گروه	همراه سازی کارکنان/ ایجاد روحیه همکاری در مجموعه		همکاری/ هماهنگ سازی بین بخش‌ها		همکاری و هماهنگی
			تعامل با افراد	احترام به کارکنان	توجه به ملاحظات انسانی			ملاحظات انسانی		روابط انسانی
	قدرت بیان خوب	شنود مؤثر						شنود مؤثر		مهارت‌های کلامی و غیر کلامی
					انسجام بخشی به مجموعه					انسجام بخشی ی

					مشورت گیری مناسب		مشورت گیری		استفاده از مشاوران خوب	مشورت گیری	
سرپرستی	سرپرستی	اقتدار داشته باشد/ توانایی نظم دهی/ سرپرستی	توانایی به کارگیری نیرو		روحیهی هدایت پذیری و هدایت کنندگی	سرپرستی				سرپرستی	
جانشین پروری/ میل به توسعهی دیگران	میل به توسعهی دیگران	میل به توسعهی دیگران	میل به توسعهی دیگران		میدان دادن به جوانان/ روحیهی هدایت پذیری و هدایت کنندگی/ میل به توسعهی دیگران	میل به توسعهی دیگران				میل به توسعهی دیگران/ توانمندی سازی	
								توجه به فرهنگ		فرهنگ سازی	ورزیدگی سازمانی
					خودانگیزی			بومی سازی		بومی گرایی	
					عارضه یابی	عارضه یابی			حساسیت به مسائل و مشکلات	نگاه آسیب شناسانه	

دانش تخصصی	دانش تخصصی	دانش فنی	دانش فنی	دانش فنی و تخصصی	دانش فنی و تخصصی / مسلط به سیستم‌های مترو / توجه به نظر کارشناسی	تسلط بر مسائل فنی / دانش تخصصی / توجه به نظرات کارشناسی / اولویت دادن به مسائل فنی		توجه به اصول مهندسی در پروژه‌ها به جای سیاسی کاری	تخصص گرای	
			هزینه و فرصت بداند	مدیریت بهینه منابع	مدیریت بهینه منابع				مدیریت منابع	
	رشد عمودی	رشد عمودی و داخلی			خوداتکایی / رشد عمودی و داخلی سازمانی				رشد عمودی	
	مدیریت ریسک					مدیریت ریسک			مدیریت ریسک	

شناخت کارکنان	شناخت توانمندی‌ها	شناخت توانمندی‌های کارکنان	شناخت از واحد						
بهبودسازی و بهره‌وری					بهبود مستمر			یکپارچه‌سازی سیستم / چابک سازی	
تجاری‌سازی و فرصت شناسی									فرصت شناس
ایمنی و امنیت								حساسیت به ایمنی توجه به ایمنی	
مدیریت دانش				مستندسازی دانش	تدوین دانش سازمانی				
کنترل		کنترل نیروها						ارزیابی و کنترل	
مدیریت بحران		مدیریت بحران			مدیریت بحران	مدیریت بحران		مدیریت بحران	مدیریت بحران

			آینده‌نگری	کلان نگر	کلان نگر				کلان نگر و آینده‌نگری	
		مشتری مداری		مشتری مداری	مشتری مداری				مشتری مداری	
	روابط اجتماعی و عمومی			ارتباطات بیرونی برای حل مشکلات سازمان		لابی‌گری		ارتباطات بیرونی (گم رک، وزارت نیرو، مدیریت بحران شهری و ...)	ارتباطات بیرونی	
			هزینه و فرصت بداند/ مدیریت هزینه				مدیریت هزینه‌ها	مدیریت هزینه‌ها	مدیریت هزینه	

توسعه توانمندی فردی	کسب دانش مدیریتی/علاقه به یادگیری	توسعه توانمندی های فردی			شناخت توانمندی های شخصی/ بهبود مستمر					خود توسعه ای	
			تعامل با افراد		تعامل با پیمانکاران			توانمندی سازی پیمانکاران	ارتباطات با ذینفعان (م) دیران صفی با مشتریان در ارتباطاند/ مدیران ستادی با تأمین کنندگان در ارتباطاند)	ذینفع گرای	

	سیستم دهی و سیستم پذیری	سیستم دهی و فرایند سازی			بهبود مستمر/ سیستم ده و سیستم پذیر			لیدر سازی آموزشی/ اصلاح ساختار		سیستم دهی و فرایند سازی
دفتر نشین نباشد	۲۴ ساعته بودن	دفتر نشین نباشد(ارتباطات با کارکنان و حضور میدانی)		آمادگی شبانه روزی	حضور میدانی					حضور میدانی
			توانایی برنامه ریزی					برنامه ریزی و نظم/ هدف گذاری	توجه به برنامه ری زی	برنامه ریزی
		هوشمندی سیاسی		هوشمندی سیاسی(در جهت رفع مشکلات سازمان)				هوشمندی سیاسی		هوشمندی سیاسی
	شناخت سازمان				مسلط به سیستم های مترو/ شناخت سازمان					شناخت سازمان

	شناخت فعالیت‌های مجموعه تحت سرپرستی	شناخت نسبت به جایگاه شغلی/ شناخت وظایف موجود در حوزه‌ی کاری (در بین کارکنان)								شناخت شغل و وظیفه	
مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	تبادل صف و ستاد/ توجه به مدیریت منابع انسانی	استفاده از افراد در جای درست	مدیریت بهینه منابع انسانی		

با توجه به شواهد گفتاری استخراج‌شده از مصاحبه‌ها ، مرحله اول کدگذاری مصاحبه‌ها به پایان رسید. در مرحله بعدی به محدود کردن این شایستگی‌ها پرداخته می‌شود. پ

۲- مقوله پردازی (کدگذاری محوری)

وقتی که در داده‌ها، پدیده‌های خاص مشخص شد آنگاه می‌توان مفاهیم را بر محور آن‌ها گروه‌بندی کرد. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آن‌ها کار کرد کاهش می‌دهد. برای شناسایی مقولات مصاحبه، اقدامات زیر انجام گردیده است:

انتخاب مفاهیم از بین ۶۶ مفهوم استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و ۱۹ شایستگی به‌دست‌آمده از بررسی شرح شغل‌ها بر مبنای اصول تکرار، تأکید و اهمیت (مبنای تئوریکی یا فهم پژوهشگر) و توجه به چالش‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها می‌باشد که البته به‌صورت کیفی انتخاب شدند. به‌عبارت‌دیگر مفاهیمی که توسط چندین مصاحبه‌شونده ذکر گردیده‌اند (تکرار) و یا مشمول تأکید خاص یک نفر بوده و اهمیت آن مفهوم توسط ادبیات پژوهش یا تشخیص محقق نیز مشخص گردیده است برای مدل‌نمایی حاصل از مصاحبه انتخاب گردیده‌اند.

در فرایند پالایش مفاهیم، بعضی از مفاهیم به علت تفاوت در سطح انتزاع آن‌ها یا امکان ترکیب آن‌ها در جهت خلاصه‌سازی، با یکدیگر ادغام گردیدند که این عمل به‌صورت مستمر در فرایند تحلیل تم‌ها صورت می‌گرفت.

در این مرحله بر اساس مطالب ذکرشده در بالا و با توجه به چالش‌های استخراج‌شده سازمان و شایستگی‌های استخراج‌شده از تحقیق‌های پیشین و همچنین شایستگی‌های حاصل از بررسی شغل‌ها ، تعداد شایستگی‌ها در این مرحله به ۳۰ شایستگی رسید و در قالب ۵ مؤلفه طبقه‌بندی شد. این شایستگی‌ها از اجماع ، ادغام و ترکیب و یا حذف بعضی شایستگی‌ها به‌دست‌آمده که در جدول زیر آمده است.

جدول ۴-۳ شایستگی‌های استخراج‌شده در مرحله مقوله پردازی

رهبری سازمان	رهبری واحد	رهبری مدیران	رهبری دیگران	رهبری خود
- تفکر استراتژیک - هوشمندی سیاسی - کلان نگری - ایجاد فرهنگ نوآورانه	- مدیریت بهینه منابع - برنامه‌ریزی اجرایی - ایجاد همکاری بین واحدی - مدیریت پیشگیری از بحران - شهروندمداری - رهبری تغییر	- تصمیم سازی - مذاکره مؤثر - لابی‌گری - پاسخگویی	- توسعه دیگران - حل تعارضات - تفویض اختیار - انگیزه بخشی - انطباق فرهنگی - رهبری تیم هوشمندی اجتماعی	- دانش حرفه‌ای - توسعه شخصی - خلاقیت - خدمتگزاری - حل مسئله - تحلیلگری - استقلال حرفه‌ای - پیگیری - تعهد

۳- دسته‌بندی مقولات و ارائه الگوی نهایی (کدگذاری انتخابی) شایستگی‌های رهبری

با توجه به اینکه هدف این تحقیق ارائه الگو و چارچوب بوده است و نه یک نظریه جهان‌شمول، در این مرحله برای دسته‌بندی مقولات و ارائه الگو سعی شده است. به این ترتیب که پس از مقوله‌بندی مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، به دسته‌بندی مقولات از مفاهیم استخراج‌شده از پیشینه تحقیق پرداخته شد. نتیجه حاصل از این دسته‌بندی در هر دو حالت یکسان شد، که در جدول ۴-۴ آمده است.

جدول ۴-۴ مدل نهایی شایستگی رهبری

رهبری سازمان	رهبری واحد	رهبری دیگران	رهبری خود
تفکر راهبردی هدایت تغییر شهروندمداری	مدیریت اجرایی (عملیاتی) همسوسازی بین واحدی	مری‌گری مدیریت تعارض هوشمندی اجتماعی	توسعه شخصی و حرفه‌ای تعهد جهادی پیگیری و پایداری تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری

اما محقق و تیم طراحی به همین ارزیابی‌ها بسنده نکرد و برای اطمینان بیشتر از بررسی‌ها، پرسشنامه‌ای طراحی کردند. این پرسشنامه که در ادامه آمده است توسط مدیران ارشد سازمان و مدیر واحدها پاسخ داده شد. ارزش هر کدام از عناصر از نظر مدیران به وسیله مقیاس لیکرت با طیف ۵ گانه تعیین گردید. نمره هر انتخاب به شرح زیر است: خیلی کم (نمره ۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴)، بسیار زیاد (۵). این پرسشنامه با عنوان پرسشنامه طراحی مدل شایستگی رهبری در پیوست آورده شده است. با توجه به پاسخ مدیران و جمع‌بندی نظرات آنها، مجدداً مدل نهایی ذکر شده مورد تأیید قرار گرفت و در نهایت همان مدل برای شایستگی رهبری شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه پیشنهاد گردید.

طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری

۳-۴- بررسی ادبیات نظری و مصاحبه

۳-۴-۱- تحلیل و جمع‌بندی پژوهش‌های گذشته

تحقیقات گذشته در زمینه روش‌های توسعه شایستگی‌ها و روش‌های توسعه رهبری در فصل دوم اشاره شده است که به شرح زیر لیست گردیده است. تعداد آنها ۶۹ روش است.

جدول ۴-۵ مدل اولیه استخراج شده از تحقیقات گذشته- روش‌های توسعه

اردوها	درس گروهی	الگوسازی	کارتابل یا کازیه	گروه مباحثه
اتفاق‌های زندگی	شبیه‌سازی	فعالیت‌های خودیاری	فعالیت‌های فردی	یادگیری الکترونیکی
یادگیری در عمل	مسئولیت‌های اجتماعی	تحلیل نقش سازمانی	مأموریت‌های بین‌المللی	تحصیلات دانشگاهی
مراکز ارزیابی	داستان‌پردازی	روابط با هم‌تایان	واگذاری کار	تجربه
اختیار برای تصمیم‌گیری	مشورت‌های تخصصی	ارزیابی منظم عملکرد	غنی‌سازی شغلی	حضور در نمایشگاه‌ها

آموزش بیرونی	چرخش شغلی	گروه‌های حل مسئله	بر عهده گیری / حمایت	ارزیابی ۳۶۰ درجه
شکست‌ها و دشواری‌ها	یادگیری از دیگران	فعالیت در کسب‌وکار جدید	پروژه‌های خاص	توسعه کار راهه
بازی	ارائه سخنرانی	ایفای نقش	مطالعه	مورد کاوی
اخذ بازخورد	ایجاد دگرگونی	انجام‌وظیفه در حوزه جدید	برنامه جانشینی	مربی‌گری
بازخورد گروه	مدیریت حرفه‌ای	مأموریت‌های کاری/معاونت	گروه‌های پروژه‌ای	وظایف شورایی
آموزش گروهی	عضویت در مجلات	خود توسعه‌ای	تدریس	مشاوره
برنامه‌ریزی مسیر شغلی فردی	عضویت در انجمن‌های حرفه‌ای	ابزارهای خودشناسی	آموزش حین خدمت	مشاوره دادن
آموزش داخلی	منتورینگ	بازی‌های ایفای نقش	آموزش	معاونت دهی
	شبکه‌سازی	خود تأملی	فیلم	مرکز توسعه

۴-۳-۲- تحلیل مصاحبه با روش کدگذاری

در این بخش داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش کدگذاری مورد تحلیل قرار می‌گیرد. این داده‌ها که از مصاحبه عمیق با ۵ نفر استخراج گردیده‌اند در طی سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) تحلیل خواهند شد.

۴-۳-۱- جمع‌آوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌های این تحقیق در بخش کیفی همانند بخش شایستگی‌های رهبری از مصاحبه استفاده شده است. در مصاحبه‌های آخر اشباع نظری حاصل شد اما مصاحبه‌ها جهت حصول اطمینان از کفایت داده‌ها ادامه داده شد. تحلیل این نمونه‌ها به صورت گام‌به‌گام و پس از پایان یافتن هر مصاحبه انجام گرفته است. بعد از انجام مصاحبه، به مفهوم‌پردازی از هر مصاحبه پرداخته شد و کم‌کم نکات کلیدی‌تر و مقوله‌ها استخراج گردیدند.

۴-۳-۲- فرایند کدگذاری و تحلیل

همان‌طور که در بخش‌های پیشین اشاره شد، فرایند کدگذاری در سه سطح صورت گرفته است بدین ترتیب که در کدگذاری سطح یک، گفتارهای کلیدی، در کدگذاری سطح دو به روش و در کدگذاری سطح ۳ به خوشه‌ها توجه شده است. پس از شناسایی و نام‌گذاری مفاهیم موجود، مفاهیم مشابه بر اساس منطق تلفیق‌شده (کدگذاری سطح دو) و هر یک تحت عنوان روش توسعه نام‌گذاری شدند، در نهایت مقوله‌های اصلی پژوهش که خوشه‌های توسعه‌ای الگو را شکل می‌دهد، استخراج شده است. از اصلی‌ترین سؤالات مطرح‌شده در مصاحبه‌ها سؤالات زیر می‌باشد:

- ۱- چه روش‌هایی برای توسعه شایستگی‌ها علی‌الخصوص شایستگی‌های رهبری توصیه می‌کنید؟
- ۲- چه روش‌های بومی باعث ارتقا توانمندی رهبری می‌شود؟
- ۳- شرکت برای شایستگی‌های ذکرشده چه روش‌هایی را به کار گرفته است؟

۴-۳-۲- نتایج تحلیل مصاحبه‌ها

۱- مفهوم پردازی: ابتدا مصاحبه خبرگان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سپس نکات کلیدی استخراج گردید و کدگذاری گردید. کدهای استخراج‌شده در جدول ۴-۶ ارائه شده است:

جدول ۴-۶ مدل اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

برنامه توسعه شخصی	حضور در کنفرانس‌ها	ادامه تحصیل دانشگاهی	بازدیدهای میدانی	الگو گرفتن از افراد بالاتر
مربیگری	مشارکت در پروژه‌ها	آموزش رسمی	کانون ارزیابی	مشاهده از نزدیک
الگو گرفتن از فرد باخلاق	ادامه تحصیل در مدیریت	حضور در جلسات گروهی	اتفاقات خاص زندگی	شرکت در همایش تخصصی
شبیه‌سازی‌های شغلی	حضور در کنار تحصیل کرده‌ها	بررسی الگوهای موفق	کار کردن در کنار باتجربه	مشاوره تخصصی به دیگران
شرکت در نمایشگاه‌ها	کسب تجربیات شخصی	حضور در اماکن مذهبی	برنامه آموزشی برای خود	تست‌های شخصیتی

واگذاری و وادار به کار	نگارش مقاله و درج در کنفرانس	بازدید از سازمان‌ها	نگارش داستان زندگی	آموزش همزمان با کار
مأموریت‌های خارج از کشور	تنوع و گستردگی وظایف	برنامه‌های آموزشی	آزمون‌های شخصیتی	شکست‌های زندگی
آموزش داخلی و بیرونی	مشاهده فیلم و سریال	بازی‌های ایفای نقش	تعمق نسبت به مسائل	تعامل با افراد سازمانی
تجربه حین کار	نگارش در وبلاگ	تحلیل فیلم	سخنرانی	مشاهده فیلم
تحصیلات دانشگاهی	ایجاد یک کار جدید	منتورینگ	آموزش کلاسیک	تحلیل فیلم
محدودیت و مشکلات	همکاری با افراد مسن‌تر	بازخورد دادن به دیگران	فعالیت در انجمن‌ها	یاد دادن آموخته‌ها به دیگران
MBA	یادگیری در عمل	حضور میدانی	تحلیل کیس	یاد دادن و معلمی
شرکت در کانون ارزیابی	حضور در انجمن‌های مردمی	بررسی کیس به صورت گروهی	یادگیری از دیگران	ارزیابی از منابع مختلف
دریافت بازخورد از دیگران	ریاضت کشیدن معنوی	ارائه تکالیف کاری	خواندن روزانه اخبار	جابجا شدن در واحدها
شرکت در فرایند مربی‌گری	تولی‌گری کسب و کار جدید	تشکیل گروه‌های مباحثه	فعالیت در انجمن خیریه	فعالیت در انجمن مردم‌نهاد
تدوین کار راهه شغلی	عضویت در انجمن‌های خارجی	تست‌های شخصیتی	دریافت بازخورد عملکردی	شبیه‌سازی‌های شغلی
بازی مدیریتی	تهیه متن سخنرانی	برگزاری سمینار	داشتن مربی	کار با فرد مجرب
خودشناسی	کار با فرد قوی‌تر	تدریس	ریاضت کشیدن	تحلیل کیس
ارائه مقاله در کنفرانس‌ها	شرکت در گروه‌های کاری	ایجاد کسب و کار جدید	حضور در احزاب سیاسی	عضویت در انجمن‌های حرفه‌ای
نگارش مقاله در وبلاگ	واگذاری مسئولیت‌های چالشی	مطالعه کتاب و ارائه	فعالیت در شورایی‌ها	شرکت در کارگاه‌ها

توجه به تجربیات زندگی	واگذاری تصمیم‌گیری	گردش در واحدهای مختلف	تجربه‌های زندگی	اختیارات برای تصمیم‌گیری
عضویت در مجلات و مطالعه	جابجایی در واحدهای مختلف	تعامل با همکاران مستعد	مطالعه کتاب و مقالات	حضور در معاونت‌های دیگر
الگو گیری از حضرت علی	تجربه بیرون سازمانی	عضویت در شبکه‌های اجتماعی	مواجهه با چالش‌ها	دریافت بازخورد مستمر
ارائه سخنرانی	عضویت در احزاب	تعلیم به دیگران	مطالعات مجلات	کانون ارزیابی
مأموریت	دریافت بازخورد	مطالعه مستمر	فیلم‌ها و سریال	تعامل با همکاران
رصد کردن اخبار و رسانه	بازخورد کانون ارزیابی	همراهی با احزاب سیاسی	مأموریت‌های خارج از اداره	گرفتن مشورت از دیگران
عضویت در انجمن‌های اجتماعی	ارزیابی عملکرد ۶ ماهه	تأمل به تجربیات گذشته	حضور در شبکه‌های اجتماعی	دادن مشورت به دیگران
تعامل با مراکز آموزشی	شرکت در کارگروه استراتژیک	دریافت بازخورد ۳۶۰ درجه	تعامل با دوستان زیاد	مطالعه رمان و داستان
عضو کردن دیگران در کتابخانه	حضور در اردوها و بازی‌ها	آموزش کلاسیک	پذیرش کارهای جدید	ایجاد کسب‌وکار جدید
تهیه بولتن و بنر خبری	فعالیت در شبکه‌های اجتماعی مجازی	مأموریت به سازمان‌های متفاوت	داشتن برنامه شخصی	

۲- مقوله پردازی (کدگذاری محوری)

برای شناسایی مقولات مصاحبه، چند اقدام کلیدی انجام گردیده است:

برخی از نکات کلیدی که از مصاحبه‌ها استخراج می‌شد شامل نظرات شخصی فرد متخصص بوده و یا اینکه تجربه شخصی حضور خود را در برنامه‌های توسعه رهبری بیان می‌کند لذا تجمیع این دو مقوله جهت درج برچسب مشترک، کمی سخت به نظر می‌رسید اما تمام این مقوله‌ها این‌گونه انجام شدند. در

فرایند پالایش مفاهیم، بعضی از مفاهیم به علت تفاوت در سطح انتزاع آن‌ها یا امکان ترکیب آن‌ها در جهت خلاصه‌سازی، با یکدیگر ادغام گردیدند. ادغام این روش‌ها با توجه به شناختی است که محقق در بررسی ادبیات و تجربیات گذشته کسب کرده است عملیاتی شد که البته بعد از بررسی تحلیل محتوا و خوشه‌بندی‌های صورت گرفته، با دو نفر از متخصصین این حوزه مشورت صورت گرفته تا صحت این ادغام‌ها و طبقه‌بندی خوشه‌ها مورد تأیید قرار گیرد. این تأییدیه تنها با اصلاح ۶ مورد از چند ده مورد، اعلام وصول شد که به نظر می‌رسید همخوانی بالایی با ادبیات تحقیق داشتند. نتیجه بررسی‌های این مرحله در جدول ۴-۷ ارائه گردیده است:

جدول ۴-۷ مقوله‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

گردش شغلی	کارآموزی	آموزش گروهی	آموزش حین کار
فعالیت در گروه‌های کاری	الگوبرداری	ارائه مشاوره	آموزش داخل سازمانی
برنامه توسعه شخصی (PDP)	جلسات حل مسئله گروهی و آموزش حین آن	آموزش و تعلیم دیگران	تشکیل کانون بازنشستگان
کارگاه تعاملات سازمانی	آزمون‌های خودشناسی	فعالیت در انجمن‌ها و گروه‌ها	تحصیلات آکادمیک
وبلاگ منشور رهبری	مشاهده و تحلیل فیلم	منتورینگ	تدوین کار راهه شغلی
غنی‌سازی شغلی	کانون ارزیابی و توسعه	مربی‌گری	شبیه‌سازی و بازی‌های شغلی
کار یا انجام وظیفه در حوزه جدید	ارزیابی منظم عملکرد	کار با افراد مستعد و توانمند	تدوین آیین‌نامه اجرایی توسط هر واحد
گروه مباحثه	مطالعه	ایفای نقش	روابط با هم‌تایان
اردوهای کاری	مشاهده و بازدید میدانی	شبکه‌سازی	آموزش خارج از سازمان

۳- دسته‌بندی مقولات و ارائه الگوی نهایی (کدگذاری انتخابی) روش‌های توسعه

شایستگی‌ها

با توجه به اینکه هدف این تحقیق ارائه الگو بوده است و نه یک نظریه جهان‌شمول، در این مرحله برای دسته‌بندی مقولات و ارائه الگو سعی شده است. در نهایت این مدل در قالب مدل ۵ خوشه‌ای توسعه طراحی گردید. محقق این الگوی حاصل از مصاحبه‌ها را با پژوهش‌های گذشته مورد مقایسه تطبیقی قرار داده است و از هر دو بررسی به نتایجی یکسان رسیده است. این مدل در زیر آمده است.

جدول ۴-۸ مدل نهایی توسعه رهبری

واگذاری‌های توسعه‌ای	برنامه‌های رسمی	روابط توسعه‌ای	فرایندهای بازخورد	فعالیت‌های خود توسعه‌ای
- واگذاری مسئولیت و اختیارات	- برنامه توسعه فردی (IDP)	- آموزش و تعلیم دیگران	- آزمون‌های خودشناسی	- فعالیت‌های حرفه‌ای فیزیکی و جدید
- گردش شغلی	- آموزش بیرونی	- کار با افراد مستعد و توانمند	- کانون ارزیابی و توسعه	- تحلیل فیلم و مطالعه
- غنی‌سازی شغلی	- آموزش حین کار	- مربی‌گری	- ارزیابی منظم عملکرد	- خود تأملی
	- تدوین کار راهه شغلی	- منتورینگ		- الگوبرداری

در طراحی مدل بالا نکاتی توسط تیم در نظر گرفته شد که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌شود:

- روش‌هایی اولویت قرار گرفتند که در کشورمان در صنایع مختلف تجربه موفق داشتند.
- روش‌هایی که با بومیت و اقتضائات سازمان سازگار است مورد بررسی عمیق‌تر قرار گیرد.
- روش‌های جدید اضافه، مواردی ادغام و یا حذف گردید.

در ابتدای امر چند خوشه جهت طبقه‌بندی روش‌ها مورد بررسی قرار گرفت، اما به‌طور کلی حذف شدند. این روش‌ها عبارت است از: (الف) روش‌های رسمی و غیررسمی؛ (ب) روش‌های فردی، سازمانی و فرا سازمانی؛ (ج) روش‌های مبتنی بر توسعه خویشتن، روش‌های مبتنی بر توسعه از طریق مدیر یا مافوق، روش‌های مبتنی بر تصمیمات سازمانی؛ (د) روش‌های پایه‌ای، فرایندی و پیامدی؛ (ه) روش‌های

سیستمی، یک‌باره، تکمیلی و هدایت‌کننده. درنهایت مدل مرکز رهبری خلاق که روش‌ها را بر اساس ۵ خوشه طبقه‌بندی نمود مورد تأیید قرار گرفت. این خوشه‌ها شامل:

(۱) واگذاری‌های توسعه‌ای عبارت است از واگذاری‌های چالشی و تفویضی که از هر منبعی ارائه می‌شود و ممکن است این منابع شامل مدیران، فرآیندهای سازمانی، متولیان توسعه‌ای سازمان و غیره باشد؛ (۲) برنامه‌های رسمی عبارت است از برنامه‌های ساختاریافته و تعریف‌شده سازمانی که باعث ارتقای دانش و آگاهی‌ها و همچنین تجربیات متناسب با دانش‌ها می‌شود؛ (۳) روابط توسعه‌ای عبارت است از مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که به‌واسطه تعامل با دیگران در محیط کار یا در محیط زندگی کسب می‌گردد؛ (۴) فرآیندهای بازخورد عبارت است از دریافت بازخورد و نظرات از افراد به‌صورت رسمی و غیررسمی و همچنین سیستم‌ها و فرآیندهای رسمی سازمانی می‌باشد؛ (۵) فعالیت‌های خود توسعه‌ای عبارت است از فعالیت‌هایی که فرد به‌صورت شخصی بدون توجه به تصمیمات سازمانی و بیرونی برای خودش تنظیم نموده و عملیاتی می‌کند.

-در خوشه واگذاری‌های توسعه‌ای روش مسئولیت‌های کاری درروش غنی‌سازی شغلی قابل ادغام است؛ همچنین روش پروژه‌های خاص یا کار در حوزه جدید، مأموریت‌های کاری و فعالیت در گروه‌های کاری با گردش شغلی قابل ادغام است. مابقی روش‌ها توصیه می‌گردد به علت اینکه وزن بالایی ندارند یا همپوشانی زیادی با دیگر روش‌ها هم در این خوشه و هم در خوشه‌های دیگر دارند، حذف گردند. درنهایت روش‌های زیر با اجماع افراد انتخاب می‌شود: گردش شغلی، واگذاری مسئولیت و اختیارات و غنی‌سازی شغلی.

-در خوشه برنامه‌های رسمی روش‌های برنامه توسعه فردی به علت اهمیت بیش‌ازاندازه آن لازم است به‌عنوان رکن اصلی قرار گیرد؛ روش‌های اردوهای کاری، شبیه‌سازی‌های شغلی، کارگاه‌های تخصصی، کنفرانس‌ها و سمینارها، مشاهده و بازدید میدانی و آموزش‌های گروهی داخلی می‌تواند درروش اصلی آموزش حین کار ادغام شوند. البته برخی از این روش‌ها در قالب برنامه توسعه فردی قابل ادغام نیز می‌باشد که وجه اشتراک کوچکی با آموزش حین کار دارد. تدوین کار راهه شغلی ماهیتاً با برنامه توسعه

فردی متفاوت است و قطعاً شامل برنامه‌ها و فرایندهای رسمی سازمان‌ها در حوزه مدیریت استعدادها، برنامه‌های جانشین پروری و برنامه‌های مشابه است لذا به‌عنوان روش اصلی برگزیده می‌شود؛ مابقی روش‌ها به علت اهمیت کم و یا زیر روش بودن در روش‌های ذکرشده، قابل حذف می‌باشند. در نهایت ۴ روش انتخاب می‌شود: آموزش حین کار، برنامه توسعه فردی، آموزش بیرونی و تدوین کار راهه شغلی.

- در خوشه روابط توسعه‌ای روش‌ها و زیر روش‌های زیادی مطرح است که تا حدی به‌واسطه نوع روابط رسمی و غیررسمی که حاکم است می‌تواند در خوشه‌های دیگر ادغام شوند. روش‌های ارائه سخنرانی، ارائه مشاوره، ایفای نقش و فعالیت در شبکه‌های مجازی می‌تواند در هم ادغام شده و روش اصلی آموزش و تعلیم دیگران را شکل دهند. روش‌های تعامل با دیگران، کار با افراد برجسته، کارآموزی، روابط با هم‌تایان می‌تواند در روش اصلی کار با افراد مستعد و توانمند ادغام گردند زیرا نوع تعامل با افراد قوی‌تر از خود را در برمی‌گیرد که نشان می‌دهد همپوشانی بالایی دارند. روش مربی‌گری و منتورینگ تا حدی شبیه هم است. منتورینگ بسیار با فرهنگ سازمان کاملاً سازگاری دارد. روش منتورینگ بسیاری از زیر روش‌ها و روش‌های روابط توسعه‌ای و خود توسعه‌ای و حتی بازخورد را در برمی‌گیرد. مابقی روش‌ها به علت اهمیت کم آن‌ها و یا همپوشانی با سایر روش‌ها، حذف شدند. در نهایت ۴ روش انتخاب شدند: آموزش و تعلیم دیگران، کار با افراد مستعد و توانمند، مربی‌گری و منتورینگ.

- در خوشه فرآیندهای بازخورد که روش‌های متناظر با آن کمتر از بقیه خوشه‌هاست، روش‌هایی مطرح است که تا حدی نزدیک به خوشه برنامه‌های رسمی می‌باشد. فرایند ارزیابی عملکرد و فرایند کانون ارزیابی به لحاظ اهمیت و وزن آن‌ها که بالاتر از بقیه روش‌هاست نیز به‌عنوان روش اصلی برگزیده شود. آزمون‌های خودشناسی تا حدی با خوشه خود توسعه‌ای نزدیک است اما به لحاظ اینکه ماهیتاً بازخورد سازنده و توسعه‌ای به فرد ارائه می‌کند، جزو روش‌های بازخوردی در نظر گرفته شود. بقیه روش‌ها همچون بازخورد از دیگران و گروهی را می‌توانیم در دیگر روش‌ها ادغام شود. در نهایت روش‌های زیر انتخاب شدند: آزمون‌های خودشناسی، کانون ارزیابی و توسعه و ارزیابی منظم عملکرد.

-خوشه فعالیت‌های خود توسعه‌ای، روش‌های زیادی را دربرمی‌گیرد. در این خوشه لازم است روش‌هایی انتخاب گردد که افراد سازمان بتوانند در فرصت و زمان مناسب و آمادگی ذهنی مقتضی به کارهای فردی گام بردارند. این فعالیت‌ها با سبک‌های یادگیری و ابعاد شخصیتی افراد بسیار مرتبط است لذا تا جایی که امکان دارد باید روش‌های عمومی و متناسب با اقتضائات مترو گزینش شود. یکی از ساده‌ترین و بهترین روشی که در سازمان قابل‌تعمیم است، الگوبرداری از افراد موفق و برجسته می‌باشد. این الگوبرداری می‌تواند بازیگر سینما و فیلم، همکار، مدیر یا فردی غیر از این‌ها باشد. روش خود تأملی از ادغام توجه به شکست‌ها و اشتباهات زندگی یا چالش‌هایی که گذارنده شده و یا الگوهای زندگی را رصد کردن و ... استخراج شد. برخی از روش‌ها به علت اهمیت پایین آن و عدم تناسب با اقتضائات سازمان حذف شدند. درنهایت ۴ روش انتخاب شدند: الگوبرداری، تحلیل فیلم و مطالعه، خود تأملی و فعالیت‌های حرفه‌ای فیزیکی و جدید.

پس از طراحی مدل توسعه شایستگی رهبری، از ادغام این مدل و مدل شایستگی رهبری پرسشنامه‌ای تنظیم شد که در آن افراد بر اساس اثری که روش توسعه بر شایستگی می‌گذارد آن روش را برای روش‌ها را از یک تا ده نمره می‌دهند. به این ترتیب که به روش‌های مهم‌تر باید نمره کمتری داده شود، علت این موضوع این است که برای تحلیل پرسشنامه‌ها چون از روش PROMETHEE V استفاده می‌شود و با توجه به مقتضیات روش این مورد در نظر گرفته شد. در واقع هدف از پرسشنامه رتبه‌بندی روش‌های توسعه بر مبنای شایستگی‌ها می‌باشد.

در تدوین پرسشنامه به نکاتی توجه شده است که عبارت است از:

- ۱- تعداد شایستگی‌ها بسیار زیاد است و پاسخ‌دهنده حوصله و تمایل لازم جهت تکمیل پرسشنامه‌ای با این پیچیدگی را نخواهد داشت لذا شایستگی‌ها در قالب مؤلفه ذکر می‌شود.
- ۲- پاسخ‌دهندگان ممکن است از تخصص لازم برخوردار نباشند و لازم است در پرسشنامه تعریفی مختصر، کوتاه و روشن از هر شایستگی و روش ارائه گردد.

۳- در ابتدای پرسشنامه محقق باید به صورت جدی راهنمایی برای پاسخ‌دهندگان مکتوب کند که متن پیشنهادی گروه به محقق ارائه شد. پرسشنامه نهایی در پیوست آورده شده است.

۴-۴ بخش کمی: تحلیل آماری

۴-۴-۱- توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

در این بخش به منظور شناخت جامعه مورد مطالعه، به بررسی توزیع نمونه آماری از حیث متغیرهایی چون جنسیت، سابقه کار و سطح تحصیلات پرداخته می‌شود و با توجه به نتایج پرسشنامه ویژگی‌های جمعیت شناختی، به طور خلاصه ارائه می‌گردد. این پرسشنامه توسط ۲۰ نفر از مدیران ارشد سازمان پاسخ داده شد

جدول شماره ۴-۹- فراوانی و درصد جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۷	۸۵
زن	۳	۱۵
جمع	۲۰	۱۰۰

جدول شماره ۴-۱۰- فراوانی و درصد سابقه کار

سابقه کار	فراوانی	درصد
۱۵ سال و کمتر	۵	۲۵
بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۱۱	۵۵
۲۱ سال و بالاتر	۴	۲۰
جمع	۲۰	۱۰۰

جدول شماره ۴-۱۱ - فراوانی و درصد سطح تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد
دکتری	۸	۴۰
فوق لیسانس	۷	۳۵
لیسانس	۵	۲۵
جمع	۲۰	۱۰۰

۴-۴-۲- تحلیل پرسشنامه

پرسشنامه‌های پر شده توسط مدیران ارشد سازمان توسط نرم افزار Visual PROMETHEE تحلیل شد. در تحلیل پاسخها از تابع شماره ۵ (PROMETHEE V) استفاده شد. به تمامی معیارها وزن مساوی ۰,۲۵ داده شد. خروجی نرم افزار به صورت net flow است، که هر چه net flow بیشتر باشد آن گزینه ارجح است. خروجی نرم افزار به همراه رتبه‌های روشها در زیر آمده است.

جدول ۴-۱۲ خروجی نرم افزار Visual PROMETHEE

رتبه	net flow	روش	ردیف
۱۵	-۰.۵	فعالیت‌های حرفه‌ای فیزیکی و جدید	۱
۱۸	-۰.۷۳۷۳	تحلیل فیلم و مطالعه	۲
۹	۰.۰۷۳۵	واگذاری مسئولیت و اختیارات	۳
۱۰	۰.۰۷۱۵	خود تأملی	۴
۱۱	۰.۰۴۰۴	آزمون‌های خودشناسی	۵
۱۴	-۰.۲۱۱	کار با افراد مستعد و توانمند	۶
۲	۰.۶۵۱	کانون ارزیابی و توسعه	۷
۴	۰.۴۲۱	منتورینگ	۸
۷	۰.۲۵۶۴	گردش شغلی	۹
۱۳	-۰.۰۲۳۵	آموزش حین کار	۱۰
۱۲	۰.۰۲۵۸	آموزش بیرونی	۱۱
۱۶	-۰.۶۵	آموزش و تعلیم دیگران	۱۲
۱	۰.۶۸۹۵	ارزیابی منظم عملکرد	۱۳
۳	۰.۵۸۷۴	برنامه توسعه فردی (IDP)	۱۴
۱۷	-۰.۶۵۴۸	الگوبرداری	۱۵
۵	۰.۳۵۱۲	تدوین کار راهه شغلی	۱۶
۶	۰.۲۵۹۸	مریی‌گری	۱۷
۸	۰.۲۳۶۵	غنی‌سازی شغلی	۱۸

فصل پنجم:

نتایج

۵-۱- نتایج نهایی پژوهش

نتیجه پژوهش در بخش طراحی مدل شایستگی‌های رهبری در جدول ۵-۱ ارائه شده است.

جدول ۵-۱- مدل نهایی شایستگی‌های رهبری شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه

رهبری سازمان	رهبری واحد	رهبری دیگران	رهبری خود
تفکر راهبردی هدایت تغییر شهروندمداری	مدیریت اجرایی (عملیاتی) همسوسازی بین واحدی	مربی‌گری مدیریت تعارض هوشمندی اجتماعی	توسعه شخصی و حرفه‌ای تعهد جهادی پیگیری و پایداری تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری

بر اساس این پژوهش مدل بالا به‌عنوان مدل شایستگی رهبری به شرکت مورد مطالعه معرفی می‌شود.

نتایج پژوهش در بخش استخراج روش‌های توسعه شایستگی‌های رهبری در جدول ۵-۲ ارائه شده

است. که همان‌طور که مشاهده می‌شود مدل توسعه رهبری شرکت در ۵ مؤلفه طبقه‌بندی شده است.

جدول ۵-۲- الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری

واگذاری‌های توسعه‌ای	برنامه‌های رسمی	روابط توسعه‌ای	فرایندهای بازخورد	فعالیت‌های خود توسعه‌ای
- واگذاری مسئولیت و اختیارات - گردش شغلی - غنی‌سازی شغلی	- برنامه توسعه فردی (IDP) - آموزش بیرونی - آموزش حین کار - تدوین کار راهه شغلی	- آموزش و تعلیم دیگران - کار با افراد مستعد و توانمند - مربی‌گری - منتورینگ	- آزمون‌های خودشناسی - کانون ارزیابی و توسعه - ارزیابی منظم عملکرد	- فعالیت‌های حرفه‌ای فیزیکی و جدید - تحلیل فیلم و مطالعه - خود تأملی - الگوبرداری

نتایج پژوهش در رتبه‌بندی روش‌های توسعه شایستگی‌های رهبری در قالب مؤلفه‌های ۵ گانه در

جدول ۵-۳ ارائه شده است.

جدول ۵-۳ رتبه‌بندی روش‌های توسعه رهبری

رتبه	روش
۱	ارزیابی منظم عملکرد
۲	کانون ارزیابی و توسعه
۳	برنامه توسعه فردی (IDP)
۴	منتورینگ
۵	تدوین کار راهه شغلی
۶	مربی‌گری
۷	گردش شغلی
۸	غنی‌سازی شغلی
۹	واگذاری مسئولیت و اختیارات
۱۰	خود تأملی
۱۱	آزمون‌های خودشناسی
۱۲	آموزش بیرونی
۱۳	آموزش حین کار
۱۴	کار با افراد مستعد و توانمند
۱۵	فعالیت‌های حرفه‌ای فیزیکی وجدید
۱۶	آموزش و تعلیم دیگران
۱۷	الگوبرداری
۱۸	تحلیل فیلم و مطالعه

۵-۲- پیشنهادها

در ادامه پیشنهادها در دو قسمت ارائه می‌شود:

۵-۲-۱- پیشنهادهایی برای محققان آینده

با بررسی تحقیقات داخلی و پژوهش‌ها و کتاب‌های خارجی محقق به این نتیجه رسیده است که در حوزه توسعه شایستگی‌های رهبری تحقیقات جدی صورت نگرفته است و عمدتاً در حوزه توسعه و

توانمندی‌های کارکنان و مدیران، برنامه‌های آموزش مبتنی بر شایستگی، توسعه مدیران و توسعه استعدادها بوده است. عمده این تحقیقات در سازمان‌های صنعتی و تجاری انجام شده و به‌طور خاص در حوزه سازمان‌های خدماتی فعالیت کمتری داشتند. این نکته قابل ذکر است که تحقیقی که مدل بومی شایستگی‌های رهبری را استخراج و سپس روش‌های بومی توسعه این شایستگی‌ها را در قالب کار علمی استخراج کند، به‌ندرت صورت گرفته است.

در این بخش با ارائه چند نکته روش‌شناسانه از پژوهش، پیشنهادهایی برای محققین آینده مطرح می‌شود.

- با توجه به اینکه تنوع کارکردی سازمان‌های خدماتی متفاوت هستند توصیه می‌شود در سازمان‌های دیگر خدماتی نیز این پژوهش انجام شود.

- یکی از ایرادهای جدی به مدل شایستگی‌ها، شناسایی ارتباط میان ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌ها می‌باشد که البته در این پژوهش با توجه به تعریف مدل شایستگی که ارائه کرده است، با این مسئله سازگاری ندارد. لذا توصیه می‌گردد در تحقیقات آتی ارتباط میان هر یک از شایستگی‌ها در مدل شایستگی‌ها بررسی شود.

- شناسایی شایستگی‌های رهبری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و درک اینکه چطور این شایستگی‌ها توسعه یابد، مقوله‌ای جدای از تدوین مدل شایستگی‌هاست. برخی از روش‌هایی که در توسعه شایستگی‌ها متناسب با شایستگی‌هایی که استخراج شده، دارای وزن متفاوتی هستند و این تفاوت‌ها در برخی خوشه‌ها به‌طور معناداری بیشتر است. در تحقیقات آینده توصیه می‌گردد به‌طور عمیق روی یک شایستگی و یک روش برتر و مؤثرتر جهت توسعه آن پژوهش صورت گیرد؛ همین‌طور به‌صورت سازمان‌یافته‌تر به سمت اجرایی نمودن آن روش یا روش‌ها گام بردارد.

- یکی از مزایای تحقیق حاضر، شناسایی خوشه روش‌های توسعه شایستگی‌های رهبری است. شناسایی این روش‌ها به‌صورت کلی بوده و تنها به انتخاب اولویت‌ها بسنده کرده است. بنابراین

- به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد جهت ارتقای هر شایستگی یا شایستگی‌های مشابه و یا حتی مؤلفه‌های شایستگی، خوشه روشی را انتخاب و به صورت عمیق روی آن تحقیق انجام دهند.
- پژوهش حاضر تنها به شناسایی شایستگی‌های رهبری و روش‌های توسعه آن‌ها اقدام نموده است و به پیامدها، مشکلات و مسائل استقرار و اجرای روش‌ها اشاره نکرده است بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد به مسائل و مشکلات اجرایی روش‌های توسعه شایستگی‌های رهبری بپردازند.
 - روش‌های نظارت بر اجرای شایستگی‌ها و روش‌های توسعه، یکی از دغدغه‌های محقق می‌باشد. محققین آتی می‌توانند این موضوع را نیز مدنظر قرار دهند.

۵-۲-۲- پیشنهاد کاربردی به سازمان

- به سازمان توصیه می‌گردد مدل شایستگی‌های رهبری را در قالب استند، بروشور یا بولتن به صورت نمایشی جلوی دید همگان قرار دهد. بسیاری از این شایستگی‌ها ماهیتاً ترویجی هستند و به مخاطب این‌گونه القا می‌شود که سازمان در آینده به چه رهبرانی نیاز دارد.
- واحد آموزش می‌تواند بر اساس این شایستگی‌ها، آموزش‌های کاربردی و تعریف‌شده‌تری را طراحی و اجرا کند.
- این شایستگی‌ها می‌تواند به عنوان مبنایی برای سنجش مدیران ارشد سازمان در فرایندهای معتبر قلمداد شود.
- استفاده اجرایی از رویکرد شایستگی‌ها، نظام و فرهنگ شایسته‌سالاری را در سازمان ارتقا می‌دهد و به نوعی الگویی برای تمام افراد مجموعه خواهد بود تا بر اساس آن، خود را بسنجند.
- متولیان توسعه رهبری و مدیریت باید خودشان جایگاه و منزلت بالایی در سازمان داشته باشند بنابراین تلاش شود این متولیان از بهترین افراد مجموعه گزینش شوند و آموزش‌های لازم را بگذرانند.

- از آنجایی که این پژوهش تمامی سطوح سازمانی را دربرمی گیرد، نیازمند توجه جدی مدیریت ارشد به این گونه رویکردهاست زیرا نتایج و پیامدهای این فعالیتها برای تمامی سطوح سازمانی است و بهسادگی نمی توان از این مقوله گذشت.
- جایگاه منابع انسانی در سالهای اخیر از واحدی اداری به شریک استراتژیک تبدیل شده است. رویکردهای نوین و معتبر همچون پژوهش اخیر، می تواند جایگاه منابع انسانی را به خوبی ارتقا دهد و نقش واقعی شریک استراتژیک را ایفا نماید و این گونه است که می تواند باعث ارتقای برند منابع انسانی به عنوان یکی از واحدهای استراتژیک سازمانها شود.

۵-۳- محدودیت های پژوهش

- به دلیل جدید بودن موضوع، ادبیات پژوهش در حوزه توسعه شایستگی ها علی الخصوص شایستگی های رهبری محدود بوده و محقق نیاز داشت تا زمان زیادی را صرف جستجوی این ادبیات نماید؛
- اتخاذ ابزار مصاحبه در هر دو بخش طراحی مدل، محدودیت های بی شماری در جمع آوری اطلاعات ایجاد کرده است. بسیاری از این افراد دارای سمت های بزرگ و کلیدی در سازمان بودند و خبرگان نیز به علت مشغله بسیار زیاد کاری فرصت لازم جهت همکاری با محقق را نداشتند. باین حال مصاحبه با مدیران به لطف پیگیری های واحد ارزیابی و توسعه استعداد های سازمان هماهنگ گردید.
- محقق در نگارش مصاحبه ها تلاش نمود دقت بیشتری نماید زیرا برخی از مصاحبه ها اجازه ضبط صدا نداشتند. حتی برخی از این عزیزان به واسطه ملاحظه کاری بیش از اندازه برخی از مشکلات جدی مجموعه را به گونه ای مبهم پاسخ می دادند یا از پاسخ دادن به آنها طفره می رفتند.

- به علت نو بودن پژوهش حاضر در بخش استخراج روش‌های توسعه شایستگی‌های رهبری، ادبیات تحقیق مرتبط با این موضوع کمتر یافت می‌شد و محقق مجبور بود به صورت میدانی وارد شده و از تجربه صنعت کشور استفاده نماید. قابل ذکر است که افرادی که در صنعت مشاوره و امر آموزش رهبران تجربه داشتند اطلاعات بهتری نسبت به افراد دانشگاهی ارائه کردند با توجه به اینکه نیاز بود تا این روش‌ها با بومیت سازمان سازگار باشد؛ بنابراین شناسایی متخصصین این حوزه کاری بسیار سخت بود و دریافت نظرات تخصصی از ایشان به علت تجاری بودن این رویکرد، چندان با استقبال ایشان روبرو نشد.

پیوست

مدل اولیه استخراج شده از ادبیات

پژوهشگر	سال	شایستگی‌های فردی		شایستگی‌های بین فردی	شایستگی‌های سازمانی
		شناختی	ویژگی فردی		
کوبین	۱۹۸۸	درک خود و دیگران / ارائه ایده / زنده نگه داشتن تغییر / تفکر خلاقانه	مدیریت زمان و استرس	مدیریت عملکرد جمعی / ایجاد تیم / به مشارکت گرفتن در تصمیم‌گیری / مدیریت زیردستان / ارتباط اثربخش / توسعه زیردستان / مذاکره بر روی توافق و تعهد	کار کردن با بهره‌وری بالا / پروراندن محیط کاری بهره‌ور / مدیریت پروژه‌ها / مدیریت عملکرد سازمانی / ایجاد تغییر
مامفورد	۲۰۰۷	درک مطلب / تفکر انتقادی / توان یادگیری فعال / درک سیستم / شناسایی مسئله / ارزیابی راه‌حل		ادراک اجتماعی / همکاری / مذاکره، / متقاعدسازی / شنود فعال / صحبت کردن	مدیریت منابع مالی / مدیریت منابع فیزیکی / مدیریت منابع انسانی / ایجاد چشم‌انداز
بلینگهام و اوبرین	۲۰۰۵	تحلیل شرایط و امکانات / مهارت های عمومی پایه ذهنی / به‌کارگیری مهارت‌ها	ویژگی فردی (صداقت، اعتماد، بلوغ) / تعهد به خود / پاسخگویی	ایجاد قابلیت‌های فردی / ایجاد قابلیت‌های تیمی / مدیریت تیم‌های چند فرهنگی	توسعه برنامه‌ها و اولویت‌ها / ایجاد تصمیمات سخت / ایجاد قابلیت‌های سازمانی / ایجاد روابط و قابلیت‌های مشتری / مدیریت نتایج / کسب منفعت
سه ام شرکت مینه سوتا	۲۰۰۰	ظرفیت فکری / بلوغ / توان قضاوت / دیدگاه جهانی / چشم‌انداز ساز	اخلاقیات و صداقت	توسعه دیگران / الهام بخشی دیگران / چشم‌انداز ساز / همسوسازی	مشتری مداری / سلامت و نتایج کسب‌وکار / چشم‌انداز و استراتژی / پرورش نوآوری / چابکی سازمانی
چابرا و دیگران	۲۰۰۸	تفکر استراتژیک / چالش کشیدن وضع موجود و ایجاد خلاقیت	تأکید بر کارکردهای اخلاقی / خودآگاهی	تسهیم چشم‌انداز جهت انگیزش و الهام بخشی / توانمند کردن کارکنان / مهارت‌های بین فردی / توان متقاعدسازی	ارزش‌گذاری و به‌کارگیری تنوع / مدیریت تیم‌های مجازی
میرانی و دیگران	۲۰۰۳		توسعه عادت‌های خوب کاری / توسعه مهارت‌های شخصی	هدایت افراد و گروه‌ها / مشارکت در کمیته‌ها و گروه‌ها / توسعه مهارت‌های ارتباطی	مشارکت در سازمان رسمی کسب‌وکار و حرفه‌ای

پژوهشگر	سال	شایستگی‌های فردی		شایستگی‌های سازمانی
		شناختی	ویژگی فردی	
گیل	۲۰۱۱	عقلانی یا شناختی	عاطفی و احساسی / معنوی و روحانی	رفتاری و ارتباطی
بنیس و نانوس	۱۹۹۷	توجه از طریق چشم‌انداز	اعتماد از طریق تثبیت موقعیت / توسعه خود از طریق عزت‌نفس مثبت	معنی‌داری از طریق ارتباطات
تیوبز و شولز	۲۰۰۶	صفات ذهنی / ادراک کلان‌نگرانه / خلاقیت و نوآوری	ویژگی شخصیتی (ذاتی) / ارزش‌های فردی / نگرش	هدایت دیگران / ارتباطات / کار تیمی و پیروان
دانشکده افسری امریکا	۲۰۰۹	برنامه‌ریزی / هوش و آگاهی / تصمیم منطقی	فداکاری / پایایی عاطفی	رفتار نظامی / قضاوت اجتماعی
بکینگ و هاپمن	۲۰۰۵	ابتکار و خلاقیت / دانش و آگاهی در سطوح متفاوت تحلیل	پذیرش افکار جدید / درستی و راستی / نتیجه‌گرا بودن	مهارت‌های اجتماعی
کانگر	۱۹۹۹	تفکر استراتژیک / شفافیت در یادگیری	انجام دادن کارها با برتری و تفوق / خودآگاهی	برقرار کردن جهت‌گیری / مهارت‌های فنی و وظیفه‌ای
کالج پزشکان کانادا			رهبری شخصی	رهبری حرفه‌ای‌ها
مدل کالج سلطنتی استرالیا		تفکر استراتژیک و مهارت‌های تحلیلی	رهبری شخصی	توانایی در بکار گماشتن کارکنان

پژوهشگر	سال	شایستگی‌های فردی		شایستگی‌های سازمانی
		شناختی	ویژگی فردی	
کامی	۲۰۰۴	تفکیک‌پذیری مسائل / رویاگرایی و ابتکار	صفات شخصی (اخلاقیات / تمرکز بر هدایت نفس / احترام) / پاسخگو و مسئول / اطمینان و شجاعت	درک تصویر اصلی / مهارت‌های مدیریت خوب سازمان و تخصصی
اوبرین و رابرتسون	۲۰۰۹	دوراندیشی / بینش / قدرت خلاقیت	اعتبار / چابکی / جهندگی یا حالت ارتجاعی / تسلط بر نفس	بومی‌سازی
مک کال و هولنبک	۲۰۰۲	ذهن باز	منعطف در تفکر و تاکتیک‌ها / قادر به کار کردن در پیچیدگی / پایداری / خوش‌بین / پرنرژی / صداقت و درستی / ثبات در زندگی شخصی	حساسیت و تمایلات فرهنگی / کاردان / مهارت‌های فنی / مهارت‌های کسب کار افزایش‌دهنده ارزش
مک کننا	۲۰۱۰	یادگیری پیوسته و بهبود / برتری / تصمیم‌گیری و حل مسئله مبتنی بر سیستم	اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت اجتماعی	توانایی در بیان نیازهای ذینفعان متعدد / فراست مالی و مدیریت منابع
هنری مینتزربرگ		به‌دقت نگرستن / پردازش اطلاعات / تصمیم‌گیری ساختارمند	درون‌گرایی یا برون‌گرایی	تخصیص منابع / کارآفرینی
کالیگیوری	۲۰۰۶	توانایی شناختی	برون‌گرایی / وفاق / وجدان / ثبات عاطفی / وسعت نظر	دانش فرهنگ عمومی / دانش فرهنگ اختصاصی / دانش کسب‌وکار

پژوهشگر	سال	شایستگی های فردی		شایستگی های سازمانی
		ویژگی فردی	شناختی	
				بین الملل/مهارت تعاملات بین فرهنگی/مهارت های زبان خارجه
مندنهال و دیگران	۲۰۱۲	توسعه و نگهداری ارتباطات بین فردی	پردازش اطلاعات / توان تشخیص مسیر رسیدن به چشم انداز	دانش کسب و کار جهانی
مدوس	۲۰۰۸	مهارت های ارتباطی و زبانی / مهارت های بین فردی / مهارت های کار تیمی	تفکر واگرا/تفکر انتقادی/تفکر استراتژیک/مهارت تحلیلی/اخلاقیت/ مسئله/توانایی درک عدد و رقم / مهارت های تصمیم گیری	مهارت های تکنولوژیکی/شایستگی های چند فرهنگی / توانایی یادگیری و توسعه فرهنگی / مهارت های برنامه ریزی مسیر شغلی / مهارت های مدیریتی / مهارت های محیط بین المللی / مهارت های جهانی شدن
برد و همکاران	۲۰۰۰	مدیریت ارتباطات (علاقه به ایجاد ارتباط / تعهدات بین فردی / حساسیت احساسی / خودآگاهی / انعطاف رفتاری)	مدیریت ادراک (انعطاف پذیری ذهنی/ توان ادراک شرایط سخت برای فهمیدن /حس کنجکاوی طبیعی)	مدیریت بر خود (خوش بینی / اعتماد به نفس / هویت شخصی / ثبات عاطفی / گرایش به پرهیز از استرس / مدیریت استرس / انعطاف علائق)
جاکینن	۲۰۰۵	مهارت های اجتماعی/مهارت های شبکه سازی/دانش رفتاری	کنجکاوی/خوش بینی/خودتنظیمی / مهارت قضاوت اجتماعی/مهارت های شناختی/پذیرش پیچیدگی و مغایرت آن	انگیزش برای کار در محیط بین المللی

پژوهشگر	سال	شایستگی‌های فردی		شایستگی‌های بین فردی	شایستگی‌های سازمانی
		شناختی	ویژگی فردی		
برد و اسلند	۲۰۰۴	تصمیم‌گیری اخلاقی	صداقت، تواضع، کنجکاوی و انعطاف	ارتباطات متفکرانه؛ خلق و ایجاد اعتماد؛ توانایی کار در تیم‌های چند فرهنگی	نفوذ در ذینفعان، رهبری در تغییر، عبور از مرزها
بویانزیس	۲۰۰۸	شایستگی‌های شناختی پایه مثل حافظه، منطق استقرایی/ توانایی فکر کردن و تجزیه و تحلیل اطلاعات/ تفکر سیستمی و تشخیص الگوها	هوش هیجانی/ خودآگاهی/ خود مدیریتی	هوش اجتماعی/ کار تیمی/ آگاهی اجتماعی	
روزن و دایگ	۲۰۰۱		سواد فردی (بینش پرتکاپو، فروتنی بی‌پروا، انعطاف‌پذیری صحیح، قاطعیت انعکاسی، خوش‌بینی واقع‌بینانه)	سواد اجتماعی (اعتماد واقع‌بینانه، گوش دادن فوری، بی‌تابی خلاق، ارتباط آموزشی، فردگرایی همکارانه)	سواد فرهنگی (افتخار به گذشتگان، کنجکاوی در سطح بین‌المللی، نوین‌کننده قابل‌احترام، اتصال دادن فرهنگی، سرمایه‌گرای جهانی)/ سواد کسب‌وکار (هدایت‌گر هرج‌ومرج، شناخت جغرافیای کسب‌وکار، ناظر تکنولوژی، آزادی‌بخش رهبری، ایجادگر ائتلاف اقتصادی)
مرکز رهبری خلاق		افزایش ظرفیت یادگیری خود	نشان دادن اخلاقیات و امانت / نمایش سابقه و هدف / نمایش جایگاه رهبری / مدیریت خود / افزایش خودآگاهی / توسعه انطباق‌پذیری	برقراری ارتباط کارآمد / توسعه دیگران / ارزش گذاشتن بر تنوع و تفاوت / ایجاد و نگهداری ارتباطات با دیگران / مدیریت تیم‌ها و کارگروه‌های کارآمد	مدیریت تغییر / حل مسئله و تصمیم‌گیری / مدیریت امور سیاسی و نفوذ بر دیگران / ریسک‌پذیری و ابتکار / تعیین چشم‌انداز و استراتژی / مدیریت کار / ارتقا مهارت‌ها و دانش کسب‌وکار / درک و هدایت کردن سازمان

پژوهشگر	سال	شایستگی های فردی		شایستگی های بین فردی	شایستگی های سازمانی
		شناختی	ویژگی فردی		
		خلاقیت، نوآوری و داشتن تفکر استراتژیک و رویاگرا / توانایی حل مسئله	تعهد فردی / انرژی و اشتیاق / تمرکز بر یادگیری / یکدلی / مدیریت پیچیدگی ها و توانایی منعطف بودن	برخورداری از مهارت های ارتباطی / توانایی برانگیختن دیگران و الهام بخشیدن به آنها و مهارت های مدیریت نیروی انسانی و شبکه سازی و توسعه	برخورداری از تصمیم گیری استراتژیک / تخصیص کارآمد منابع / مدیریت مؤثر زمان / توانایی تطبیق سبک های رهبری متناسب با شرایط مختلف / آگاهی از محیط جهانی / تطبیق پذیری فرهنگی و آشنایی با روندهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی
پولاریس		چابکی در یادگیری	تسلط بر تغییر / تسلط بر نفس / بی طرفی در مورد خود	اجتماعی: ایجاد ارتباطات / اشتراک اطلاعات / آگاهی اجتماعی رهبری: نگرش / مهارت های اثرگذاری / مهارت های تیم سازی / مهارت های ارتباطی	کسب و کار جهانی: شم کسب و کار / تفکر سیستمی / حل مسئله و تصمیم گیری / برنامه ریزی و سازمان دهی / شم مالی / فرهنگی: ذهنیت جهانی / آگاهی فرهنگی / دانش منطقه
موران و ریسنبرگر	۱۹۹۴	تفکر جهانی / نگاه بلندمدت / درک ارزش ها و مفروضات		تعامل با افراد مختلف / انگیزه بخشی جهت تعالی بخشی کارکنان / مذاکره در مورد تعارضات / هدایت و مشارکت مؤثر با تیم های چند فرهنگی / شکل دهی مناسب فرهنگ در دیگران	تسهیل تغییر سازمانی / ایجاد سیستم های یادگیری
برک	۱۹۹۷		اثر بخشی فردی / تحول شخصی	مدیریت روابط	فراست کسب و کار
اسپارکس و جنتری	۲۰۰۸	تصمیم گیر / مطالعه کننده سریع / درک موضوعات مختلف	گشاده رو و بی پروا / انجام هر کاری که بخواهد / خود آگاهی /	هدایت افراد / ایجاد و حفظ تعاملات / مقابله کردن با مشکلات همکاران / قرار دادن افراد در جای مناسب	مدیریت تحول / مدیریت مشارکتی / مدیریت مسیر شغلی

پژوهشگر	سال	شایستگی‌های فردی		شایستگی‌های بین فردی	شایستگی‌های سازمانی
		شناختی	ویژگی فردی		
			ایجاد تعادل بین کار و زندگی شخصی/دلسوزی و حساس		
جوردان و کارترایت	۱۹۹۸	ظرفیت ذهنی/ توانایی عقلایی	اعتماد به نفس/باز بودن به تجربه/ثبات هیجانی/توانایی مدیریت استرس		حساسیت فرهنگی
کونر	۲۰۰۰		خصوصیات مثبت	توانایی انگیزه بخشی کارکنان/ توانایی به کارگیری مؤثر فرد	درک کسب و کار/دیدگاه جهانی/ رفتار کارآفرینانه
اسپریتزر و دیگران	۱۹۹۷	ریسک کردن/ جستجوی فرصت‌ها برای یادگیری/	شجاعت در استقامت/ انجام دادن کار با صداقت/ منعطف بودن	توانایی پیدا کردن بهترین فرد/ به کارگیری بازخورد/باز بودن نسبت به انتقادات/ جستجوی بازخورد	دانش کسب و کار گسترده/ حساس نسبت به تفاوت‌های فرهنگی/ داشتن بصیرت/ تعهد به موفقیت/ ماجراجو بودن در زمینه بین فرهنگی
شورلت و دیگران	۲۰۰۹	توانایی شناختی: حل مسئله؛ تصمیم‌گیری؛ تفکر انعکاسی چشم‌انداز: تفکر جهانی؛ خلاقیت و نوآوری؛ تفکر آینده‌نگر	ویژگی‌های فردی: پایبند به اصول اخلاقی؛ درستکار؛ فروتن؛ خیرخواه؛ تعلیم پذیر	اثر بخشی بین فردی: صلاحیت فرهنگی؛ پاسخگویی؛ تیم سازی؛ توسعه؛ الهامی/انگیزشی؛ مهارت‌های ارتباطی	اثر بخشی مدیریتی: مدیریت تغییر؛ مدیریت منابع؛ برنامه‌ریزی استراتژیک؛ همکاری؛ انعطاف پذیری/ انطباق پذیری
وینستن و دانکلی	۲۰۰۲	چشم‌انداز داشتن	پرورش بخشندگی و انعطاف‌پذیری	مهارت‌های ارتباطات نوشتاری/ مهارت‌های ارتباطات زبانی/ مهارت‌های بین فردی/ تجربه توسعه قبلی/ ایفای نقش در یک تیم/ مهارت‌های رهبری/ مهارت‌های ارائه/ متقاعدسازی	تجربه مدیریت قبلی/ مهارت‌های سازمانی/ مهارت‌ها و تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک/ تجربه بودجه‌ریزی قبلی

شایستگی‌های سازمانی	شایستگی‌های بین فردی	شایستگی‌های فردی		سال	پژوهشگر
		ویژگی فردی	شناختی		
دانش و تجربه تخصصی: درک کسب‌وکار بادانش، تجربه و مهارت‌های گسترده و عمیق؛ ینش میان فرهنگی: در معرض فرهنگ‌های متفاوت قرار گرفتن و ادراک بخش‌های متفاوتی از جهان	مهارت ارتباطی: توانایی در بیان و نقل نظر برای درک افراد؛ درک نیازها و تفکرات افراد / سبک همکاری: کار تیمی، همکاری و سهیم شدن با دیگران؛ کاریزما: یک شخصیت ذاتی برای تأثیرگذاری والهام بخشی دیگران/ توسعه تیم: شناسایی اعضای مستعد تیم و تمایل به رشد و ارتقای تیم/ هوش هیجانی: خودآگاهی و حساس به احساسات و عواطف دیگران	مشتاق به بهبود: یادگیری و بهبود مستمر؛ انعطاف‌پذیر: انطباق با موقعیت‌ها و شرایط متفاوت /اعتمادبه‌نفس: اطمینان از خود؛ تمایل به صحبت کردن و نداشتن هراس از تعارض	خلاقیت: قادر به تولید ایده‌ها و مفاهیم جدید؛ بصیرتی : تصور اینکه آینده چگونه است؛ شامل تفکر استراتژیک	۲۰۱۴	وانگ و دیگران

میزان تأثیری که این شایستگی در عملکرد موفق مدیران دارد.					تعریف شایستگی	عنوان شایستگی
بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم		
					شناسایی و پایش فرصت‌ها و قابلیت‌های سازمانی جهت ایجاد تغییرات سازنده؛ ایجاد نگرش مشترک میان واحدها و تقویت مثبت اندیشی در رسیدن به اهداف؛ توان ایجاد ائتلاف‌های داخلی و بسیج آن‌ها جهت تحقق اهداف و چشم‌انداز؛ توان خلق و نشر چشم‌انداز و فرایندهای تغییرات سازمانی؛ ایجاد شرایط لازم جهت پرورش خلاقیت‌ها و نوآوری‌های سازمانی	تفکر استراتژیک
					پایه‌پای رخدادها و تحولات سازمان پیش رفتن؛ درک اثرات اقدامات و تصمیم‌ها بر سایر بخش‌های سازمان؛ درک منافع دیگران در قسمت‌های دیگر سازمان؛ شناختن دینامیک‌های اثرات سازمان و استفاده از این اطلاعات برای ایجاد اتحادهای لازم به منظور دستیابی به اهداف سازمانی	هوشمندی سیاسی
					درک پیامدهای روندهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و جهانی؛ توجه به تمام واحدهای سازمان به‌عنوان یک مجموعه کل (عدم بخشی‌نگری و نگاه جزیره‌ای)؛ شناخت کامل از فعالیت‌ها و قوانین و مقررات واحدهای مختلف سازمان؛ توجه به اثرات اقدامات و تصمیمات بر تمام بخش‌های مختلف سازمان	کلان‌نگری
					ایجاد محیط مشوق خلاقیت و نوآوری؛ اجازه دادن به دیگران برای به چالش کشیدن تصمیم‌ها و ابراز نظر مخالف؛ پذیرش ریسک‌های محتاطانه به منظور دستیابی به اهداف؛ پیش‌گام شدن در دفاع از ایده‌های نوین و آزموده نشده و جلب حمایت سایرین از این ایده‌ها،	ایجاد فرهنگ نوآورانه

میزان تأثیری که این شایستگی در عملکرد موفق مدیران دارد.					تعریف شایستگی	عنوان شایستگی
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد		
					ارزش قائل شدن برای درس گرفتن از شکست‌ها؛ ایجاد و حفظ کانال‌های ارتباطی باز برای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و دانش	
					توان برنامه‌ریزی و زمان‌بندی مناسب فعالیت‌ها؛ به‌کارگیری درست منابع در دسترس در جهت رسیدن به اهداف تعیین‌شده؛ تخصیص مناسب منابع به‌صورت سازگار با هدف‌گذاری‌ها نه تمایلات شخصی؛ پیگیری مستمر برنامه‌ها برای اطمینان از استفاده بهینه از منابع تخصیص داده‌شده؛ حضور مستمر و میدانی در نحوه به‌کارگیری منابع	مدیریت بهینه منابع
					توان تبیین معیارهای عملکرد و تبیین اولویت‌ها؛ توان برنامه‌ریزی اجرایی، شکستن اهداف و استراتژی‌ها در قالب برنامه‌های عملیاتی و بلندمدت؛ توان اولویت‌بندی امور و فعالیت‌ها	برنامه‌ریزی اجرایی
					توانایی برقراری رابطه با کارکنان سایر حیطه‌های سازمان که می‌توانند منبع مفید اطلاعات یا منابع سازمانی باشند؛ ایجاد و بهره‌گیری از فرصت‌های همکاری با دیگران در همه‌ی بخش‌های سازمان به جهت حداکثر کردن اثربخشی فردی و سازمانی؛ ایجاد شبکه و اتحاد در کل سازمان برای ایجاد نفوذ و پشتیبانی از ایده‌ها	ایجاد همکاری بین واحدی
					پیش‌بنی اتفاقات قبل از به وجود آمدن بحران‌ها؛ آمادگی روحی و جسمی در هر لحظه در مواجهه با اتفاقات غیرمنتظره؛ توان کار در شرایط پراسترس و ابهام و توان حفظ مرکز در این شرایط؛ توان هدایت افراد و منابع در حین بروز بحران؛ آمادگی جهت برنامه‌ریزی برای مرحله بعد از بحران	مدیریت پیشگیری از بحران
					توان شناسایی خواسته‌های مشابه و متضاد شهروندان علی‌الخصوص مسافری؛ شناساندن درست خدمات به مردم و کیفیت خدمات؛ عشق و علاقه درونی به خدمت کردن به مسافری و رضایتمندی آن‌ها؛ رصد	شهروندمداری

میزان تأثیری که این شایستگی در عملکرد موفق مدیران دارد.					تعریف شایستگی	عنوان شایستگی
بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم		
					کردن مستمر خواسته‌ها و نیازهای روز مسافری؛ تشخیص درست جایگاه هر یک از شهروندان جهت ارائه خدمات بهینه	
					بیان تصویر جذاب و روشنی از نیازهای سازمان در آینده؛ بیان شفاف نیازهای تغییر و جلب تعهد افراد؛ آماده‌سازی افراد برای سازگاری با تغییر؛ مطلع نگه‌داشتن افراد در مورد روند تغییرات؛ کمک و حمایت به واحدهای سازمان برای وفق یافتن با تغییر	رهبری تغییر
					تفهم و توجیه مستدل مدیران در تصمیمات غیر فنی و غیر کارشناسی؛ تحلیل و پالایش صحیح اطلاعات کاری از حیث فنی و غیر فنی جهت تصمیم‌گیری مدیران بالاتر؛ تلفیق مقادیر زیادی از اطلاعات، و تقلیل این اطلاعات به یک ایده یا مسئله‌ی محوری و بیان آن ایده یا مسئله؛ برداشت‌های دقیق و تیزهوشانه از مسائل	تصمیم‌سازی
					انتقال ایده‌ها به دیگران به‌صورت شفاف و روشن؛ استفاده از زبان بی‌ابهام، ژست و ارتباط غیر کلامی؛ در نظر گرفتن نیازهای مخاطب و واکنش احتمالی وی؛ صحبت با افراد به‌گونه‌ای که برای آن‌ها قابل‌درک باشد، توجه و گوش دادن به سخنان دیگران و استفاده از نحو و واژگان مناسب	مذاکره مؤثر
					توان شناسایی روندهای جابجایی قدرت و سیاست در سازمان؛ شناسایی فرصت‌های سیاسی مؤثر در حل تعارضات فردی؛ توان به‌کارگیری از منابع قدرت در جهت پیشبرد اهداف جمعی و سازمانی	لابی‌گری
					تعهد به انجام تصمیمات و وظایف محوله از جانب مدیران؛ پاسخگویی فعالانه به دغدغه‌ها و خواسته‌های مدیران بالادست؛ عمل‌گرا و اجرایی؛ آمادگی مستمر برای پاسخگویی منطقی و مستدل به مدیران بالادست	پاسخگویی

میزان تأثیری که این شایستگی در عملکرد موفق مدیران دارد.					تعریف شایستگی	عنوان شایستگی
بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم		
					تمایل شخصی به انتقال تجربه و داشته‌ها به دیگران؛ فراهم کردن فرصت اکتساب مهارت‌های جدید برای دیگران؛ تبیین انتظارات؛ ارائه‌ی راهنمایی و مشاوره؛ ارائه‌ی پشتیبانی و بازخورد برای ارتقاء عملکرد؛ به‌کارگیری درست و مناسب از توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان	توسعه دیگران
					شناخت مسائلی که تعارض حول آن‌ها رخ می‌دهد؛ فهمیدن اهداف و جلب توافق؛ «برد-برد» طرف‌های درگیر در تعارض؛ یافتن یک محور و زمینه‌ی مشترک؛ یافتن راه‌حل طرفین بر آن راه‌حل و کسب تعهد آن‌ها به اجرای مؤثر آن راه‌حل	حل تعارضات
					واگذاری مسئولیت‌ها به زیردستان و دادن اختیار کافی به آن‌ها برای اجرای این مسئولیت‌ها؛ تفویض مسئولیت‌های متناسب با قابلیت‌های فرد؛ تفویض مسئولیت برای توسعه دادن زیردستان و ارائه‌ی راهنمایی کافی جهت تضمین موفقیت؛ پرس‌وجو از زیردستان پس از انجام مسئولیت جهت تقویت یادگیری و آموخته‌ها	تفویض اختیار
					بهره‌گیری از تکنیک‌هایی که می‌توانند حس اشتیاق به کار، تعهد به وظیفه یا تبعیت از خواسته‌های مافوق را در افراد ایجاد کنند؛ استفاده از تاکتیک‌های مناسب برای تغییر دادن نگرش، باورها یا رفتارهای فرد؛ ابراز اطمینان به قابلیت‌های دیگران؛ تمجید از موفقیت دیگران و ستایش آن‌ها به خاطر کارهایی که خوب انجام داده‌اند	انگیزه بخشی
					تنظیم و اصلاح رفتار در واکنش به اطلاعات جدید یا تغییر شرایط محیطی و فرهنگی؛ ابراز احترام به تفاوت‌های فردی؛ ارتباط مؤثر با افراد در بستر فرهنگ‌های مختلف؛ درک تأثیر فرهنگ بر رفتار افراد؛ وفق دادن سبک و رفتار شخصی، به‌گونه‌ای که با هنجارها و انتظارات فرهنگی هم‌خوان باشد	انطباق فرهنگی

میزان تأثیری که این شایستگی در عملکرد موفق مدیران دارد.					تعریف شایستگی	عنوان شایستگی
بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم		
					تقویت حس تعاون و اعتماد میان کارکنان؛ داشتن روحیه کار تیمی و اعتقاد به کار جمعی؛ تلاش در همسوسازی و همگون سازی خواسته‌های متفاوت افراد؛ کمک به افراد در پذیرش مسئولیت‌ها و نقش‌های مؤثر در تیم‌های کاری؛ تشویق مستمر حس همکاری و تعدیل تعارضات میان افراد تیم	رهبری تیم
					توان بیان شفاف و روشن ایده‌ها و نظرات؛ ایجاد شبکه‌های ارتباطی و تلاش در جهت حفظ و ارتقای آن؛ پیشگام در برقراری تعامل با افراد؛ استفاده درست از زبان بدن و تعامل غیرکلامی؛ به‌خوبی با نسل‌های مختلف اجتماعی ارتباط برقرار می‌کند؛ توان مذاکره منطقی و متقاعدسازی با ارائه ادله واقع‌بینانه (برد-برد)	هوشمندی اجتماعی
					حفظ دانش به‌روز در حوزه‌ی تخصص خود؛ باخبر بودن و پایه‌پا پیش رفتن با تحولات صنعت؛ ارائه‌ی راهنمایی و مشاوره در مورد مسائل مرتبط با حوزه‌ی تخصص فرد	دانش حرفه‌ای
					تلاش برای دریافت بازخورد درباره‌ی نقاط قوت و ضعف؛ اقدام جهت افزایش یا ارتقاء دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها، به‌منظور ارائه‌ی عملکرد مؤثرتر یا پیش برد کار راهه؛ یادگیری اطلاعات یا ایده‌های جدید و به‌کارگیری مؤثر آن‌ها	توسعه شخصی
					دارای ذهن خلاق و نوآور؛ توان ارائه ایده‌های نو و بدیع در موقعیت‌های مختلف	خلاقیت
					دارای حس دگر خواهی و انگیزه خدمت به دیگران؛ عشق و علاقه درونی به خدمت کردن؛ آماده پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی و عمومی	خدمتگزاری

میزان تأثیری که این شایستگی در عملکرد موفق مدیران دارد.					تعریف شایستگی	عنوان شایستگی
بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم		
					شناسایی مسائل کاری، تحلیل مسئله‌ها به شیوه‌ای نظام‌مند و درعین‌حال زمانمند؛ ارزیابی دقیق علل ریشه‌ای پیش از تعیین و اجرای راه‌حل‌ها؛ علاقه درونی به حل مسائل مختلف کاری و لذت بردن از آن	حل مسئله
					درک درست و سریع داده‌ها و اطلاعات؛ تشخیص و شناسایی ویژگی‌ها و پارامترهای تأثیرگذار بر موقعیت‌ها و شرایط مختلف؛ تحلیل مسائل پیچیده و ساده‌سازی آن‌ها؛ ایجاد رابطه علت و معلول منطقی در تحلیل مسائل	تحلیلگری
					عمل بر اساس اعتقادات فردی، نه عمل جهت راضی کردن دیگران؛ اعتماد داشتن به خود؛ جسور و عدم دودلی در اتخاذ تصمیمات کاری؛ عدم تکیه بر دیگران جهت به انجام رساندن کارها و وظایف	استقلال حرفه‌ای
					پافشاری روی انجام به‌موقع تعهدات؛ پیگیری کارها تا حصول نتیجه؛ چالش پذیر و پیشگام در انجام کارها و پذیرش مسئولیت‌ها	پیگیری
					ترجیح منافع سازمان بر منافع شخصی؛ حس تعلق به سازمان داشته و آن را در سازمان ایجاد می‌دهد؛ پای بندی به قوانین و ضوابط حاکم بر سازمان	تعهد

پرسشنامه نهایی برای رتبه‌بندی روش‌های توسعه رهبری

به استحضار می‌رساند این پرسشنامه در رابطه با تدوین مدل مدیریت استعداد شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه می‌باشد. از جنابعالی خواهشمند است که با قبول زحمت نمره دهی، به نکات زیر توجه فرمایید.

نکته اول: در مرحله قبلی طرح، مدل شایستگی‌های رهبری تدوین شده است که شامل ۴ مؤلفه و ۱۳ شایستگی می‌باشد که مؤلفه‌ها، شایستگی‌ها و تعاریف رفتاری به این پرسشنامه ضمیمه شده است.

نکته دوم: مبنای رتبه‌بندی روش‌های توسعه، مؤلفه‌های شایستگی ستون‌ها می‌باشد که به صورت مجزا از ۱ الی ۱۰ نمره می‌دهید.

پرسشنامه رتبه‌بندی روش‌های توسعه رهبری

روش‌ها / مؤلفه‌ها	رهبری سازمان (تفکر راهبردی، هدایت تغییر، شهروندمداری)	رهبری واحد (مدیریت اجرایی، همسوسازی بین واحدی)	رهبری دیگران (مربی‌گری، مدیریت تعارض، هوشمندی اجتماعی)	رهبری خود (توسعه شخصی و حرفه‌ای، تعهد جهادی، تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی)
فعالیت‌های حرفه‌ای فیزیکی و جدید				
الگوبرداری				
تحلیل فیلم و مطالعه				
خود تأملی				

				آزمون‌های خودشناسی
				کانون ارزیابی و توسعه
				ارزیابی منظم عملکرد
				آموزش و تعلیم دیگران
				منتورینگ
				مربی‌گری
				کار با افراد مستعد و توانمند
				آموزش حین کار
				آموزش بیرونی
				برنامه توسعه فردی (IDP)
				تدوین کار راهه شغلی
				واگذاری مسئولیت و اختیارات
				گردش شغلی
				غنی‌سازی شغلی

- غنی‌سازی شغلی: در غنی‌سازی شغل، سعی بر این است که در مشاغل حس بالاتری از چالش و موفقیت در انجام شغل، ایجاد گردد و حاصل انجام وظایف شغلی باید به بالندگی فردی همراه با حس مسئولیت‌پذیری منتهی شود.
- گردش شغلی: فعالیت موقت در تعدادی از پست‌های متفاوت حتی در معاونت‌های متفاوت (معمولاً هم‌سطح با پست فعلی)
- واگذاری مسئولیت و اختیارات: تفویض و واگذاری وظایف و مسئولیت‌های کاری به افراد با داشتن اختیارات کافی
- آموزش حین کار: حضور در کلاس‌های درسی آموزشی جهت ارتقای دانش فنی یا عمومی متناسب با شغلی که هم‌اکنون متولی آن است.
- برنامه توسعه فردی: تدوین برنامه فردی جهت ارائه برنامه‌ها و راهکارهای توسعه‌ای رسمی جهت ارتقای نقاط قابل‌بهبود فرد متناسب با شغل فعلی یا آتی.
- آموزش بیرونی: آموزش و تربیت شخص از طریق سازمان‌های دیگر و شرکت‌های آموزشی.
- تدوین کار راه شغلی: تدوین نظام مندکارراه شغلی از ابتدای ورود فرد به سازمان تا دوران بازنشستگی.
- آموزش حین کار: حضور در کلاس‌های درسی آموزشی جهت ارتقای دانش فنی یا عمومی متناسب با شغلی که هم‌اکنون متولی آن است.
- آموزش و تعلیم دیگران: آموزش، تربیت، پرورش و تعلیم دانسته‌ها و مهارت‌های شخصی به دیگران.
- کار با افراد مستعد و توانمند: همکاری، هم‌نشینی و مشارکت در کنار فردی که در یک یا چند حوزه خاص، توانمندتر باشد.
- مربی‌گری: آموختن مهارت‌های مدیریتی از مافوق و یا انجام فعالیت تحت نظر یکی از مدیران باتجربه

- منتورینگ: برخورداری از اندرزها و راهنمایی‌های فردی خردمند و مجرب
- آزمون‌های خودشناسی: انجام آزمون‌ها و سیاهه‌هایی که باعث شناساندن نقاط کور افراد می‌شود همانند پرسشنامه شخصیت، آزمون هوش، سیاهه ترجیحات شغلی، پرسشنامه ارزش‌های کاری.
- کانون ارزیابی و توسعه: فرآیند مدونی که طی آن، شایستگی‌ها توسط ارزیابان حرفه‌ای در قالب ابزارهای شبیه‌سازی‌شده، موردسنجش قرار می‌گیرند.
- ارزیابی منظم عملکرد: ارزشیابی مسنجم و منظم از عملکرد مورد انتظار افراد که عمدتاً در قالب برنامه‌های رسمی سازمانی صورت می‌گیرد.
- الگوبرداری: بررسی تجربیات و سوابق افراد موفق و الگوبرداری از این تجربیات
- خود تأملی: تعمق و تأمل به تجربیات، احساسات و زندگی خود و تحلیل و تفسیر آن‌ها به صورت شخصی جهت درس‌آموزی برای موفقیت در آینده

- [1] Pagon, M., Banutai, E., & Bizjak, U. (2008). *Leadership competencies for successful change management: Study Report*. Univerza v Mariboru.
- [2] Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership*. Sage.
- [3] Hor, F. C., Huang, L. C., Shih, H. S., Lee, Y. H., & Lee, E. S. (2010). "Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan." *Computers & Mathematics with Applications*, 60(3), 528-540.
- [4] Helton, K. A., & Jackson, R. D. (2007). "Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment." *Public Personnel Management*, 36(4), 335-347.
- [5] Collins, D. B. (2001). "Organizational performance: The future focus of leadership development programs." *Journal of Leadership Studies*, 7(4), 43-54.
- [6] Seemiller, C., & Murray, T. (2013). "The common language of leadership." *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 33-45.
- [7] Bernthal, P., & Wellins, R. (2006). "Trends in leader development and succession." *People and Strategy*, 29(2), 31.
- [8] Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). "Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance." *Journal of Managerial Issues*, 177-195.
- [9] Darling, J. R., & Box, T. M. (1999). "Keys for success in the leadership of multinational corporations", 1990 through 1997. *SAM Advanced Management Journal*, 64(4), 16.
- [10] Metz, E. J. (1998). "Designing succession systems for new competitive realities." *People and Strategy*, 21(3), 31.

[11] Strohmeier, B. R. (1999). "The Leadership Principles Used by Jack Welch as he Re-energized, Revolutionized, and Reshaped General Electric." *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(2), 16-26.

[12] Senge, P. M. (1996). "The fifth discipline and the infrastructures of learning organization, Cambridge, MA": *Pegasus Communications*.

[13] Bass, B. M. (2000). "The future of leadership in learning organizations." *Journal of leadership & organizational studies*, 7 (3), 18-40.

[۱۴] گای ، ماتيو(۱۳۸۸) " توسعه استعدادهای آتی : راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و

برنامه‌ریزی جانشین پروری " ، ترجمه : نسرين جزنی ، چاپ اول، انتشارات سرآمد ، تهران

[15] Mc celland, D., & Boyatzis, R. (1982). "The competent manager measurement". *New York: Sage Pub*. P. 180.

[۱۶] رضائیان، علی(۱۳۹۱) "مبانی مدیریت رفتار سازمانی" ، چاپ دوازدهم، انتشارات سمت، تهران

[17] Brownell, J., & Goldsmith, M. (2006). "Commentary on "meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach": An executive coach's perspective". *Human Resource Management*, 45(3), 309-336.

[18] Spendlove, M. (2007). "Competencies for effective leadership in higher education." *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417.

[۱۹] قرائی پور، ر(۱۳۸۲)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد: "ارزیابی شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکو به

روش بازخورد ۳۶۰ درجه" ، دانشکده مدیریت ، دانشگاه امام صادق (ع)، ص ۵۹-۶۰.

[20] Cochran, G. R. (2009). "Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st century Extension organization" (Doctoral dissertation, The Ohio State University).

[21] Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). "The war for talent". *Harvard Business Press*.

[۲۲] رضاییان، علی و سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸)، "معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت

بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت"، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال

سوم، شماره ۸، ص ۴۹-۷

[23] Festing, M., & Schäfer, L. (2014). "Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective". *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.

[24] Collings, D, & Mellahi, K, (2009). " Strategic Talent Management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review* 19: pp ,304-313.

[25] Cannon, J.A & Mcgee,R.(2011). "*Talent Management and Succession Planning*". Chartered Institute of Personnel and Development. Second edition.

[26] Bhatnagar, Jyotsna. (2007) "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees": key to 147etention: *Emerald Group, Employee Relatins*, Vol. 29 No. 6, pp. 640-663.

[۲۷] جواهری زاده، ابراهیم؛ مقیمی، سید محمد؛ قلی پور، آرین و طهماسبی، رضا (۱۳۹۳)، "مدیریت

استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی"، فصلنامه مدیریت

فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، صفحات ۱۴۹-۱۷۱.

[28] Phillips, Deborah R. & Kathy O. Roper, (2009). "A framework for talent management in real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11 Iss: 1, pp.7 – 16.

[29] Armstrong, M. (2011). "*A handbook of Human Resource Management practices*" (10th ed). London & Philadelphia: Kogan Page Limited.

[۳۰] ایلی، خدایار (1389)، مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین)، تهران: سازمان

مدیریت صنعتی.

[31] Davis, T., Maggie, C.& Flynn (2007). “*Talent assessment ,a new strategy for talent management*” .Gower, United States.

[۳۲] ایبلی، خدایار و موفقی، حسن (۱۳۸۲)، *دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی*، تهران، نشر شیوه،

چاپ دوم.

[۳۳] میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۹)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند*

جهانی‌شدن، تهران، انتشارات میر.

[34] Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation—Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(05), 2279-0764.

[35] Farndale, E., H. Scullion, & P. Sparrow. (2010). “The role of the corporate HR function in global talent management”. *Journal of World Business* 45, no. 2: 161–8.

[36] Folkers, D. R. (2008) “*Succession Planning and Management in Nebraska State Government: Perceptions, Experiences, and Barriers*” (Doctoral Dissertation). University of Phoenix, USA.

[37] Kasper, S. M. (2008) “*Preparing for Leadership Transition: An Examination of the Impact of Organizational Communication in the Administration of Succession Planning Programs*”(Doctoral Dissertation). Marshal Goldsmith School of Management, USA.

[۳۸] متقی، محمدحسین و بهشتی فر، ملیکه (۱۳۸۸). *مدل کانال رهبری در فرآیند جانشین پروری*.

تدبیر، شماره ۲۱۱، پائیز، صص ۲۸-۲۱.

[39] Brunero, S., Kerr, S., & Jastrzab, G. (2008) “The Development and Evaluation of a Succession Planning Programme in Nursing, in Australia.” *Journal of Nursing Management*, Vol. 17, pp. 576–583.

[40] Rodgers, V. C. (2010) “*Identifying Leadership Competencies to Create a Leadership Succession Planning at a Ground Handling Company*” (Doctoral Dissertation). University of Phoenix, Canada.

[41] Comey, T. (2004) “*Identifying Leadership Competencies to Create a Leadership Succession Planning*” (Master Dissertation). Royal Roads University, Canada.

[۴۲] عرفانی ، مریم . دیانتی ، محمد.(۱۳۸۸) **شایستگی، مفاهیم و کاربردها، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۶، ص ۱۴-۱۹.**

[۴۳] ابوالعلائی ، بهزاد . غفاری ، عباس.(۱۳۸۶) **مدیران آینده : مبانی آینده و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ص ۵۷-۵۸.**

[۴۴] بابایی زکلیکی ، محمدعلی.(۱۳۸۶) مطالعه نوع و مشاغل مدیریتی و نیازهای شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی ، **نشریه مطالعات اجتماعی - روان‌شناختی زنان ، دوره ۵ ، شماره ۳ ، ص ۳۹-۵۸.**

[۴۵] ویلیام ، راثول (۱۳۸۴) ، **برنامه‌ریزی جانشینی مؤثر، ترجمه:احمدرضا حراف، انتشارات شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران.**

[46] Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). “Competency based management: a review of systems and approaches.” *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64.

[۴۷] ادواردز، جک. تامپسون، ماری. رزن فلد، پل.(۱۳۸۴) **تحقیق پیمایشی ، ترجمه : محمد اعرابی ، داود یزدی،دفتر پژوهش‌های فرهنگی.**

[48] Brandt, E. & Kull, P. (2007). “*Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources,*” (Master thesis). International Handelshogskolan Hogskolan I Jonkoping, Sweden.

[49] Mumford, T. V., CAMPION, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). “The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels.” *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166.

- [50] Trivellas, P., & Reklitis, P. (2014). "Leadership Competencies Profiles and Managerial Effectiveness in Greece". *Procedia Economics and Finance*, 9, 380–390.
- [51] Boyatzis, R. E. (1993). "Beyond competence: The choice to be a leader." *Human Resource Management Review*, 3(1), 1–14.
- [52] Kanaga, K. (2007). "Performance test: Designing an effective competency model." *Leadership in Action*, 27(4), 7–10.
- [53] Bellingham, R., & O'Brien, W. (2005). "*The leadership lexicon: A handbook of leadership competencies with skills and development action.*" Amherst, MA: HRD Press.
- [54] Yüksel, M. (2008). "Leadership Competencies in Job Advertisements." *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 13(2), 179–184.
- [55] Thurgood L. K. (2008). "*Construct for Developing an Integrated Leadership Model: Linking the Correlates of Effective Leadership, Development and Succession Planning*" (Doctor of Philosophy), 149.
- [56] Cuong, D.M. and Swierczek, F.W. (2008). "Corporate Culture, Leadership Competencies, Job Satisfaction, Job Commitment, and Job Performance." *The Journal of American Academy of Business, Cambridge.*, 13(1), 159–165.
- [57] Boyatzis, R. E. (2008). "Competencies in the 21st century." *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- [58] McCauley, C. D. (2006). "*Developmental Assignments: Creating Learning Experiences for Development in Place. CCL: stock no. 189.*" Greensboro: Center for Creative Leadership.
- [59] Spreitzer, G.M., McCall, M.W. Jr and Mahoney, J. (1997). "The early identification of international executive potential." *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6–29.

[۶۰] غفاریان ، وفا، علی احمدی، علی رضا(۱۳۷۷). توسعه مدیران اجرایی ، امروز ضروری و فردا

حیاتی است: یک مدل مفهومی برای توسعه اثربخش مدیران اجرایی، نشریه تدبیر، بهمن ماه

شماره ۹۰، ص ۲۴.

[۶۱] دولان، شیمون ال، شولر، رندال اس (۱۳۸۱). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه: محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ص ۲۴۹-۲۵۰.

[۶۲] شعبانی، حسن (۱۳۸۰). مهارت‌های آموزشی و پرورشی (روش‌ها و فنون تدریس)، انتشارات سمت.

[۶۳] استیفن پی، رابینز، تیموتی ای، جاج (۱۳۹۲)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: سیدمحمد اعرابی، محمدتقی زاده مطلق. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

[۶۴] ژیان پور، حمید (۱۳۹۴). مروری تحلیلی بر ضرورت نیازهای مهارتی سه‌گانه مدیران، نشریه الکترونیکی سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، دوره ۷، شماره ۲۶ و ۲۷.

[65] Cloud, R. C. (2010). "Epilogue: Change leadership and leadership development." *New Directions for Community Colleges, 2010*(149), 73–79.

[66] Gill, R. (2006). "Theory and Practice of Leadership." SAGE Publications.

[67] Mumford, A. (1994), "Handbook of Management Development." 4th ed. Yermont: Gower.

[68] Sutari, V. (2002), "Global Leader development", *Career Development International*, 7/4. Pp. 218-233.

[69] Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C. (1993), "The Complete AMA Guide to Management Development." American Management Association, New York.

[70] Syrett, M. & Lammiman, J. (2003) "Management Development." Oxford: Capstone.

[۷۱] جیمز چمپی، نیتین . نوری (۱۳۷۷). با شتاب به پیش، مترجم: محمود طلوع مکانیک. ناشر: خدمات فرهنگی رسا.

[72] Wetten. D. A.; Cameron, K. S. (1998), "Developing management skills", New York: Addison- Wesley, Wheelan.

[۷۳] جمشیدی، حمزه (۱۳۹۴). چالش‌های برنامه‌های توسعه مدیریت در کشور، تدبیر، شماره ۲۷۲، صفحه ۳۷-۴۳.

[74] Velsor, E.V., McCauley, C. D, Ruderman, M.N., "Handbook Of Leadership Development" Third Edition, Center For Creative Leadership.

[۷۵] میرغفوری، سید حبیب اله. عزیزی، فاطمه. اسدیان، فائزه. (۱۳۹۳) **روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه**، انتشارات جهاد دانشگاهی، ص ۱۰۱-۱۱۳.

[۷۶] چالمرز، آلن اف. (۱۳۸۲) **چیستی علم**، ترجمه: سعید زیباکلام، چاپ چهارم، انتشارات سمت، ص ۱۲۹-۱۳۳.

[77] Tashakkori, A., and C. Teddlie (1998). "Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches." Thousand Oaks, CA: Sage.

[78] Tashakkori, A., and C. Teddlie (2003). "Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research," First Edition, Sage Publication Inc.

[79] Creswell, J. W. (2003). "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches," Second Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

[80] Pickard, A.J. (2007). "Research Methods in Information." London: Facet.

[۸۱] سرمد، زهره. بازرگان، عباس. حجازی، الهه. (۱۳۹۱). **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**، چاپ ۲۴، نشر آگه.

[۸۲] استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۸۷) **اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها**، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

[۸۳] دنهارت ، رابرت بی . (۱۳۸۰) تئوری‌های سازمان دولتی ، ترجمه :سید مهدی الوانی ،حسن دانایی‌فرد،

چاپ اول ، انتشارات صفار.

Abstract

Today, organizations have realized that in order to succeed in a complex global economy, as well as survival in the competitive environment of business, they need to have the best talent. Talent management as a system for identifying, hiring, training, promotion and maintenance of talented individuals with the purpose of optimizing organizational capacity to achieve business results, is defined. The aim of this study was to establish talent management model for succession planning through the method PROMETHEE V (Tehran Urban and Suburban Railway Company operation). This study aims to address the issues identified in terms of leadership competencies (including components and dimensions competencies) and provide a model for the development of leadership competencies (which raises development method), an applied research will be considered. The design leadership competencies as well as design and development of leadership competencies model to explain the descriptive method has been used; The study was descriptive in terms of typology, but research is survey. This study mixed or combined approach - qualitative and quantitative -; In other words, the design of methods and strategies in the process of evaluating and validating the qualitative and quantitative data is collected. In the qualitative study, the theory underlying the concept of less structured by glazer raised wand has been done. Finally, merit-based development methods using V Prometheus ranked.

Keywords:

Talent management, leadership competencies, leadership development



Shahrood University of Technology

Faculty of Industrial Engineering and Management

M.Sc Thesis in Master of Business Administration

**Establishing talent management model for succession planning through
PROMETHEE V method (Tehran Urban & Suburban Railway
Operation Company)**

By: Ehsan Ghorbani

Supervisor:

Dr. Saeed Aibaghi Esfahani

Advisor:

Dr. Hamze Jamshidi

February 2017