MODIRIAT-E-FRDA JOURNAL
ISSN 2228-6047

Designing a competency improvement model for managers of telecommunication organizations in Iran (Study case of Lorestan province telecommunications)

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received:
Revised:
Accepted:

Keywords:
Improving the competence of managers
Telecommunications Organization
Interpretive structural modeling

ABSTRACT

Objective: The current research was conducted with the aim of designing a model for improving the competence of managers in the telecommunication organization of Lorestan province.

Methodology: This research is based on mixed and qualitative and quantitative research in the inductive analogical paradigm, which is applied in terms of purpose and is included in exploratory research. The statistical population of the current research is the managers, assistants and specialists of Lorestan Province Telecommunication Organization, of which 15 people were selected as sample members with the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical saturation. The data collection tool in the qualitative part is a semi-structured interview and in the quantitative part is an interpretive structural modeling questionnaire.

Conclusion: The findings include the design of a model for improving the competence of managers at four levels. Improving the competence of managers in telecommunication companies of Lorestan province has positive consequences. It can be said that due to these results, it will be very important to improve the competence of managers for companies.

Originality:

.

نشریه مدیریت فردا
ISSN 2228-6047

طراحی مدل ارتقاءشایستگی مدیران سازمان‌های مخابراتی ایران (مورد مطالعه مخابرات استان لرستان)

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ارتقاء شایستگی مدیران در سازمان مخابرات استان لرستان انجام گرفته است.

روش شناسی: این پژوهش بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و در زمره تحقیقات اکتشافی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران، معاونین و متخصان سازمان مخابرات استان لرستان می‌باشند که از این تعداد ۱۵ نفر به عنوان اعضای نمونه با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه مدلسازی ساختاری تفسیری است.

یافته‌ها: یافته‌ها شامل طراحی الگوی ارتقاء شایستگی مدیران در چهار سطح، است. ارتقاء شایستگی مدیران در شرکت‌های مخابراتی استان لرستان پیامدهای مثبتی دارد

نتیجه‌گیری: که می‌توان گفت به دلیل این نتایج، ارتقاء شایستگی مدیران برای شرکت‌ها بسیار حائز اهمیت خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: ارتقای شایستگی مدیران، سازمان مخابرات، مدلسازی ساختاری تفسیری

۱. مقدمه

امروزه چالش‌ها و تغییرات محیطی سبب شده است که کارکردها و نقش‌های مدیران متفاوت‌تر از گذشته باشد. همه بخش‌ها اعم از انتفاعی یا غیرانتفاعی و دولتی یا غیردولتی در مواجهه با تغییرات سریع و پویایی محیطی قرار دارند (دی هان و همکاران، ۲۰۲۳). چنین تغییراتی، فشار روزافزونی را به مدیران سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان وارد کرده است، به‌طوری که دست یابی به اهداف از پیش تعیین شده بیش از هر چیز به توانمندی و شایستگی مدیریتی آن‌ها بستگی دارد (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۳). شایستگی عبارت است از قابلیت عملکرد یکپارچه از یک شخص و یا یک سازمان برای رسیدن به دستاوردهای خاص (وسیلینگ وهمکاران، ۲۰۱۶). درواقع می‌توان گفت که شایستگی‌ها جلوبرنده هستند آن‌ها مهارت‌ها و خصوصیات مورد نیاز مدیران و کارکنان برای رویارویی با چالش‌های آینده را توصیف می‌کنند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا انتظارها را مشخص کنند، نیازهای توسعه‌ای آینده را تعریف کنند و تمرکز بیشتری در برنامه ریزی توسعه‌ای و استخدامی داشته باشند (تورچی و همکاران، ۱۴۰۰). یکی از واقعیت‌های جهان شمول این است که افرادی که شایستگی دارند از توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی بیشتری بهره‌مند هستند، برای حل مسائل جاری انگیزه‌های قوی‌تری دارند، مسئولیت بیشتری را می‌پذیرند و در نهایت، موجب افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شوند (صبوری تفتی و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین، چنانچه در راس سازمان‌ها، مدیران کارآمد، شایسته، ماهر و با تجربه قرار گیرند، موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود تامین خواهد شد و همچنین سازمان کارا شده و با حداقل امکانات می‌تواند به بیشترین بازدهی دست یابد (خنیفر و همکاران، ۱۴۰۰). از این رو، در سطح سازمانی نیز، داشتن یک مدیر شایسته یکی از مهم‌ترین عوامل و چه بسا مهم‌ترین عامل موفقیت پروژهای دیگر است. در طی دهه‌های اخیر سعی بر این بوده با انتخاب مدیران برمبنای شایستگی، منافع سازمانی و اجتماعی تامین و گام‌های موثر برای انتخاب افراد با رویکرد شایستگی از میان افراد برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی انتخاب گردند و این امر به مراتب برای مدیرانی که با مجموعه‌های از نیروی انسانی با فرهنگ و ارزش‌های مختلف در ارتباط هستند، میتواند بسیار حائز اهمیت باشد (حمودا و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین بنابر آنچه گفته شد، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که الگوی ارتقائ شایستگی مدیران در سازمان‌های مخابراتی استان لرستان به چه صورتی است؟

در محیط متغیر امروز، برای حضور و رشد در بازار رقابتی، باید نسبت به رقیب مزیت رقابتی داشت. در چنین فضائی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت هستند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان اصلی‌ترین و محوری‌ترین مزیت رقابتی، شناسائی، جذب و حفظ نمایند تا از این طریق محصولات و خدمات برجسته، فناوری پیشرفته و مانند آن را خلق نمایند (کانسال و همکاران، ۲۰۱۹). ازطرفی امروزه سازمان‌های مختلف به‌ویژه سازمان‌های خدماتی به‌طرز چشم‌گیری با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی کار، نرخ ترک خدمت بالا، ناکافی بودن مهارت‌ها و شکاف‌های شایستگی، به خصوص در سطوح مدیریتی مواجه‌اند و هرگونه بی توجهی به این نقصان‌ها و صلاحیت‌های نیروی انسانی به‌عنوان منابع استراتژیک و سرمایه‌های دانشی موجب خلع امتیاز رقابتی سازمان می‌شود. در این راستا، برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع، سازماندهی افراد، رهبری، مدیریت عملکرد و ارزیابی و کنترل می‌تواند نقش مهمی در مسیر تعالی سازمانی ایفا نماید (کنراد و همکاران، ۲۰۲۱). در این میان بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته مشخص شده است درجه شایستگی مدیران مخابرات استان لرستان پایین بوده و به عوامل محیطی برون‌سازمانی ودرون سازمانی کمتر توجه می‌شود و مدیران بروز نیستند و از تکنولوژی و فناوری روز مخابرات تا حدود زیادی بدور هستند وآموزش‌های لازم اداری و مدیریتی را کسب نکرده و به نقاط ضعف و قوت سازمان آگاهی کامل ندارند. همین امر سبب نارضایتی مشترکین، ارباب‌رجوع وحتی کارکنان گردیده است که نشان‌دهنده ضعف ناشی ازشایسته‌سالاری مدیران است. با توجه به مواردی که عنوان گردید طرح سوال زیر ضروری است. الگوی ارتقاء شایستگی مدیران سازمان‌های مخابراتی ایران در مخابرات استان لرستان کدام است؟

۲. مرور ادبیات

تعاریف شایستگی

در ادبیات مربوط به شایستگی با توجه به فرهنگ‌های مختلف تعاریف متنوعی از شایستگی‌ها وجود دارد که اگرچه همه آن‌ها به‌طور وسیع شبیه هم هستند، و اساساً بر نقش‌ها و مسئولیت‌ها شغل متمرکز هستند (کلارک و آرمینت، ۲۰۱۰). شایستگی به عنوان یک توانایی یا توانایی یک فرد و نه ویژگی یک شغل، که منجر به اجرای مؤثر یک نقش یا شغل می‌شود، تعریف می شود (دی هاان و همکاران، ۲۰۲۳). فرهنگ آکسفورد شایستگی را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف می‌کند. کیو (۱۹۹۳) شایستگی را به‌عنوان نتیجه کاربرد مناسب دانش و مهارت تعریف می‌کند. به عبارتی دیگر شایستگی برابر است با مهارت + دانش. موسسه نشنال پارک سرویس امپلوییز (۲۰۰۴) شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌ها در یک شغل خاص می‌داند که به شخص اجازه می‌دهد در انجام وظایف خویش به موفقیت دست یابد. فیلپوت و همکاران (۲۰۰۲) شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از مهارت‌ها دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام اثربخش یک نقش تعریف می‌کند. در این تعریف مولفه نگرش‌ها به‌جای توانایی‌ها آمده است.در تعریفی دیگر «شایستگی مجموعه‌ای از مهارت‌های مرتبط با عملکرد (یعنی رفتارها) است که حول یک هدف اساسی سازمان‌دهی شده‌اند که عملکرد مؤثری ایجاد می‌کند» (بویتزیس ، ۲۰۲۲). تعریف هانستین (۲۰۰۰) از این نوع است: شایستگی عموماً به‌عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هایی است که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی عملکرد موفقیت آمیز در یک نقش یا شغل مشخص هستند. شایستگی‌ها به‌عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شود که تأیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد و می‌توان ان را با استانداردهای قابل قبول ارزیابی کرد و از طریق آموزش توسعه و بهبود داد (سانچز، ۲۰۱۰). اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها به‌کار می‌رود که ترکیبی واحدی از دانش، مهارت، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با عملکرد در یک نقش سازمانی است (اِس،آی، ۲۰۰۳).). شایستگی مربوط به تخصص و مهارت‌های کسب شده از نتایج دستاوردهایی است که هر فرد دنبال می کند (باجپای، ۲۰۲۴). برخی شایستگی‌ها را با مهارت‌ها و وظایف شغلی اشتباه گرفته‌اند. مهارت‌ها اغلب به عنوان حداقل تلاش مورد نیاز برای انجام یک کار و مهارت ها تعیین می‌شود. وظایف شغلی، کارهایی هستند که کارکنان باید به عنوان بخشی از شغل خود انجام دهد اما رفتار یا توانایی یک فرد نیست. دیگران استدلال می‌کنند که شایستگی‌ها منجر به یک فلسفه تقلیل گرایانه می‌شود که منجر می‌شود یادگیری به جای توسعه تفکر انتقادی بر روی کار متمرکز شود (حمود و همکاران، ۲۰۲۲). هنگامی که از مدیران و مدیران اجرایی یا از مشاوران و مربیان آن‌ها سؤال، پرسیده شد که برای عملکرد مؤثر چه شایستگی هایی لازم است، آن‌ها فهرستی از ویژگی‌هایی را شناسایی کردند که ممکن است آن‌ها را شایستگی نامیده باشند. چنین فهرست‌هایی اغلب ترکیبی گیج‌کننده از مهارت‌ها، وظایف شغلی، سبک، ارزش‌ها و برخی شایستگی‌های واقعی بودند (بویتزیس، ۲۰۲۴). به عنوان مثال، ممکن است کسی بگوید که یک شایستگی مورد نیاز انتخاب کارکنان است که این به وضوح یک وظیفه مهم مدیر است، اما یک ویژگی شخصی نیست. برای انتخاب خوب کارکنان، یک مدیر باید از تعدادی شایستگی واقعی مانند همدلی، آگاهی سازمانی و تشخیص الگو استفاده کند. در واقع، زمانی که فهرست‌های تولید شده از نظرسنجی‌ها و نگرش‌ها با شایستگی‌هایی که اثربخشی را از معیارهای عملکردی پیش‌بینی می‌کردند مقایسه شدند، کشف شگفت‌انگیزی انجام شد (ندیم و همکاران، ۲۰۲۱) . بنابراین، تعاریف شایستگی به صورت استقرایی از هزاران چنین مطالعه‌ای در مورد مشاغل مختلف در سازمان‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی در کشورهای سراسر جهان ایجاد شد که منعکس‌کننده طیف وسیعی از جنسیت‌ها، نژادها، قومیت‌ها، مذاهب، زمینه‌های فرهنگی و غیره است. به‌طورکلی تعریف شایستگی به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای مرتبط که حول یک هدف زیربنایی بر اساس نظریه عملکرد سازماندهی شده است استفاده می‌شود (ندیم و همکاران، ۲۰۲۱).

رویکردهای شایستگی

رویکرد رفتاری: در این رویکرد، شایستگی براساس اصطلاحات رفتاری و ویژگی‌های اصلی شخصی (عادات، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در کسب و شغل) تعریف می‌شود و به‌طور عمده به نوعی از رفتارها گفته می‌شود که با عملکرد عالی ارتباط دارند. براساس رویکرد رفتاری، عملکرد فقط به مهارت‌های تکنیکی بستگی ندارد، بلکه مهارت‌های رفتاری هم مهم هستند. از زمانی که موفقیت سازمان‌ها بر مبنای عملکرد کارکنان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد برای سازمان‌ها مهم است که علاوه بر شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های رفتاری را نیز برای هر کارمندی و در هر موقعیتی تعیین کنند. در این رویکرد، صلاحیت‌های مورد نظر بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌شوند و عملاً به نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند پرداخته می شود (خنیفر و همکاران، ۱۴۰۰).

رویکرد استاندارد: در این رویکرد براساس تجزیه و تحلیل کارکرد شغلی یا پست سازمانی، حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی، برای تضمین کیفیت معین در شغل معرفی می شود (قرایی‌پور، ۱۳۸۲). این رویکردها اصولاً با تعریف میزان حداقل از عملکرد قابل پذیرش در یک شغل یا موقعیت شغلی ارتباط دارد و در آن برون داد واقعی شغل، تاکید می‌شود. هدف اصلی، نشان دادن این مطلب است که عملکرد خوب استانداردهای خاصی می‌طلبد. این رویکرد می‌تواند به کیفیت ثابت ستاده‌های یک موقعیت با یک سازمان کمک می‌کند (تورچی و همکارن، ۱۴۰۰).

رویکرد اقتضایی(موقعیتی): در این رویکرد، عواملی کشف می‌شود که ممکن است بر شایستگی‌های مورد نیاز تأثیر بگذارند. فرهنگ، ارزش‌ها و تغییرات، از جمله عوامل مذکور هستند. عوامل موقعیتی آنقدر زیاد هستند که ظاهرا تهیه فهرستی کلی از شایستگی‌های مدیریتی که در اغلب موقعیت‌های مدیریتی کاربرد داشته باشند، غیر ممکن است هدف این رویکرد، معرفی ارتباط بین عوامل موقعیتی معین و شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی مدیریتی است. وجه مشترک رویکردهای اقتضایی در این است که آن‌ها بر اهمیت عوامل موقعیتی تاکید می‌کنند. این رویکرد در گسترده‌ترین حالت خود می تواند آثاری از ادبیات فرهنگی را نیز در برگیرد که محققین تاکید بیشتری بر فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و چگونگی نفوذ و اثر گذاری آن‌ها بر عملکرد سازمانی می نمایند. اگرچه درک تنوع فرهنگی برای مدیران مهم است ولی این محققین به عملکرد مدیریتی عالی به طور خاص نمی پردازند (زمانیان و همکاران، ۱۴۰۱).

شایستگی‌های مدیران

در دهه اخیر، مسئله توسعه از طریق گرایش به نیروهای بازار و کاستن از فعالیت‌ها و کمک‌های دولت موجب شده است تا نقش مدیران در توسعه بیش از پیش محسوس می‌شود. ایجاد رشد متوازن و پایدار، یافتن امکانات و منابع بالقوه و به‌کارگیری روش‌های نو و کارآمد از جمله وظایفی هستند که تنها به‌دست توانمند مدیران خلاق و کارآفرین انجام شدنی است. توسعه امروز متکی بر وجود و فراوانی منابع طبیعی و ذخایر زیر زمینی نظام سیاسی و اجتماعی خاصی نیست، گواه این ادعا کشورهای کم توسعه هستند که با دارا بودن منابع غنی در رشد و توسعه موفق نبوده‌اند. تحقق اهداف رشد و توسعه در عصر کنونی در گرو حضور مدیران خلاق و کارآفرین در عرصه‌های مختلف جامعع و سازمان‌هاست تا منابع علمی، فنی، تولید و خدمات را دگرگون سازند و طرحی نو برای بکارگیری منابع و ذخایر طبیعی و انسانی خلق کنند. بسیاری از محققان بر این باورند که امروزه داشتن شایستگی‌های خاص برای مدیران، به ویژه زمانی که نقش های مدیریتی تکامل پیدا می

کنند بسیار حائز اهمیت است و می‌تواند آن‌ها را در ارتقاء و بهبود عملکرد سازمانی یاری رساند (نیارچون و همکاران، ۲۰۱۷). شایستگی‌های مدیران را به‌عنوان ویژگی‌های فردی که از آن برای حل مسائل به‌وجود آمده در محیط کار استفاده می‌شود، توصیف می‌کنند. در واقع شایستگی مدیران، مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها و انگیزه‌هاست به‌منظور اینکه مدیر بتواند وظایف محوله را به خوبی انجام دهد (زمانیان و همکاران، ۱۴۰۱). کالینگس و ملاحی (۲۰۱۹) شایستگی مدیران را ترکیبی از انگیزه، توانایی‌ها، دانش و مهارت‌های فرد برای حصول اطمینان از عملکرد عالی و فراتر از انتظار وی در یک شغل یا موقعیت معین می‌دادنند.کیس و همکاران (۲۰۰۵) معتقدند که شایستگی‌های مدیران شامل اداره کردن داخلی و خارجی افراد بومی و غیر بومی در سازمان است که مهارت مدیریت داخلی به حل تعارضات بین کارکنان بومی و غیر بومی و حفظ یک رابطه نزدیک بین آن‌ها اشاره دارد (ولیو و همکاران، ۲۰۱۷). در واقع مدیران شایسته با ترکیب کردن دانش، مهارت و توانایی‌های خود می‌توانند وظایف و مسئولیت‌های خود را به گونه‌ای انجام دهند که با اهداف استراتژیک سازمان سازگار باشد (کاترینا، ۲۰۱۲). شایستگی‌های مدیریتی همانند کوه یخی هستند که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به‌عنوان دانش و مهارت در قله آن قرار گرفته است. بدین ترتیب، عناصر تشکیل دهنده شایستگی، کمتر قابل مشاهده هستند اما به‌طور گسترده رفتار ظاهری فرد را کنترل و هدایت می‌کنند. لکن انگیزه‌ها و صفات اختصاصی در سطح زیرین کوه یخ هستند که در زیر آب قرار دارد و در اعماق وجود فرد جای گرفته‌اند (وزیریان، ۲۰۱۰). در جدول شماره یک برخی از تعاریف شایستگی‌های مدیران ارائه شده است. به‌طور خلاصه می‌توان اذعان داشت که شایستگی‌های مدیران، یکپارچگی سازمانی را فراهم و با استفاده از رویکردی مناسب به‌سازی منابع انسانی و همچنین یادگیری سازمانی را تسهیل می‌نماید و این امر به نوبه خود سازمان را به اندازه کافی در مدیریت چالش‌های پیش رو توانمند خواهد ساخت (هاوی و همکاران، ۲۰۱۵). در جدول (۱) برخی از تعاریف شایستگی های مدیران ارائه شده است.

جدول (۱). تعاریف شایستگی‌های مدیران

ردیف	تعریف	منبع
۱	مجموعه دانش، نگرش ها و مهارت هایی که به اثربخشی کمک می کند.	رنگریز و همکاران، ۱۳۹۶
۲	شایستگی های مدیران ویژگی های اساسی عملکرد برتر در دوران رقابتی است.	Boyatis,1982
۳	مجموعه قابلیت‌ها و صلاحیت‌های منحصر به فرد مورد نیاز مدیران در اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ها	Dziekonki,2017, P,177
۴	مهارت‌ها و توانایی‌هایی که به عملکرد موثر در یک حوزه شغلی می‌انجامد.	Hogg,1993,P23
۵	شایستگی‌های مدیران شامل مهارت‌ها و نگرش‌های لازم برای مواجه با چالش‌های آینده.	Valiu & Manxhari,2017, P61

جنبه‌های شایستگی مدیران

در بیشتر منابع، دانش، مهارت، توانایی و نگرش، چهار جنبه اصلی شایستگی مدیران مطرح شده‌اند.

۱- **دانش:** توسعه دانش و معلومات نظری به‌طور معمول، از راه تحصیل در دانشگاه حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسه و مهارت‌ها و نگرش محسوب می‌شود و به تنهایی، در توسعه شایستگی‌های مدیریتی تأثیر ندارند.

۲- **مهارت:** توانایی استفاده از علم در عمل است. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به‌دست می‌آید و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت، موجب بهبود کیفیت عملکرد می‌شود. بدون توسعه مهارت در بسیاری از موارد، معلومات چندان موثر نخواهد بود.

۳- **توانایی:** خصلتی با ثبات و وسیع است که به شخص برای دستیابی به اهداف و عملکرد مطلوب در مشاغل فیزیکی و فکری کمک می کند. در واقع، مهارت و توانایی شبیه هم هستند و تفاوت آن ها این است که مهارت، ظرفیتی خاص برای انجام کارهای فیزیکی ولی توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می کند.

٤- **نگرش:** تصویرذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن است. تصویر ذهنی انسان، چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین می‌کند و شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل براساس تصویر ذهنی وی است (ساسانتو و همکاران، ۲۰۲۳).

سطوح شایستگی مدیران

شایستگی‌های رفتاری: مجموعه‌ای از رفتار هستند که برحسب اصطلاحات قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری توصیف می‌شوند، به گونه ای که وقتی در موقعیت مناسبه کار برده می‌شوند، فرد را در کارش اثر بخش می‌سازند.

شایستگی‌های فنی: دانش و مهارت‌های اساسی که برحسب اصطلاحات قابل اندازه‌گیری توصیف می‌شوند تا نوعی خاص یا سطح فعالیت کاری خاصی را نشان دهند. شایستگی‌های فنی نوعا منعکس‌کننده منترل شایستگی برای هر واحد شغلی یا مجموعه‌ای از مشاغل است (بویتزیس، ۲۰۲۲).

۳. پیشینهٔ پژوهش

تورچی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل انتصاب‌های مدیران با تاکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که الگوی انتصاب مدیران با در نظرگرفتن مدیریت استعداد در پنج بعد توسعه استعداد، حفظ و نگهداری استعداد، به کارگیری استعداد، جذب و استخدام نیروی مستعد و شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد برای سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌های مدیران ارائه شده است. صبوری تفت و شخصی نیائی (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان مدلی داده‌محور برای انتصاب مدیران با بهره‌گیری از اطلاعات ارزشیابی عملکرد در گذر زمان: نمونه موردی دانشگاه یزد انجام دادند. ویژگی‌های احصاء شده از نتایج پژوهش شامل: مهارت‌ها وتوانایی،کسب نتایج مطلوب، استفاده بهینه از منابع، بهبود مستمر، تکریم مراجعه‌کنندگان، مسئولیت‌پذیری و وجدان‌کاری، نظم وانضباط، تسلط به قوانین، تسلط به اصول سازمانی، تسلط به مفاهیم، توانایی مدیریت بحران می‌باشد. فرهیخته و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود به طراحی الگوی شایستگی مدیران قضایی ایران با استفاده از روش پژوهش ترکیبی پرداختند. براساس این پژوهش، الگوی پژوهش، از شرایط علی (ویژگیهای شخصیتی، عوامل اخلاقی، دانش تخصصی و عوامل اعتقادی و معنوی)، عوامل زمینه‌ای (شناخت محیط کاری، انتصاب پلکانی در سازمان، تفکر راهبردی دستگاه قضایی، داشتن سرمایه اجتماعی، مدیریت ارتباطات) مقوله محوری(تعهد و عدالت)، متغیرهای مداخله‌گر (رفتارهای سیاسی، مدیریت محیط)، راهبردها (برنامه‌ریزی استراتژیک، هدف‌گذاری، رهبری و کنترل) و پیامدها (سلامت قضایی، شایسته گزینی و تعالی جویی دستگاه قضایی)، برای شایستگی مدیران قضایی تشکیل شده است. آراسته و همکاران

(۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان «طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی، مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه» بود. دریافتند که هفت شایستگی شامل: ویژگی شخصیتی، مهارت، توانایی، اعتبار عمومی، نگرش و بینش، دانش، اعتبار حرفه‌ای مهم‌ترین شایستگی مدیران شاغل در روابط عمومی را تشکیل می‌دهند. با توجه به نتایج به‌دست آمده، مدیران شرکت ملی گاز ایران باید شایستگی‌های یادشده را مدنظر قرار داده تا بتوانند مدیرانی را انتخاب، انتصاب و پرورش دهند که بیشترین کارایی و اثربخشی را درحوزه روابط عمومی شرکت داشته باشند. در خصوص پژوهش‌های خارجی می‌توان گفت مصطفی‌پور و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان: بررسی رابطه شایسته‌سالاری و سلامت نظام اداری در سازمان‌های دولتی؛ با تبیین میانجی مدل مکنزی دریافتند که نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی، رفتار سیاسی، سرمایه اجتماعی، اخلاق سازمانی، عملکرد شغلی و توانمندسازی در پژوهش تایید شده ولی نقش میانجی مسیولیت اجتماعی و مدیریت دانش تایید نشده است. نیشومورا و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان نتاط ضعف در انگیزش و ایجاد یک سیستم شایسته‌سالارتصویری از مدیریت عمومی (دولتی) کشور پرتغال؛ عنوان کردند که ضعف در مدیریت منابع انسانی از جمله در مورد انگیزه و شناخت کارکنان دولت، مشکلات در ایجاد یک سیستم شایسته‌سالار، استخدام وارزیابی عملکرد کارکنان دولت، تفاوت‌های ارزیابی آمارهای معنی‌دار بین بخش دولتی و سایر بخش‌ها بجز متغیر انگیزه باعث شد. کنراد و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان هم تنوع و هم شایسته‌سالاری مدیریت پارادوکس تنوع -شایسته‌سالاری با دوسوتوانی سازمانی انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که شایسته‌سالاری در تعامل به‌عنوان یک اعتبار سنجی هویت، پارادوکس تنوع، تهدید آشکار می‌شود، به‌طوری که رویدادهایی که به نفع گروه‌های به حاشیه رانده شده است، گروه‌های مزیت دار را تهدید می کند و برعکس. تریاکوف و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه تعاریف شایستگی‌ها دریافتند ویژگی‌های شایستگی را می‌توان به یک قسمت قابل مشاهده و یک قسمت نامرئی تقسیم کرد. اغلب تمرکز افراد بر بخش قابل مشاهده است، چراکه مشاهده، درک، اندازه‌گیری، آموزش و توسعه و بهبود آن‌ها ساده‌تر است. قسمت خارجی معمولاً شامل الزامات اساسی برای انطباق با پست شغلی است، در حالی که قسمت داخلی در مورد رفتار شخصی بوده و برای عملکرد فرد بسیار حیاتی است و فرایند آموزش آن نیز پیچیده است. کانسال وجین (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای بر توسعه‌ی الگوی شایستگی و تعیین الگوی شایستگی‌های کارکنان برمبنای اهداف سازمانی پرداخته‌اند. الگوی شایستگی ارائه شده متشکل از تخصص‌های فنی و مدیریتی خاص درمقابل مهارت‌های فنی سازمانی برای جامعه‌ی تحت مطالعه توسعه یافته است. براساس مدل شایستگی ارائه شده توسط ایشان براساس تحلیل فاصله‌ی وضعیت موجود در قبال شاخص‌ها از ایده‌آل‌های لحاظ شده برای آنها، برطرف نمودن نیازهای آموزشی برای ارتقای سرعت در روند توسعه‌ی سازمانی پیشنهاد شده است. آلن و همکاران (۲۰۱۸) در یک پژوهش با عنوان صلاحیت‌های منابع انسانی در محافل کاری در امریکا شایستگی‌های زیرا مشخص نمودند: آشنایی با فرهنگ و مذاهب (دانش فرهنگی و مذهبی)، دانش حقوقی، دانش سازمانی و عملیاتی، مهارت رهبری در میانجیگری (مهارت اجتماعی)، شایستگی مدیریت استراتژیک، نوآوری، مهارت رفتار بین فردی. تارس وهمکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی تاثیر یادگیری تجربی بر شایستگی استراتژیک مدیران و سبک تصمیم‌گیری پرداختند. نتایج نشان داد که اگرچه دانش دانشجویان و توانایی استراتژیک آنان می‌تواند با یک شبیه‌سازی استراتژیک کسب‌وکار گسترش یابد اما شیوه تصمیم‌گیری آن‌ها به‌طور قابل توجهی تحت تاثیر تمرین نیست.

٤. شکاف تحقیق

در تعریف شایستگی وابستگی بسیاری به زمینه مورد بحث مخابرات انجام نشده و به نظر می‌رسد که انتخاب و انتصاب مدیران مخابرات استان لرستان براساس شایستگی نبوده وعوامل غیر متعارف زیادی در انتخاب وانتصاب مدیران دخیل بوده و برای این منظور لازم است که در بین مدیران شایسته‌گزینی، شایسه‌سالاری و شایسته‌داری مد نظر قرار بگیرد بدین منظور محقق در نظر دارد تا موضوع، طراحی مدل ارتقاء شایستگی مدیران سازمان‌های مخابراتی ایران را در مخابرات استان لرستان به بوته آزمایش گذاشته تا مزایای آن در انتخاب و انتصاب کلیه مدیران به‌خصوص در شرکت مخابرات استان لرستان مورد نظر قرار بگیرد.

٥. روش شناسی

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی استقرایی است که از نظرهدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران، معاونین و متخصان سازمان مخابرات استان لرستان می‌باشند. در خصوص چرایی انتخاب جامعه آماری باید اشاره داشت که هدف این پژوهش ارائه راهکارایی برای ارتقای شایستگی مدیران سازمان مخابرات می‌باشد. بنابراین، باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. به همین دلیل با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری ۱۵ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه دریک بازه سی تا چهل دقیقه¬های انجام و از نکات مورد اشاره خبرگان فیش برداری شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه می¬باشد. به این صورت که پرسشنامه¬ها به صورت ماتریس [۱۴×۱۴] به صورت حضوری و ایمیلی به خبرگان داده شد و از آنها خواسته شد که براساس الگوریتم معادلات ساختاری تفسیری به آن پاسخ دهند. به منظور سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کیفی از روش محتوایی و روای نظری و پایایی درون کدگذار میان گذار استفاده شد که نشان از تأیید این دو شاخص داشت. همچنین روایی و پایایی ابزار گردآوری داده ها در بخش کمی با استفاده از روش روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون تأیید شد. در این پژوهش به منظور تحلیل داده ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و نرم افزار Maxqda و در بخش کمی از روش مدلسازی ساختاری تفسیری و نرم افزارMatlab استفاده شد.

٦. یافته‌های پژوهش

١,٦. یافته‌های جمعیت شناختی

در این پژوهش ویژگی‌های جمعیت شناختی مشتمل بر بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه است که در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲). ویژگی جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۹	کمتر از ۱۰	۳	کارشناسی	۵	کارکان	۹
زن	٦	۱۱ تا ۲۰	۷	کارشناسی ارشد	۸	مدیران	٦
		بالاتر از ۲۰	۵	دکتری	۳		

۲,٦. یافته‌های بخش کیفی

۱. در بخش کیفی، پس از انجام مصاحبه با خبرگان، متن مصاحبه به نرم‌افزار مکس کیودا منتقل شد و با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری، عوامل موثر بر ارتقاء شایستگی مدیران شناساسی شد.

جدول (۳). ابعاد، مولفه‌ها وشاخص‌های پژوهش

ابعاد	مولفه	مفاهیم	شاخص
شخصیتی	**یادگیرنده**	مدیریت دانش، تفکر خلاق، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی	انتقال دانش،یادگیری و توسعه سازمانی، پذیرش بکارگیری تکنولوژی، انعطاف پذیری، تمرکز بر افراد
	شخصیت اجتماعی، ارتباطی، شبکه‌سازی	سرپرستی، تسهیل گری	ارتباطات هدفمند، برقراری روابط قوی، خود مدیریتی، مشارکت در تصمیم گیری،
	نگرش راهبردی	تیم سازی، تأثیرگذاری، بحران شناسی، مدیریت ریسک،	ساختن روابط کاری و شبکه،ایجاد شبکه ارتباطی، اعتماد به نفس،مهارت های بین فردی، پیشگیری،آمادگی،مقابله و بازسازی، توجه به بازده و عملکرد،
	شخصیت رشد و تمایل به ارتقا	تحلیل گری محیط، ارتباطات قوی، هوش هیجانی	موقعیت یابی استراتژیک،کنترل استراتژیک، نیاز سنجی،امکان سنجی، شناخت فرصت ها و تهدیدات محیطی، برقراری سیستم های اطلاعاتی، درک مسایل بین المللی، مهارت ارتباط برقرار کردن با دیگران
رفتاری	**شایستگی خلاقیت و نوآوری**	پذیرش ابهام، ریسک‌پذیر، ایده‌پردازی	ایجاد فرصت‌های آموزش و تجربه خلاقیت، دانش‌افزایی، نگرش تحول و تغییر، مهارت فناوری
	شایستگی تفکر انتقادی	وارسی موقعیت‌ها، آموزش دادن، گشوده ذهنی، ازاد اندیشی	قانون‌گرا، برگذاری جلسات طوفان فکری، ارز شیابی، پرهیز از رسیدن به نتایج صحیح، پرسشگری، نقد سازنده، تجزیه و تحلیل

	شایستگی کشف حل مسئله	مدیریت تعارض، حل مسئله، شناخت و تفکر ادراکی مدیریت زمان	حل تعارض در سطح سازمان،حل مسایل بین گروهی،مشورت و مشارکت، تجربه گذشته،نوع نگاه به مسئله،اثرنهفتگی یا خواب بروی مسئله،اولویت های مسئله، تصمی گی ری و تصمیم سازی ایده پردازی، جامع نگری، تعیین مسیر و جهت اهداف،هوش استراتژیک،تفکر سیستمی،توسعه روحیه ابتکار و خلاقیت،تفکر خلاق،تفکر استراتژیک
	شایستگی شناخت کسب و کار	مشتری‌مداری، مدیریت اطلاعات، شناخت بازار و رقبا	پاسخگویی اجتماعی، مدیریت ارتباط با مشتری، تصمیم گیری گروهی، مدیریت کسب و کار، رضایت مشتری
محوری	**شایستگی هوش استراتژیک**	حکمرانی، آینده نگری، هوش راهبردی، مدیریت استراتژیک	ارزیابی عملکرد، شایسته گزینی، داشتن بصیرت، نفوذ سیاسی،شایسته سالاری، توجه به چشم انداز،تعیین اولویت‌های تخصیص و تصمیم گیری،پیش بینی،فرصت طلبی،بینش استراتژیک، بینش سرامد
	شایستگی مدیریت تغییر	مدیریت تحلیل، پایش عملکرد، تطبیق اقدامات	مدیریت بهروه وری سازمان، تاثیر متقابل مسائل درون و برون سازمانی، غلبه بر مقاومت در برابر تغییر
	شایستگی اثربخشی و توسعه فردی	پاسخگو، مشارکت ، رقابت‌پذیری ، مدیریت تیم، انتقادپذیر	ارایه بازخورد اثربخش، مهارت بین فردی، توسعه دیگران، توجه به جزیئات، انطباق‌پذیری، نقد سازنده، بازنگری مستمر برنامه، خود ارزیابی، تعیین نقاط قوت و ضعف
پیامدی	**مدیر موفق**	آینده‌نگر، مسئولیت‌پذیر، مدیریت استرس، حل تعارض، هدفمندی مدیریت دانش	انتقاد پذیر ، توانایی برقراری تعامل، قابل اعتماد، امادگی برای تغییر، تشویق کارتیمی، هوش هیجانی، تاثیرگذار، عملگرا، هوش غیرکلامی، مثبت اندیش
	مدیر اثربخش	شناسایی مسئله، گزارش‌عملکرد،	ایجاد تعهد، جلب مشارکت، شفاف سازی، رویکرد مثبت گرا، توفیقگرا، خود آغازگر

مدیر مربی- مرشد	توانمندسازی، حمایت دانشی، فرایندگرا مربی‌گری، به روزرسانی دانش، فرصت‌گرا،تسهیل‌کننده یادگیری مدیریت استعداد	بهره‌وری، انگیزه وارتقای اخلاق،کاهش ترک سازمان، راهنما و حامی، مشارکت جو، تیم ساز، توسعه فردی، مسئله گشا

۳,٦. یافته‌های بخش کمی

ابتدا ماتریس روابط درونی متغیرها (SSIM) مشخص شد. جهت تشکیل این ماتریس از خبرگان در فرایند ISM خواسته می‌شود تا بر اساس اصول زیر ماتریس را تکمیل نمایند. در جدول (۴) تعاریف نمادها توضیح داده شده است.

جدول (٤). تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	یعنی i منجربه j می‌شود	X	برای نشان دادن تاثیر دوطرفه (بعدi به j و بعد j به i)
A	یعنی j منجر به i می‌شود	O	برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو بعد

سپس با استفاده از نظرات خبرگان، ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به شرح جدول (۵) تشکیل شد.

جدول (٥). ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

مولفه‌ها	۱	۲	۳	٤	٥	٦	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱٤
یادگیرنده		V	V	X	V	X	V	X	X	V	V	X	X	X
شخصیت‌اجتماعی، ارتباطی،شبکه‌سازی			V	V	V	V	O	O	O	A	X	X	V	X
نگرش راهبردی				A	O	A	O	X	A	X	V	V	V	O
شخصیت رشد و تمایل به ارتقا					V	O	X	V	X	X	V	V	V	X
شایستگی کشف و حل مسئله						X	X	V	A	X	V	V	V	X
شایستگی تفکر انتقادی							V	V	A	O	V	V	V	X
شایستگی خلاقیت و نوآوری								O	X	X	X	X	X	X
شایستگی شناخت کسب و کار									A	A	V	X	X	A
شایستگی هوش استراتژیک										X	X	X	X	X

شایستگی مدیریت تغییر	V	V	V	A
شایستگی اثربخشی و توسعه فردی	X	X	A	
مدیر موفق	X	X		
مدیر اثربخش	X			
مدیر مربی- مرشد				

ماتریس دستیابی: ماتریس دستیابی با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک به شرح جدول ۶ است.

قوانین این تبدیل به صورت زیر است:

۱. اگر ورودی (i,j) نماد V باشد، ورودی (i,j) در ماتریس قابلیت دسترسی ۱ و ورودی (j,i) عدد صفر خواهد شد.

۲.اگر ورودی (i,j) نماد A باشد، ورودی (i,j) در ماتریس قابلیت دسترسی صفر و ورودی (j,i) عدد ۱ خواهد شد.

۳. اگر ورودی (i,j) نماد X باشد، ورودی (i,j) در ماتریس قابلیت دسترسی ۱ و ورودی (j,i) عدد ۱ خواهد شد.

۴. اگر ورودی(i,j) نماد O باشد، ورودی (i,j) در ماتریس قابلیت دسترسی صفر و ورودی (j,i) عدد صفر خواهد شد.

جدول (٦). ماتریس دستیابی اولیه

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
یادگیرنده	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
شخصیت‌اجتماعی، ارتباطی،شبکه‌سازی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱
نگرش راهبردی	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰
شخصیت رشد و تمایل به ارتقا	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
شایستگی کشف و حل مسئله	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
شایستگی‌تفکرانتقادی	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱
شایستگی خلاقیت و نوآوری	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
شایستگی‌شناخت‌کسب و کار	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰

شایستگی هوش استراتژیک	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
شایستگی مدیریت تغییر	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
شایستگی اثربخشی و توسعه فردی	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰
مدیر موفق	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
مدیر اثربخش	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
مدیرمربی‌مرشد	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

سازگارکردن ماتریس دستیابی: بعد از به دست آمدن ماتریس اولیه، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. در این پژوهش برای سازگارکردن ماتریس از نرم افزار Matlab استفاده شد که نتایج آن در جدول (۷) قابل مشاهده است.

جدول (۷). سازگار کردن ماتریس دستیابی

	۱	۲	۳	٤	٥	٦	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱٤	قدرت نفوذ
یادگیرنده	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱٤
شخصیت‌اجتماعی، ارتباطی،شبکه‌سازی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۹
نگرش راهبردی	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۷
شخصیت رشد و تمایل به ارتقا	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
شایستگی کشف و حل مسئله	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
شایستگی‌تفکرانتقادی	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱۱
شایستگی خلاقیت و نوآوری	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
شایستگی‌شناخت‌کسب و کار	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	٦
شایستگی هوش استراتژیک	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳

شایستگی مدیریت تغییر	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۱
شایستگی اثربخشی و توسعه فردی	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	٦
مدیر موفق	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۹
مدیر اثربخش	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۸
مدیرمربی‌مرشد	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
قدرت وابستگی	۸	۱۰	۸	۷	۹	٦	۱۱	۱۱	۸	۸	۱٤	۱٤	۱٤	۱۰	-

تعیین سطح و اولویت بندی متغیرها: برای تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها در مدل ساختاری تفسیری ISM باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.

مجموعه دستیابی (اثرگذاری یا خروجی‌ها): شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تاثیر می‌پذیرد.

مجموعه پیش‌نیاز (اثرپذیری یا ورودی‌ها): شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تاثیر می‌گذارند.

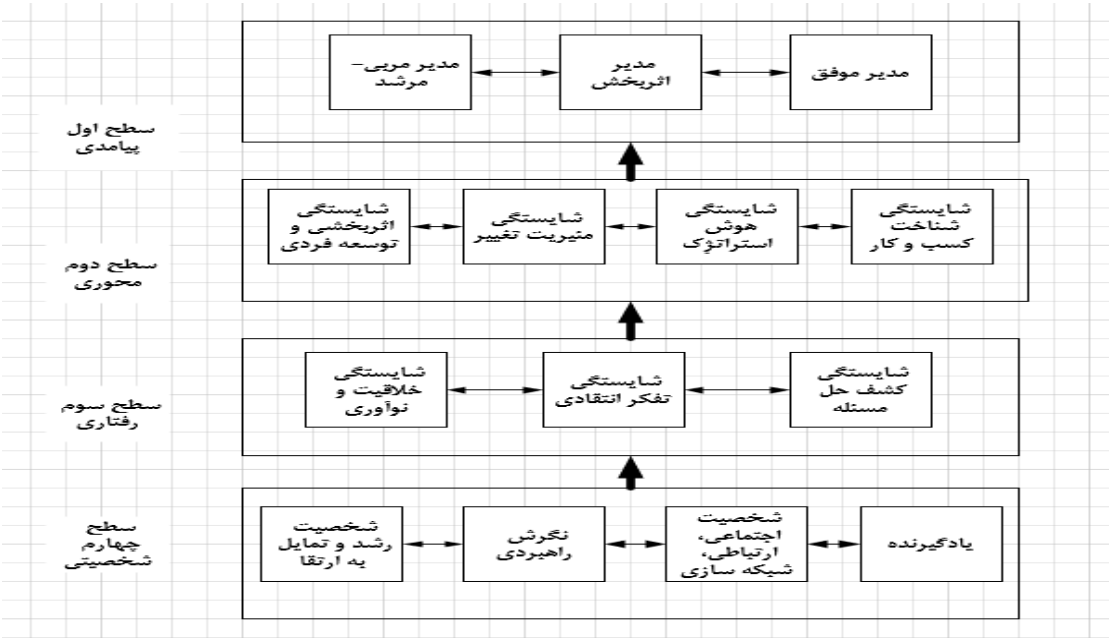
پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تاثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از شناسایی شاخص‌های سطح اول، این عناصر حذف شده و فرایند محاسبه مجموعه دستیابی و پیش نیاز ادامه پیدا می‌کند. این فرایند تا حذف تمامی شاخص‌ها ادامه پیدا می‌کند. در جدول (۸) روابط و سطح بندی شاخص‌ها قابل مشاهده می‌باشد.

جدول (۸). تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا پنجم)

مولفه ها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطوح
یادگیرنده	4,6,8,9,12,13,14	2,3,4,5,6,7,8,9,10 ,11,12,13,14	4,6,8,9,12,13,14	**چهارم**
شایستگی شناخت کسب و کار	1,3,4,5,6,10,11,12 ,14	3,4,5,6,11,12,13,14	3,4,5,6,11,12,14	**دوم**
شایستگی هوش استراتژیک	1,2,4,6,8,9,10	2, 8,10,11,12,13	2,8,10	**دوم**
شخصیت اجتماعی، ارتباطی، شبکه سازی	1,2,7,9,10,14	1,2,3,5,7,8,9,10, 11,12,13,14	1,2,7,9,10,14	**چهارم**
شایستگی کشف و حل مسئله	1,2,4,6,7,9,10,14	2,6,7,8,10,11,12,13,14	6,7,10,14	**سوم**

شایستگی تفکر انتقادی	1,2,5,9,14	1,2,3,5,11,12,13,14	1,2,5,14	**سوم**
شایستگی مدیریت تغییر	1,4,5,6,9,10,11,12, 13,14	4,5,9,10,11,12,13,14	4,5,9,10,11,12,13 ,14	**دوم**
شایستگی اثربخشی و توسعه فردی	1,3,4,5,6,9,10,12, 13,14	1,3,11,12,13	1,3,12,13	**دوم**
نگرش راهبردی	1,4,7,10,11,12,13 ,14	1,3,4,5,6,7,8,10, 11,12,13,14	1,4,10,11,12,13,14	**چهارم**
شایستگی خلاقیت و نوآوری	1,3,4,5,7,9,10,14	2,3,4,5,7,8,9,11,12,13	3,4,5,7,9	**سوم**
مدیر موفق	1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12,13,14	2,7,9,12,13	2,7,9,12,13	**اول**
مدیر اثربخش	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 ,11,12,13,14	1,2,7,8,9,11,13,14	1,2,7,8,9,11,13,14	**اول**
مدیر مربی- مرشد	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 ,11,12,13,14	1,7,8,9,11,12,14	1,7,8,9,11,12,14	**اول**
شخصیت رشد و تمایل به ارتقا	1,2,4,5,6,7,9,12,13	1,2,4,5,6,7,9,10 ,11,12,13	1,2,4,5,6,7,9,12,13	**چهارم**

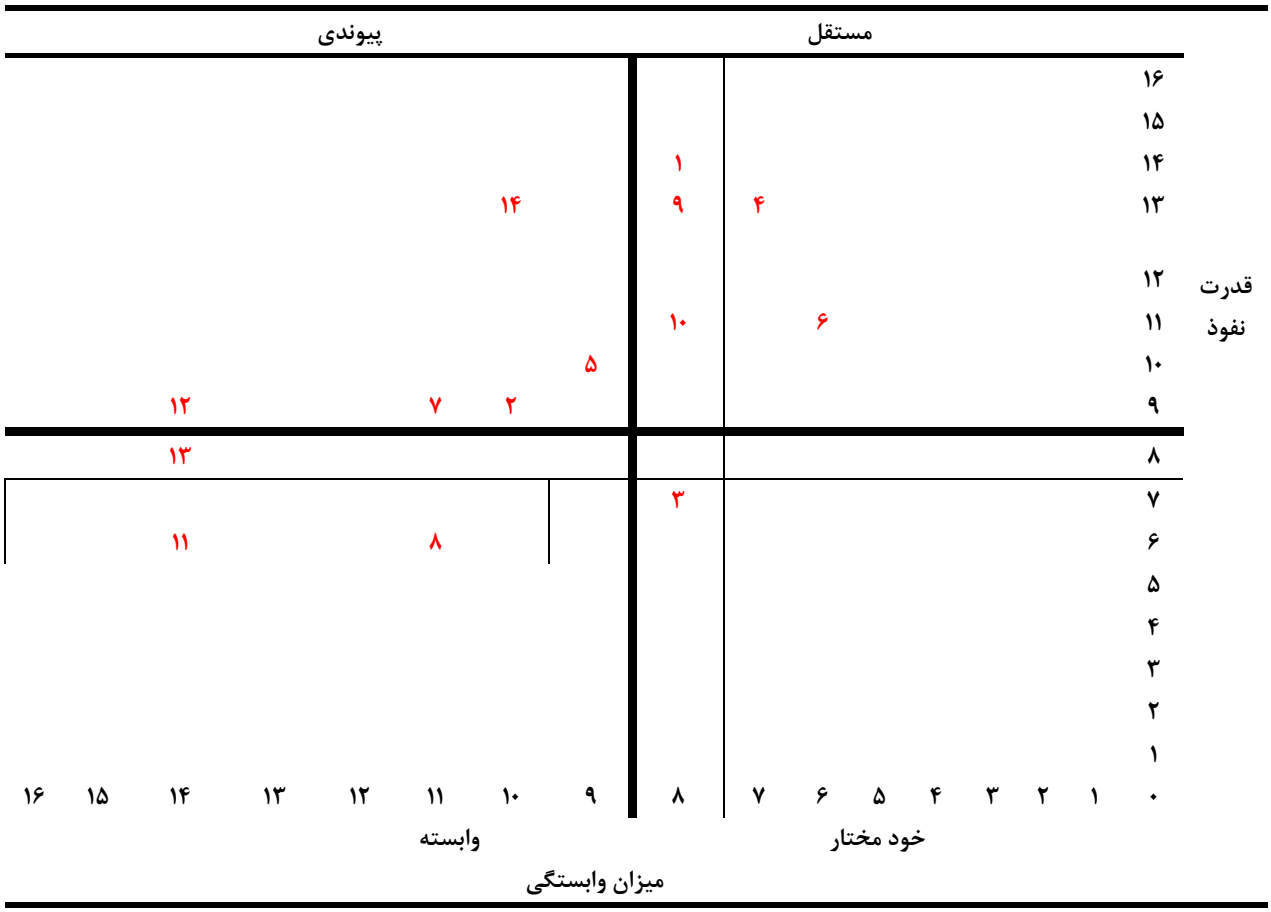
بعد از آن که سطح‌بندی انجام شد و تعیین روابط مشخص شد، می‌توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها بر حسب سطح از بالا به پایین مرتب می‌شوند. در پژوهش حاضر در چهار سطح مولفه‌های مرتبط با ارتقاء شایستگی مدیران دسته‌بندی شدند. نمودار (۱) مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد.



نمودار (۱). مدل نهایی ارتقای شایستگی مدیران

٤,٦. تجزیه و تحلیل میک مک

متغیرها در این تجزیه و تحلیل براساس قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته قرار می‌گیرند. دسته اول عبارتنداز: متغیرهای خودمختار که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند و ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم دارند. دسته دوم عبارتنداز متغیرهای وابسته که قدرت نفوذ اندک اما قدرت وابستگی بالایی دارند. دسته سوم عبارتنداز متغیرهای متصل که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند، این گونه متغیرها غیرایستا هستند، یعنی هرگونه تغییر در آن‌ها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. در نهایت دسته آخر متغیرهای مستقل می‌باشند که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. تجزیه و تحلیل میک مک در نمودار شماره (۲) نشان داده شده است.



نمودار (۲). تحلیل Micmac

۷. تحلیل یافته ها و نتیجه‌گیری

امروزه با جهانی‌شدن و توسعه روزافزون تکنولوژی‌ها، منابع مالی و فنآوری تنها مزیت شرکت‌ها به شمار نمی‌آیند، بلکه سرمایه‌انسانی به‌عنوان حیاتی‌ترین دارایی سازمان‌ها و تنها عامل کسب مزیت‌رقابتی محسوب می‌شوند. همچنین، داشتن مدیرانی ماهر و توانمند است که می‌تواند کمبود یا نقص دیگر منابع

را جبران کند (حنیفر و همکاران ،۱۳۹۹). سازمان‌ها در فضای متغیر و رقابتی عصر حاضر که معضلاتی چون، منابع محدود و کمبود منابع انسانی متخصص و متعهد از خصوصیات آن است، جهت رویارویی با ابهامات محیطی و کسب آرامش در محیط بحرانی، مستلزم توجه و به کارگیری مدیران شایسته هستند (گوناوان و همکاران ،۲۰۲۲). از این رو، اگر در انتخاب مدیران به تونایی‌ها و شایستگی‌های آن‌ها توجه شود و معیار انتخاب و ترقی آن‌ها قابلیت‌ها و شایستگی‌های لازم باشد و مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های ذکر شده در پیشبرد اهداف توجه کنند، بستر مناسبی فراهم می‌شود تا از همه امکانات و منابع در سازمان به‌طور مطلوب استفاده شود و نتیجه این امر در طولانی مدت، بهره‌وری هرچه بیشتر سازمان و تحقق اهداف آن خواهد بود (هورتن ،۲۰۱۳). لذا پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی ارتقاء شایستگی مدیران در سارزمان مخابرات استان لرستان انجام پذیرفت. نتایج پژوهش مشتمل بر یافته‌های کیفی و کمی است، به‌طوری که در بخش کیفی مؤلفه‌های ارتقاء شایستگی مدیران شناسایی و در بخش کمی الگوی پیدایش ارتقاء مدیران شایستگی، طراحی شد. یافته‌های بخش کیفی پژوهش نشانگر آن است مدیر مربی مرشد، مدیر اثربخش، مدیر موفق پیامدهای ارتقاء شایستگی مدیران می‌باشند. همچنین نتایج این بخش حاکی از آن است که مولفه‌های سطح دوم ارتقاء شایستگی مدیران عبارتنداز: شایستگی اثربخشی و توسعه فردی، شایستگی مدیریت تغییر، شایستگی هوش استراتژیک، شایستگی شناخت کسب‌وکار. بعلاوه یافته‌ها حاکی از آن است که شایستگی و خلاقیت نوآوری، شایستگی تفکر انتقادی و شایستگی کشف حل مسئله از مهم‌ترین مولفه‌ای سطح سوم ارتقاء شایستگی مدیران می‌باشند. درنهایت یافته‌های بخش کیفی نشان داد که شخصیت رشد و تمای به ارتقاء، نگرش راهبردی، شخصیت اجتماعی، ارتباطی، شبکه‌سازی و یادگیرنده ازجمله مولفه‌های هستند که در سطح سوم مدل نهایی قرار دارند. همچنین نتایج بخش کمی نشانگر الگوی ارتقاء شایستگی مدیران در چهار سطح است. در خصوص وجه اشتراک و افتراق این پژوهش با دیگر پژوهش‌های انجام گرفته باید ابراز داشت که مولفه شخصیت اجتماعی، اجتماعی، ارتباطی، شبکه سازی در سطح اول با یافته‌های رضایی اقدم (۱۳۸۹) همخوانی دارد. شایستگی خلاقیت و نوآوری در سطح دوم با یافته‌های لی و هو (۲۰۱۰) همخوانی دارد. شایستگی شناخت کسب و کار در سطح دوم با یافته‌های رز و همکاران (۲۰۰۷) همخوانی دارد. عامل شایستگی هوش استراتژیک در سطح دوم با یافته‌های پژوهش گریگوری (۲۰۰۸) همخوانی دارد. عامل شایستگی مدیریت تغییر در سطح دوم با یافته‌های زیمبا (۲۰۰۹) همخوانی دارد. مدیر مربی و مرشد در سطح اول با یافته‌های بونا و کلاسن (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

پیشنهادات کاربردی

- در راستای عامل یادگیرنده در سطح اول به‌مدیران سازمان‌های مخابراتی پیشنهاد می‌شود، میزان پایبندی به‌یادگیری شغل و مسئولیت اصلیشان، توسط مدیریت مورد سنجش قرارگیرد.
- در راستای عامل شایستگی تفکر انتقادی در سطح دوم به مدیران پیشنهاد می‌شود، از مشارکت کارکنان در چارچوب پشتیبانی در تصمیم-گیری سازمانی بهره گیرند، حتی نظرات مخالف و انتقادی مورد بررسی قرار گیرند.
- در راستای عامل نگرش راهبردی در سطح چهارم به مدیران پیشنهاد می شود، به برگذاری جلسات طوفان مغزی با هدف برخورداری از دیدگاه‌های متفاوت و کشف استعدادها بپردازند
- در راستای عامل شخصیت رشد و تمایل به ارتقا در سطح چهارم به مدیران پیشنهاد می شود در دوره‌های آموزشی مطابق با نیاز و سطح توانمندی‌هایشان جهت ارتقای سطح شایستگی‌های حرفه‌ای شرکت کنند.
- در راستای عامل شخصیت اجتماعی، ارتباطی، شبکه‌سازی در سطح چهارم پیشنهاد می‌شود مدیران با مشاوان و مدیران دیگر سازمان‌ها ارتباط گیرند و از راهبردها و ایده‌های آن‌ها بهره گیرند

- در راستای عامل مدیرموفق در سطح اول پیشنهاد می‌شود، مهارت مذاکره و گفتگو در مدیران بر روی ارتقای شایستگی آن‌ها تقویت گردد و به قابلیت‌های متقاعدسازی منابع‌انسانی توجه لازم داشته باشند.
- در راستای عامل شایستگی کشف حل مسئله در سطح سوم پیشنهاد می‌شود، که برای تقویت شایستگی‌های فکری مدیران شاخص‌های قابلیت تصمیم‌گیری در کانون توجه خاص قرار گیرد و سپس قابلیت حل مسائل، ایجاد مفهوم سازی، مهارت ادراک و تفکر انتقادی ارتقا یابد.
- جذب نیروهای شایسته سنگ بنای نظام انتصاب برمبنای شایستگی در هرسازمانی می باشد.در راستای عامل شایستگی هوش استراتژیک پیشنهاد می‌شود، با هدف خلق فضای رقابتی و ایجاد انگیزه در کارکنان شایسته برای جذب شدن در سازمان، از الگوی شایستگی استفاده شود و از این طریق استانداردهای مدنظر سازمان مخابرات برای جذب افراد شایسته معرفی شود. با برگذاری دوره‌های آزمون تخصصی بستر استخدام نیروهای شایسته در سازمان فراهم شود که می‌توان برای فرایند توسعه و توانمندسازی مدیران آینده و فرایند جانشین پروری در سازمان استفاده کرد.

منابع

تورجی، ر.، جباری اصل، ص. (۱۴۰۰). طراحی مدل انتصابات مدیران با تاکید بر مدیریت استعداد در وزارت درمان وآموزش پزشکی ایران، مدیریت بهداشت ودرمان، ۱۳ (۴۰)، ص ۳۰-۱۷.

خنیفر، ح.، ابراهیمی، ص.، اسمعیلی، ب. (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی با تاکید بر مدیریت اسلامی: پژوهش کیفی در آموزش و پرورش، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، (۸) ۳۰، ۷۲-۴۷.

زمانیان، ع.، جهانگیری فرد، م.، حاج علیان، ف. (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایستگی محوری مدیران صنعت گاز ایران مبتنی بر نتایج ارزیابی مدل تعالی سازمان به روش هوش مصنوعی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، (۹) ۳۴، ۱۰۰-۷۳.

سپهوند، ر.، شریعت نژاد، ع. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر شایستگی مدیریتی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه های خرم آباد، مدیریت فرهنگ سازمانی ۱۲(۳)، ص ۵۰۵-۵۲۸.

صبوری تفت، س.، شخصی نیایی، م. (۱۴۰۰). مدلی داده محور برای انتصاب مدیران با بهره گیری از اطلاعات ارزشیابی عملکرد در گذر زمان، نمونه موردی دانشگاه یزد، هیجدهمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، ص ۵۱۳-۵۰۱.

References

Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. Journal of change management, 7(2), 187-210

Bajpai, B. (2024). Coaching in the Digital Age: Exploring Digitalisation's Impact on Executive Coaching: A Theoretical Framework and Proposed Agenda Shift. International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring, 22.

Boyatzis, R. E., Hullinger, A., Ehasz, S. F., Harvey, J., Tassarotti, S., Gallotti, A., & Penafort, F. (2022). The grand challenge for research on the future of coaching. The Journal of Applied Behavioral Science, 58(2), 202-222.

Boyatzis, R., Liu, H., Smith, A., Zwygart, K., & Quinn, J. (2024). Competencies of coaches that predict client behavior change. The Journal of Applied Behavioral Science, 60(1), 19-49.

Clark, J, & ARMIT, K. (2010). "Leadership competency for doctors

De Haan, E., & Nilsson, V. O. (2023). What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials. Academy of Management Learning & Education, 22(4), 641-661.

Hammoud, M. M., Deiorio, N. M., Moore, M., & Wolff, M. (2022). Coaching in Medical Education-E-Book: Coaching in Medical Education-E-Book. Elsevier Health Sciences.

Kansal, J., & Jain, N. (2019). Development of competency model and mapping of employees competencies for organizational development: a new approach. JSIR, 78(01), 22-25.

Katarina, K. Dagmar, C & Milos (2012). Key Managerial Competeencies and Competency Model inindustrial Enterprises, Intenational DAAAM Symposium, 23 (1), 1119-1122

Konrad A. M., Richard O. C., Yang Y. "Both diversity and meritocracy: managing the diversity - meritocracy paradox with organizational ambidexterity", Journal of Management Studies , 58(8), (2021) : 2180 – 2206

Mostafapour M., Samiee R., Mostaghimi M., Cheraghali M. “Studying the relationship between meritocracy and administrative system health in government organizations: By explaining the m ediating role of mackenzie model", Journal of Critical Reviews , 8(1), (2021): 415 -428.

Nadeem, I., Garvey, B., & Down, M. (2021). The Adequacy of Competency Frameworks for Coaching Academic Deans: A Critical Review. International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring, 19(2).

Nishimura A. Z., Moreira A., Sousa M. J., Au -Yong -Oliveira, M. "Weaknesses in motivation and in establishing a meritocratic system: A portrait of the Portuguese public administration", Administrative Sciences , 11(3), (2021) : 87.

Vazirani, N. (2010). Review Paper: Competencies and Competency Model–A Brief Overview of Its Development and Application. SIES Journal of Management, 7(1), 121-131

Veliu, L & Manxhari, M(2017). The impact of managerial competencies on business performance: SME s in Kosovo.

Wesselink R., Blok V., Van Leur S., Lans T., Dentoni D. (2015) "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices", Journal of Cleaner Production, 106: 497-506.