

شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران

(رعناپی. حبیب اله)^۱، (سلطانی. مریم)^{۲*}، (یزدانی. حمیدرضا)^۳

- ۱- استادیار بخش مدیریت دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز
 - ۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز
 - ۳- دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- (دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۲/۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۳/۲۰)

چکیده

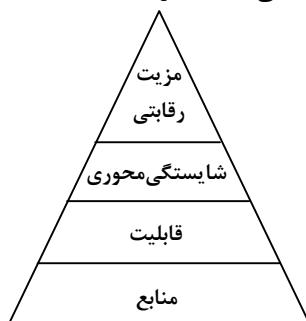
در تئوری‌های جدید مدیریت استراتژیک به نام تئوری منبع-محور، شایستگی منابع انسانی به‌ویژه شایستگی مدیران از اهمیت بالایی برخوردار است. یک الگوی شایستگی به‌عنوان یک ابزار منابع انسانی برای انتخاب، آموزش و پرورش، ارزیابی و طرح‌ریزی جانشین‌پروری مورد استفاده واقع می‌شود. در این پژوهش ابتدا کلیه مدل‌های در دسترس خارجی و داخلی بررسی گردید و سپس نقاط مشترک این مدل‌ها استخراج شده‌است. هدف این پژوهش رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌هاست. روش تحقیق، تحلیل محتوا و تکنیک آن آنتروپی شانون است. در این پژوهش پس از بررسی مدل‌های یافت‌شده، مدلی با هفت بعد و چهل‌ویک مولفه ارائه شد. نتایج پژوهش نشان داد در میان ابعاد هفت‌گانه، بعد مدیریت دیگران دارای بیشترین ضریب اهمیت و بعد مدیریت خویشان دارای کمترین ضریب اهمیت است. در میان ۴۱ مولفه، مولفه ارتباطات دارای بالاترین ضریب اهمیت و مولفه انتقادپذیری و خویشان‌داری دارای کمترین ضریب اهمیت می‌باشد.

واژگان کلیدی: شایستگی محوری، مدل‌های شایستگی مدیران، رویکرد منبع-محور.

۱- مقدمه

انتظارات فزاینده و تغییرات سریع محیط کسب و کار امروز مانند در نظر گرفتن نیازهای مشتری و رضای آنها (مشتری‌مداری)، افزایش رقابت (ملی و بین‌المللی)، کاهش تاخیر زمانی، افزایش کیفیت، در نظر گرفتن مباحث زیست محیطی، سرعت گرفتن تغییرات فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی

و جهانی شدن مدیران را با چالش‌های پیچیده‌ای مواجه کرده است. مدیران از طریق مدیریت استراتژیک با چالش‌های موجود و آینده روبرو می‌شوند. مدیریت استراتژیک با دو رویکرد کلی تحقق می‌یابد؛ رویکرد منبع - محور و رویکرد بازار - محور. رویکرد منبع - محور، بر منابع و قابلیت‌های شرکت به‌عنوان منشأ بالقوه مزیت رقابتی تأکید دارد.



شکل ۱- مراحل تبدیل منابع به مزیت رقابتی

منابع شرکت همه دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های شرکت، اطلاعات و دانشی است که توسط شرکت کنترل می‌شوند و به طراحی و اجرای راهبردها می‌انجامند. این منابع فیزیکی، انسانی و سازمانی هستند [۷]. قابلیت‌ها، ظرفیت یا توانایی شرکت در یکپارچه کردن منابع برای دست‌یابی به اهداف مورد نظر هستند که طی زمان ایجاد می‌شوند و نتیجه تعاملات پیچیده و روابط درونی سازمان هستند [۷]. زمانی که شایستگی‌ها، حیاتی برای بقای سازمان، مشکل برای تقلید، بی‌نظیر برای سازمان، قابل عرضه در بازار، با ارزش از نظر تجاری و کم تعداد باشند و در ایجاد ارزش افزوده و بهبود موقعیت سازمان به کار روند، به شایستگی محوری تبدیل می‌شوند [۲۳]. منابع انسانی از نقشی کلیدی در تحقق اهداف سازمانی و همچنین در تلفیق و ترکیب سایر منابع وارده به سازمان برخوردار می‌باشد. سازمانی می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد که دارای منابع انسانی شایسته باشد. چنانچه در راس سازمان‌ها مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، با تجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار داشته باشند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف خود، تضمین می‌شود. توفیق در ایفای نقش مدیریت بیش از هر چیز به توانمندی و اثر بخشی مدیران مربوط است. اثر بخشی مدیران نیز، اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، نگرش و توانایی‌های آنها بستگی دارد [۱۶].

از زمان مطرح شدن مفهوم شایستگی تاکنون مدل‌های بسیاری در بخش‌های مختلفی تدوین شده است. هر نهاد، شرکت یا سازمانی به فراخور شرایط خاص خود و محیط رقابتی که در آن واقع شده است، مدل شایستگی طراحی و تدوین کرده است. هر مدل از زاویه‌ای، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را بررسی کرده است. از این رو پراکندگی زیادی در مدل‌ها دیده می‌شود. این تحقیق بر آن است که مدل‌ها را جمع‌بندی کرده و نقاط مشترک آن‌ها را استخراج کند.

۲- مروری بر مبانی نظری

برای آشنایی با مفهوم شایستگی و تمایز آن از اجزایش لازم است ابتدا از تعاریف نگرش، دانش، مهارت و توانایی آگاهی یافت. سپس تعریف شایستگی و ارتباط آن با اجزایش بیان می‌شود. **توانایی:** توانایی صفتی عمومی، پایدار یا قابلیت است که فرد زمانی که یک وظیفه را برای اولین بار شروع به انجام می‌کند دارا می‌باشد [۳۱].

نگرش: نگرش وضعیت روانی یا عصبی آمادگی و از طریق تجربه سازماندهی شده است که اثری مستقیم یا پویا بر پاسخ افراد به تمامی اشیاء و موقعیت‌هایی که به آن مربوط است، اعمال می‌کند [۲۰].

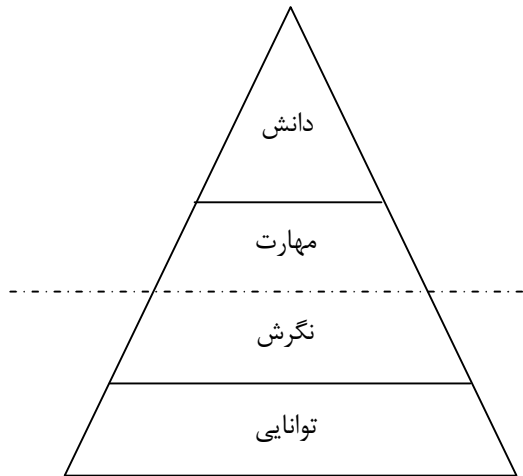
مهارت: مهارت در فرهنگ لغت عبارت است از توانایی و ظرفیت به‌دست آمده از طریق تلاش عمدی، نظام‌مند و پایدار برای انجام فعالیت‌های پیچیده یا وظایف شغلی به صورت روان و مناسب. **تعریف دانش:** داونپورت و پروساک دانش را ترکیبی از تجربه، ارزش‌ها، اطلاعات وابسته به یک بستر مشخص و بینش تخصصی تعریف کرده و اذعان داشته‌اند دانش چارچوبی برای ارزیابی و یکپارچه کردن تجربیات و اطلاعات جدید را فراهم می‌کند و در ذهن افراد مطلع از آن شکل می‌گیرد [۱۰]. **شایستگی:** با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی‌ها و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که به‌خوبی مشخص می‌شود، فقدان تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. در جدول (۱) برخی از تعاریف برای نمونه آورده شده است.

جدول ۱- تعاریف شایستگی

نویسنده	تعریف
بویاتزیس، ۱۹۸۲	شایستگی عبارت است از مشخصه‌های اساسی یک فرد که می‌تواند انگیزه، خصیصه، مهارت یا نمودی از تصویر شخصی یا نقش اجتماعی یا بخشی از دانشی که فرد استفاده می‌کند، باشد.
دابویز و روئول، ۲۰۰۴	مشخصه‌های اساسی فرد مثل انگیزه، خصلت، مهارت، جنبه‌هایی از خودشناسی، نقش اجتماعی، دانش، نگرش‌ها، روش‌های تفکر، ایفای نقش و احساسات که منجر به عملکرد اثربخش یا برتر می‌شود.
برگ، دورنیل، برگ، دیویس و اسمیت، ۲۰۰۲	شایستگی دسته‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌های مربوطه است که با عملکرد شغلی اثربخش همبستگی داشته و می‌تواند اندازه‌گیری و ارزیابی شده و با آموزش و توسعه بهبود یابد.
ودرلی، ۲۰۰۵	شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های شخصیتی مرتبط است که به‌صورت هماهنگ برای ایجاد عملکردی برجسته کار می‌کنند.
دراگانیدیس و منتزاس، ۲۰۰۶	شایستگی عبارت است از ترکیبی از دانش صریح و ضمنی، رفتارها و مهارت‌هایی که نیروی پتانسیل لازم برای انجام اثربخش وظیفه را به فرد می‌دهد.
هرلین، ۲۰۰۹	شایستگی چتری باز است که آنچه برای موفقیت نیاز است توضیح می‌دهد.
کرمی، ۱۳۸۶	شایستگی مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها که پیش-نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص‌اند.

- همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است برخی پژوهشگران شایستگی را ترکیبی از دانش و مهارت دانسته و برخی دیگر علاوه بر آن، توانایی و نگرش را نیز لحاظ کرده‌اند. با این وجود به نظر می‌رسد برخی جنبه‌های تعاریف شایستگی نسبتاً ثابت‌اند. در اکثر تعاریف شایستگی باید:
- به‌طور موثر و قابل استفاده تعریف شده و از طریق رفتارهای قابل مشاهده اندازه‌گیری شود.
 - جنبه‌های فرد مثل دانش، مهارت و توانایی را بیشتر از جنبه‌های شغل مثل وظایف و الزامات شغل آشکار سازد.
 - عملکرد خوب را از عملکرد بد تفکیک کند.
 - با اهداف و نتایج سازمانی پیوند داشته و برای آنها مهم باشد.

شکل (۲) اجزای شایستگی را در قالب مدل کوه یخ نشان می‌دهد. در این مدل توانایی و نگرش، شایستگی‌های زیر سطح آب هستند که به راحتی قابل مشاهده نبوده و ارزیابی و توسعه آنها به مراتب سخت‌تر از شایستگی‌های روی سطح آب یعنی مهارت و دانش است.



شکل ۲ - مدل کوه یخ شایستگی

۲-۱- اهمیت و جایگاه مدل شایستگی در مباحث منابع انسانی

به منظور تواناسازی سازمان برای رقابت موثر، یکی از چالش‌های پیش‌رو، تطبیق کارکنان با نیازهای شغلی‌شان است. رویکرد سنتی تدوین مدل‌های عملکرد شغلی، استفاده از تجزیه و تحلیل شغلی بوده است، فرایندی که رویه‌های مختلفی را برای شناسایی و توصیف نیازمندی‌های ضروری شغل و تمایز عملکرد بالا و پایین به کار می‌برد. تجزیه و تحلیل شغلی بر مسائلی از قبیل آنچه کارکنان واقعاً در شغل‌شان انجام می‌دهند، ادراکات از آنچه افراد انجام می‌دهند و آنچه باید در آینده انجام شود، تمرکز می‌کند. در صورت استفاده از تجزیه و تحلیل شغل در توصیف و تشریح مشاغل ممکن است دو مشکل بروز کند. اول این‌که شرح مشاغل سنتی مکتوب تنها برای توصیف و توضیح فعالیت است و ممکن است به‌طور واضح خروجی‌های لازم برای توفیق سازمان را تشریح نکند و دوم شرح مشاغل سنتی به سرعت در تغییرات سریع امروزی و محیط پویا منسوخ می‌شود [۲۸]. انتقادات وارد بر تجزیه و تحلیل شغل بیان می‌کند که مدل‌های عملکرد بیشتر بر شغل متمرکزند تا افراد و با ارزش‌ها و

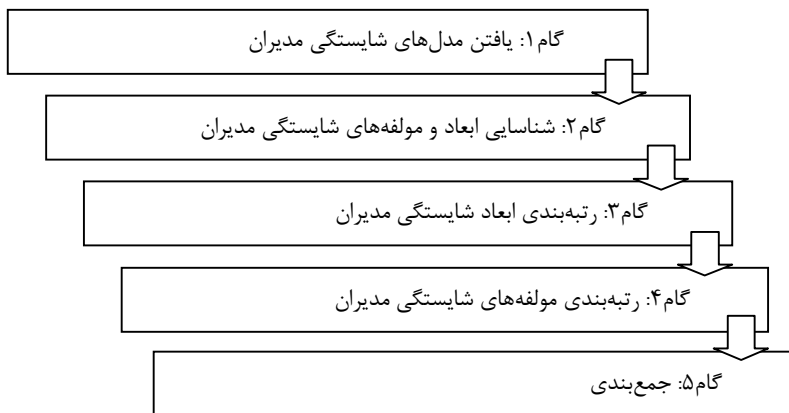
اهداف سازمان گره نخورده‌اند. از این رو رویکرد نسبتاً جدیدی برای تعریف و تعیین عملکرد به نام مدل شایستگی به کار می‌رود [۳۵]. مدل شایستگی توصیف مشروح شایستگی‌های مورد نیاز برای موفقیت کامل یا عملکرد نمونه در شغل، نقش یا سازمان [۲۸] و ابزار تصمیم‌گیری در سیستم مدیریت منابع انسانی در فرایندهای استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی جانشینی می باشد [۲۴] و همچنین مکانیزمی برای پیوند سیستم منابع انسانی و استراتژی‌های سازمانی ارائه می‌دهد [۳۶].

۳- روش تحقیق

مقاله حاضر از نوع کیفی بوده و از روش گردآوری اطلاعات توصیفی بهره گرفته شده است. روش تحقیق استفاده شده از نوع تحلیل محتوا می‌باشد و از روش تجزیه و تحلیل اطلاعات روش آنتروپی شانون بهره‌گیری شده است. ابزار گردآوری اطلاعات از نوع اسناد و مدارک است که با بهره‌گیری از پایگاه‌های اطلاعاتی در این حوزه استخراج شده‌اند.

۴- چارچوب اجرایی پژوهش

این پژوهش در پنج گام اجرا و ارائه شده است. در شکل ۳ فرایند اجرا و گام‌های پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۳- فرایند اجرایی پژوهش

۴-۱- گام ۱: یافتن مدل‌های شایستگی مدیران

مدل‌های در دسترس در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲- مدل‌های شایستگی مدیران

تعداد شاخص	ابعاد مدل	سال	نام مدل
۱۰	ادراکی، فنی، رفتاری	۱۹۷۴	مهارت‌های مدیریتی کتز [۳۴]
۱۶	مدیریت هدف و عملیات، رهبری، مدیریت منابع انسانی، هدایت مرئوسین، تمرکز بر دیگران، دانش تخصصی	۱۹۸۲	شایستگی‌های مدیریتی بویاتزیس [۲۴]
۱۱	دستیابی‌گرایی، مردم‌گرایی، قضاوت و انعطاف موقعیتی	۱۹۸۹	شایستگی‌های مدیران شرکت نفت بریتانیا ^۱ [۳۲]
۴۵	مهارت‌های اجرایی، ارتباطات، نظارت و تشخیص	۱۹۹۲	ابزار سنجش مهارت مدیران ^۲ [۲۶]
۶۷	-	۱۹۹۶	معماری مسیر خدماتی ^۳ [۳۰]
۱۱	-	۲۰۰۰	پروفایل شایستگی رهبری تطبیقی ^۴ [۳۷]
۲۷	ارتباطات، توسعه و مشارکت دیگران، عمل‌محوری، تخصص فنی، اثربخشی سازمانی، اثربخشی شخصی	۲۰۰۱	شایستگی‌های مدیریت استون [۱۵]
۲۳	-	۲۰۰۱	شایستگی‌های مدیریتی به-عنوان معیارهای ارزیابی [۱۹]
۲۷	مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های مدیریت/کسب و کار و ویژگی‌های شخصیتی	۲۰۰۲	مدل شایستگی‌های مدیریتی بیهام و همکاران [۲۵]
۱۶	شخصیت، ظرفیت شخصیتی، تمرکز بر نتایج، مهارت‌های بین‌فردی، رهبری تغییرات سازمانی	۲۰۰۲	مدل شایستگی‌های مدیریتی زنگر و فوکمن [۲۵]
۲۲	مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های حرفه‌ای، مهارت‌های فنی، مهارت‌های طراحی و حل مساله	۱۳۸۱	مهارت‌های مورد نیاز مدیران سازمان‌های ورزشی [۱۶]

تعداد شاخص	ابعاد مدل	سال	نام مدل
۲۵	نقش‌های مدیریتی، توانایی‌های مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی، ویژگی-های شخصیتی مدیران، ذهنیت فلسفی مدیران	۱۳۸۲	مدل جامع توسعه مدیران [۱۱]
۲۷	حوزه کارکنان، حوزه شغل، مدیریت خود	۲۰۰۳	شایستگی‌های مدیریت کریپ و منسفلد [۱۵]
۱۹	مهارت کسب و کار رهبری، قابلیت فردی، مهارت فرایندهای فرهنگی و تغییر، مهارت‌های منابع انسانی	۲۰۰۳	مدل شایستگی‌های مدیریتی کارت اونز و همکاران ^۵ [۱۵]
۴	-	۲۰۰۴	شایستگی‌های عمومی محل کار کلورادو ^۶ [۳۰]
۹	-	۲۰۰۴	دانشگاه یل ^۷ [۳۰]
۱۴	-	۲۰۰۴	خدمات عمومی آلبرتا ^۸ [۳۰]
۳۴	-	۲۰۰۴	شایستگی‌های اداره خدمات کشوری ایالت نیویورک [۳۰] ^۹
۱۸	مهارت‌های بین فردی، نگرش‌های شخصی، مدیریت افراد، وظایف و مبانی فکری	۱۳۸۴	چارچوب شایستگی‌های سایپا [۱۴]
۱۷	مهارت ارتباطات، خویشن‌شناسی، مدیریت اجرایی، رهبری، هوشیاری محیطی، تصمیم‌گیری، ارزش‌های سازمانی	۱۳۸۴	مدل تامین اجتماعی [۸]
۱۲	-	۲۰۰۵	شایستگی‌های شل ^{۱۰} برای انتخاب مدیران جهانی [۲۹]

تعداد شاخص	ابعاد مدل	سال	نام مدل
۲۰	مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، مدیریت عملکرد، مدیریت افراد، ویژگی شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای، شم تجاری، رهبری	۱۳۸۵	مدل شایستگی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران [۳]
۳۳	نگرش به تغییر، تفکر راهبردی، رهبری، مدیریت تعارض، هوش هیجانی	۱۳۸۵	مدل شایستگی سایپا [۵]
۴۵	-	۲۰۰۶	نیمرخ پنج ویژگی عمده شخصیتی ^{۱۱} [۳۰]
۱۲	شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های مدیریتی، مهارت‌های شخصی	۲۰۰۶	مجمع آمریکایی آموزش و توسعه ^{۱۲} [۲۴]
۳۹	-	۲۰۰۶	کتاب راهنمای مدیران موفق نسخه ^{۱۳} ۱۹۹۶ [۳۰]
۲۸	-	۲۰۰۶	کتاب راهنمای مدیران موفق نسخه هفتم ^{۱۴} [۳۰]
۴۶	شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های رفتاری، شایستگی‌های مفهومی	۱۳۸۶	چارچوب شایستگی مدیریت پروژه [۱۳]
۸	شایستگی عملیاتی، شایستگی راهبردی، شایستگی مدیریتی	۱۳۸۷	نظام شایستگی در شرکت ملی گاز ایران [۶]
۱۶	شخصیت، مبانی فکری، مهارت‌های اجرایی، مهارت‌های بین‌فردی	۱۳۸۸	مدل شایستگی‌های شرکت مدیریت تولید برق جنوب فارس [۱۸]
۳۹	دانش و مهارت‌های مدیریت پروژه، ویژگی‌های صنعتی مدیران پروژه، ویژگی‌های فردی و شخصی مدیران پروژه، شایستگی سازمانی	۱۳۸۹	مدل شایستگی‌های مدیران پروژه پژوهشگاه نیرو [۹]
۲۲	معیار ارزشی، معیار دانایی، معیار توانایی و مهارت	۱۳۸۹	الگوی وزارت امور خارج [۱۷]

تعداد شاخص	ابعاد مدل	سال	نام مدل
۸۰	قابلیت‌های اجرایی، قابلیت‌های راهبردی، تخصص، توانمندی در برنامه‌ریزی، توانمندی در سازماندهی، توانایی کنترل، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فردی، ارزش‌ها	۱۳۸۹	الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی [۱۷]
۱۶	-	۲۰۱۰	مدل بخش خدمات مالی مالزی [۳۸]
۲۲	ذهنی، شخصیتی، ارتباطی، رهبری، نتیجه‌گرایی، تخصصی	-	مدل شایستگی‌های مدیریتی شرکت ساپکو [۴]
۳۰	مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، مهارت‌های رهبری، عوامل شخصیتی، ارزش‌های اخلاقی، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد، شم تجاری	-	مدل شایستگی‌های شرکت سازه گستر سایپا [۲]

۲-۴- گام دوم: شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدیران

پس از مطالعه دقیق مدل‌ها تمام شاخص‌های آن‌ها استخراج شد و لیستی با ۶۲۸ شاخص ایجاد شد. ۱۳۹ شاخص بسیار متفاوت از شاخص‌های دیگر بود و به دلیل عدم کاربرد آنها در مدل‌های دیگر و استفاده خاص در یک مدل، در فرایند به‌کار برده نشدند. سپس ۵۰۸ شاخص، با توجه به معنا و مفهوم‌شان دسته‌بندی گردید و به هر دسته یک عنوان، مرتبط با شاخص‌های موجود در آن داده شد. این عناوین چهل و یک مولفه شایستگی مدیران را تشکیل دادند. پس از دسته‌بندی مولفه‌ها، ابعاد هفت‌گانه شایستگی مدیران مشخص شد. جدول ۳ ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران را نشان می‌دهد.

جدول ۳- ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران

ردیف	بعد	مولفه
۱	شایستگی تخصصی در حوزه‌های نوین	مدیریت مشارکتی؛ مدیریت تغییر؛ مدیریت پروژه؛ مدیریت عملکرد؛ مدیریت بهره‌وری؛ مدیریت بحران؛ مدیریت منابع؛ برنامه‌ریزی و سازماندهی؛ دانش و مهارت تخصصی
۲	شایستگی ادراکی	ابتکار، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی؛ دیدگاه راهبردی و تفکر راهبردی؛ تفکر سیستمی؛ تحلیل، حل مساله و تصمیم‌گیری؛ توانایی ذهنی
۳	شایستگی ارتباطی	ارتباطات؛ مذاکره؛ متقاعدسازی؛ احترام و درک متقابل؛ مقبولیت در محیط کار؛ اعتمادسازی
۴	مدیریت دیگران	رهبری؛ انگیزش و قدردانی؛ توسعه تیم‌ها و کار تیمی؛ توانمندسازی کارکنان؛ مدیریت تعارض
۵	مدیریت خویشتن	یادگیری و توسعه فردی؛ مدیریت عواطف و احساسات؛ انضباط و آراستگی
۶	نگرش و ارزش‌ها	تعهد و وجدان کاری؛ تعهد به تعالی و کیفیت؛ مشتری‌مداری؛ قانون‌گرایی؛ اخلاق حرفه‌ای
۷	ویژگیهای شخصیتی	انعطاف‌پذیری؛ مسئولیت‌پذیری؛ مثبت‌اندیشی؛ پشتکار و جدیت؛ انتقادپذیری و خویشتن‌داری؛ پیشگامی، توفیق‌طلبی و ریسک‌پذیری سنجیده؛ صراحت و قاطعیت؛ پیگیری و حضور در صحنه

در مباحث مدیریتی چند سال اخیر از مدیران انتظار می‌رود واجد شایستگی‌هایی باشند که در گذشته ضرورت امروزه را نداشته است. شایستگی‌هایی از قبیل مدیریت مشارکتی، مدیریت تغییر، مدیریت بحران، مدیریت پروژه، مدیریت بهره‌وری، مدیریت منابع، برنامه‌ریزی و سازماندهی با استفاده از روش‌های نوین، دانش تخصصی نوین و مهارت‌های تخصصی در این زمره هستند.

شایستگی ادراکی یکی دیگر از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران است. هر مدیری به فراخور سازمان خود باید قادر به نشان دادن ابتکار و خلاقیت و نوآوری باشد. لازمه موفقیت سازمان در محیط رقابتی امروز دیدگاه راهبردی و داشتن تفکر سیستمی مدیران‌شان است تا بتوانند مسائل و مشکلات را به‌خوبی تحلیل کرده و بهترین تصمیم‌گیری را در انتخاب راه حل انجام دهند. توانایی ذهنی مدیر در این امر نقش مهمی ایفا می‌کند. مهارت ارتباطات یکی از مهمترین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران

است. برای ایجاد ارتباطی موثر، مدیر باید اصل رعایت احترام و همچنین نشان دادن درک متقابل را مد نظر قرار داده و بتواند در محیط کار مقبولیت کسب نموده و اعتمادسازی نماید. مهارت مذاکره و متقاعدسازی در جلسات با کارکنان و ذینفعان از دیگر شایستگی‌های ارتباطی هستند. هدایت دیگران از طریق رهبری و نفوذ بر آنها محقق می‌شود. یک مدیر باید در امر توانمندسازی کارکنان توانا بوده و انگیزه لازم برای ارائه بهترین عملکرد را در آنها ایجاد نماید. در بحث مدیریت دیگران همواره امکان بروز تعارض وجود دارد که یک مدیر علاوه بر اداره تعارضات، باید آنها را به فرصت تبدیل نماید. برای بهره‌بردن از هم‌افزایی در کار تیمی، مدیران باید قادر به ایجاد تیم، کار تیمی و توسعه تیم‌ها باشند. علاوه بر مدیریت دیگران مدیران باید در امر مدیریت خویش نیز توانا باشند. عواطف و احساسات خود را مدیریت نموده و در امر یادگیری کوشا باشد. رعایت انضباط و آراستگی توسط شخص مدیر، الگویی برای کارکنان در امر رعایت انضباط است. نگرش و ارزش‌های مدیر یکی از اجزای شایستگی است که نمود آن در رفتار وی مشهود است. نمود رفتاری شایستگی‌های تعهد و وجدان‌کاری، تعهد به تعالی و کیفیت، مشتری‌مداری، قانون‌گرایی و اخلاق حرفه‌ای در سازمان اهمیت به‌سزایی دارد. ویژگی‌های شخصیتی یک مدیر همانند نگرش و ارزش‌ها نمود رفتاری داشته و در رفتار وی بسیار تاثیرگذار است. انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، مثبت‌اندیشی، پشتکار و جدیت، انتقادپذیری و خویش‌داری، پیشگامی، توفیق‌طلبی و ریسک‌پذیری سنجیده، صراحت و قاطعیت و پیگیری و حضور در صحنه از ویژگی‌های شخصیتی بسیار مهم هستند.

۳-۴- گام سوم: رتبه بندی ابعاد شایستگی مدیران

بدین منظور با استفاده از روش آنتروپی شانون^{۱۵} وزن هر یک از ابعاد محاسبه می‌شود. در راستای اجرای الگوریتم روش آنتروپی شانون لازم خواهد بود که ابتدا فراوانی شاخص‌های واقع شده در هر بعد برای هر مدل مورد محاسبه قرار گیرد. ماتریس حاصل به‌هنجار شده و بار اطلاعاتی هر بعد (E) محاسبه و سپس به کمک آن ضریب اهمیت هر بعد (W) به‌دست می‌آید [۱]۶. در جدول ۴ فراوانی شاخص‌ها در ابعاد آمده است (۳۶ مدل مورد مطالعه در ستون اول سمت راست و ابعاد شایستگی مدیران در ردیف اول واقع شده‌اند).

جدول ۴ - فراوانی شاخص‌ها در ابعاد بر حسب مدل‌ها

مدل	شایستگی تخصصی در حوزه‌های نوین	شایستگی ادراکی	شایستگی ارتباطی	مدیریت دیگران	مدیریت خویشتن	نگرش و ارزش‌ها	ویژگی‌های شخصیتی
کاتز	۱	۳	۲	۱	۰	۲	۳
بویاتزیس	۲	۰	۱	۲	۱	۰	۳
استون	۹	۲	۵	۶	۱	۲	۲
کرپ و منسفلد	۵	۸	۶	۵	۰	۱	۳
اونز و همکاران	۶	۳	۲	۷	۱	۲	۰
بیهام و همکاران	۴	۷	۲	۵	۲	۱	۳
زنگر و فوکمن	۴	۶	۲	۴	۱	۱	۱
آبراهام و همکاران	۴	۲	۳	۳	۲	۲	۳
چارچوب مدیریت پروژه	۱۷	۴	۳	۴	۱	۴	۳
مدل جامع توسعه مدیران	۳	۶	۳	۱	۱	۰	۲
مدل شل	۱	۵	۱	۳	۰	۲	۰
چارچوب سایپا	۱	۶	۲	۵	۰	۲	۱
مدل سایپا	۲	۱۰	۳	۶	۲	۴	۴
سپکو	۷	۴	۵	۳	۱	۳	۳
سازه گستر سایپا	۱	۸	۴	۶	۱	۲	۴
گسترش و نوسازی	۵	۶	۲	۴	۲	۱	۱
تامین اجتماعی	۵	۶	۱	۳	۱	۱	۱
برق جنوب	۴	۲	۱	۴	۳	۱	۵

مدل	شایستگی تخصصی در حوزه‌های نوین	شایستگی ادراکی	شایستگی ارتباطی	مدیریت دیگران	مدیریت خویشتن	نگرش و ارزش‌ها	ویژگی‌های شخصیتی
فارس							
پژوهشگاه نیرو	۱۷	۷	۲	۲	۱	۴	۱
سازمان‌های ورزشی	۲	۱۱	۰	۴	۱	۰	۱
وزارت بازرگانی	۲۲	۱۶	۱۲	۱۱	۶	۸	۱۰
وزارت امور خارجه	۴	۱	۱	۰	۴	۴	۳
شرکت ملی گاز	۳	۲	۳	۱	۰	۰	۰
مدل مالزی	۵	۳	۱	۴	۰	۱	۰
نفت بریتانیا	۰	۳	۱	۳	۰	۰	۱
MAP	۱۶	۱۴	۴	۲	۱	۰	۰
ALCP	۲	۱	۱	۴	۱	۰	۰
ASTD	۴	۳	۳	۱	۱	۰	۱
WBP	۸	۷	۳	۵	۲	۲	۹
SMH	۴	۸	۶	۷	۱	۴	۱
Alberta	۲	۵	۲	۳	۱	۱	۲
NY State	۴	۷	۸	۵	۲	۲	۳
Yale	۰	۳	۱	۳	۰	۱	۰
CA	۷	۱۴	۹	۹	۷	۵	۵
SMHv	۴	۵	۵	۸	۱	۱	۱
Colorado	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰

به عنوان مثال در سطر اول عدد ۱ نشان‌دهنده این است که یکی از شاخص‌های مدل کاتز در بعد شایستگی تخصصی قرار گرفته است. بر طبق مراحل الگوریتم آنتروپی شانون، ماتریس فراوانی جدول ۴ به‌هنگار می‌گردد. نتایج در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵ - جدول به‌هنگار شده فراوانی شاخص‌ها در ابعاد بر حسب مدل‌ها

مدل	شایستگی تخصصی در حوزه‌های نوین	شایستگی ادراکی	شایستگی ارتباطی	مدیریت دیگران	مدیریت خویش	نگرش و ارزش‌ها	ویژگی‌های شخصیتی
کانتز	۰.۰۰۵	۰.۰۱۵	۰.۰۱۸	۰.۰۰۷	۰.۰۰۰	۰.۰۳۱	۰.۰۳۸
بویاتزیس	۰.۰۱۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۹	۰.۰۱۴	۰.۰۲۰	۰.۰۰۰	۰.۰۳۸
استون	۰.۰۴۶	۰.۰۱۰	۰.۰۴۵	۰.۰۴۲	۰.۰۲۰	۰.۰۳۱	۰.۰۲۵
کریپ و منسفلد	۰.۰۲۶	۰.۰۴۰	۰.۰۵۴	۰.۰۳۵	۰.۰۰۰	۰.۰۱۶	۰.۰۳۸
اونز و همکاران	۰.۰۳۱	۰.۰۱۵	۰.۰۱۸	۰.۰۴۲	۰.۰۲۰	۰.۰۳۱	۰.۰۰۰
بیهام و همکاران	۰.۰۲۱	۰.۰۳۵	۰.۰۱۸	۰.۰۳۵	۰.۰۴۱	۰.۰۱۶	۰.۰۳۸
زنگر و فوکمن	۰.۰۲۱	۰.۰۳۰	۰.۰۱۸	۰.۰۲۸	۰.۰۲۰	۰.۰۱۶	۰.۰۱۳
آبراهام و همکاران	۰.۰۲۱	۰.۰۱۰	۰.۰۲۷	۰.۰۲۱	۰.۰۴۱	۰.۰۳۱	۰.۰۳۸
چارچوب مدیریت پروژه	۰.۰۸۷	۰.۰۲۰	۰.۰۲۷	۰.۰۲۸	۰.۰۲۰	۰.۰۶۳	۰.۰۳۸
مدل جامع توسعه مدیران	۰.۰۱۵	۰.۰۳۰	۰.۰۲۷	۰.۰۰۷	۰.۰۲۰	۰.۰۰۰	۰.۰۲۵
مدل شل	۰.۰۰۵	۰.۰۲۵	۰.۰۰۹	۰.۰۲۱	۰.۰۰۰	۰.۰۳۱	۰.۰۰۰
چارچوب سایپا	۰.۰۰۵	۰.۰۳۰	۰.۰۱۸	۰.۰۳۵	۰.۰۰۰	۰.۰۳۱	۰.۰۱۳
مدل سایپا	۰.۰۱۰	۰.۰۵۱	۰.۰۲۷	۰.۰۴۲	۰.۰۴۱	۰.۰۶۳	۰.۰۵۰
سایپکو	۰.۰۳۶	۰.۰۲۰	۰.۰۴۵	۰.۰۲۱	۰.۰۲۰	۰.۰۴۷	۰.۰۳۸
سازه گستر سایپا	۰.۰۵۱	۰.۰۴۰	۰.۰۳۶	۰.۰۴۲	۰.۰۲۰	۰.۰۳۱	۰.۰۵۰
گسترش و نوسازی	۰.۰۲۶	۰.۰۳۰	۰.۰۱۸	۰.۰۲۸	۰.۰۴۱	۰.۰۱۶	۰.۰۱۳
تامین اجتماعی	۰.۰۲۶	۰.۰۳۰	۰.۰۰۹	۰.۰۲۱	۰.۰۲۰	۰.۰۱۶	۰.۰۱۳
برق جنوب فارس	۰.۰۲۱	۰.۰۱۰	۰.۰۰۹	۰.۰۲۸	۰.۰۶۱	۰.۰۱۶	۰.۰۶۳
پژوهشگاه نیرو	۰.۰۸۷	۰.۰۳۵	۰.۰۱۸	۰.۰۱۴	۰.۰۲۰	۰.۰۶۳	۰.۰۱۳
سازمانهای ورزشی	۰.۰۱۰	۰.۰۵۶	۰.۰۰۰	۰.۰۲۸	۰.۰۲۰	۰.۰۰۰	۰.۰۱۳
وزارت بازرگانی	۰.۱۱۳	۰.۰۸۱	۰.۱۰۸	۰.۰۷۷	۰.۱۲۲	۰.۱۲۵	۰.۱۲۵
وزارت امور خارجه	۰.۰۲۱	۰.۰۰۵	۰.۰۰۹	۰.۰۰۰	۰.۰۸۲	۰.۰۶۳	۰.۰۳۸
شرکت ملی گاز	۰.۰۱۵	۰.۰۱۰	۰.۰۲۷	۰.۰۰۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰

مدل	شایستگی تخصصی در حوزه‌های نوین	شایستگی ادراکی	شایستگی ارتباطی	مدیریت دیگران	مدیریت خویشتن	نگرش و ارزش‌ها	ویژگی‌های شخصیتی
مدل مالزی	۰.۰۲۶	۰.۰۱۵	۰.۰۰۹	۰.۰۲۸	۰.۰۰۰	۰.۰۱۶	۰.۰۰۰
نفت بریتانیا	۰.۰۰۰	۰.۰۱۵	۰.۰۰۹	۰.۰۲۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۱۳
MAP	۰.۰۸۲	۰.۰۷۱	۰.۰۳۶	۰.۰۱۴	۰.۰۲۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
ALCP	۰.۰۱۰	۰.۰۰۵	۰.۰۰۹	۰.۰۲۸	۰.۰۲۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
ASTD	۰.۰۲۱	۰.۰۱۵	۰.۰۲۷	۰.۰۰۷	۰.۰۲۰	۰.۰۰۰	۰.۰۱۳
WBP	۰.۰۴۱	۰.۰۳۵	۰.۰۲۷	۰.۰۳۵	۰.۰۴۱	۰.۰۳۱	۰.۱۱۳
SMH	۰.۰۲۱	۰.۰۴۰	۰.۰۵۴	۰.۰۴۹	۰.۰۲۰	۰.۰۶۳	۰.۰۱۳
Alberta	۰.۰۱۰	۰.۰۲۵	۰.۰۱۸	۰.۰۲۱	۰.۰۲۰	۰.۰۱۶	۰.۰۲۵
NY State	۰.۰۲۱	۰.۰۳۵	۰.۰۷۲	۰.۰۳۵	۰.۰۴۱	۰.۰۳۱	۰.۰۳۸
Yale	۰.۰۰۰	۰.۰۱۵	۰.۰۰۹	۰.۰۲۱	۰.۰۰۰	۰.۰۱۶	۰.۰۰۰
CA	۰.۰۳۶	۰.۰۷۱	۰.۰۸۱	۰.۰۶۳	۰.۱۴۳	۰.۰۷۸	۰.۰۶۳
SMHv	۰.۰۲۱	۰.۰۲۵	۰.۰۴۵	۰.۰۵۶	۰.۰۲۰	۰.۰۱۶	۰.۰۱۳
Colorado	۰.۰۰۵	۰.۰۰۰	۰.۰۰۹	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰

با انجام محاسبات روش آنتروپی شانون، وزن و رتبه ابعاد مطابق جدول شماره ۶ حاصل شده است.

جدول ۶- اوزان ابعاد مدل شایستگی مدیران با استفاده از روش آنتروپی شانون

رتبه	ضریب اهمیت (Wj)	بار اطلاعاتی (Ej)	تعداد شاخص	بعد
۳	۰.۱۴۴۵	۰.۸۹۶۵۴۵	۱۹۵	شایستگی تخصصی
۲	۰.۱۵۰۱	۰.۹۳۱۲۰۲	۱۹۸	شایستگی ادراکی
۴	۰.۱۳۹۲	۰.۸۶۳۶۳۲	۱۱۱	شایستگی ارتباطی
۱	۰.۱۵۲۲	۰.۹۴۴۴۸۳	۱۴۳	مدیریت دیگران
۷	۰.۱۳۶۹	۰.۸۴۹۵۱۵	۴۹	مدیریت خویشتن
۵	۰.۱۳۹۱	۰.۸۶۳۲۷۳	۶۴	نگرش و ارزش‌ها
۶	۰.۱۳۸۱	۰.۸۵۶۷۸۳	۸۰	ویژگی‌های شخصیتی

این بدین معنی است که با توجه به مدل‌های مطالعه شده بعد مدیریت دیگران دارای بیشترین

ضریب اهمیت و بعد مدیریت خویشتن دارای کمترین ضریب اهمیت می‌باشد.

۴-۴- گام چهارم: رتبه بندی مولفه‌های شایستگی مدیران

رتبه‌بندی مولفه‌های شایستگی مدیران نیز با استفاده از روش آنتروپی شانون صورت گرفته است. شایان ذکر است که رتبه‌بندی ایجاد شده میان مولفه‌ها مشابه آنچه در خصوص ابعاد پیشتر ارائه گردید صورت گرفته و از آنجا که حجم داده‌ها در این خصوص بالا می‌باشد، صرفاً به نمایش داده‌های نهایی در جدول ۷ اکتفا شده است.

جدول ۷- رتبه‌بندی مولفه‌های شایستگی مدیران با استفاده از روش آنتروپی شانون

رتبه	ضریب اهمیت (Wj)	بار (اطلاعات) (Ej)	تعداد شاخص	مولفه	بعد
۲۷	۰.۰۲۱۶۰	۰.۵۳۱۹۲۲۶	۸	مدیریت مشارکتی	۱
۱۱	۰.۰۳۱۵۹	۰.۷۷۷۹۴۷۱	۲۰	مدیریت تغییر	۱
۳۵	۰.۰۱۱۹۴	۰.۲۹۳۹۵۵۶	۱۷	مدیریت پروژه	۱
۸	۰.۰۳۲۹۴	۰.۸۱۱۲۲۹۳	۴۵	مدیریت عملکرد	۱
۲۳	۰.۰۲۳۷۸	۰.۵۸۵۵۳۴۴	۱۱	مدیریت بهره‌وری (کارایی و اثربخشی)	۱
۳۹	۰.۰۰۷۸۵	۰.۱۹۳۴۲۶۴	۲	مدیریت بحران	۱
۱۴	۰.۰۳۰۸۵	۰.۷۵۹۸۴۴۰	۳۳	مدیریت منابع	۱
۱۲	۰.۰۳۱۴۲	۰.۷۷۳۷۸۹۲	۳۵	برنامه‌ریزی و سازماندهی	۱
۱۹	۰.۰۲۸۱۶	۰.۶۹۳۴۲۶۴	۲۴	دانش و مهارت تخصصی	۱
۹	۰.۰۳۲۷۱	۰.۸۰۵۴۸۵۴	۳۵	ابتکار، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی	۲
۷	۰.۰۳۳۸۸	۰.۸۳۴۴۲۸۱	۷۰	دیدگاه راهبردی و تفکر استراتژیک	۲
۱۷	۰.۰۲۸۶۴	۰.۷۰۵۳۱۷۶	۲۰	تفکر سیستمی	۲
۲	۰.۰۳۶۵۶	۰.۹۰۰۳۲۹۲	۶۹	تحلیل، حل مساله و تصمیم‌گیری	۲
۳۶	۰.۰۱۱۷۸	۰.۲۹۰۱۳۹۶	۴	توانایی ذهنی	۲
۱	۰.۰۳۷۶۶	۰.۹۲۷۳۹۹۶	۸۵	ارتباطات	۳
۲۸	۰.۰۱۹۹۸	۰.۴۹۲۰۹۸۱	۶	مذاکره	۳
۳۲	۰.۰۱۵۷۱	۰.۳۸۶۸۵۲۸	۴	متقاعدسازی	۳
۳۳	۰.۰۱۵۷۱	۰.۳۸۶۸۵۲۸	۴	احترام و درک متقابل	۳
۴۰	۰.۰۰۷۸۵	۰.۱۹۳۴۲۶۴	۲	مقبولیت در محیط کار	۳

رتبه	ضریب اهمیت (Wj)	بار اطلاعات (Ej)	تعداد شاخص	مولفه	بعد
۲۲	۰.۰۲۴۵۲	۰.۶۰۳۸۶۳۳	۱۰	اعتمادسازی	۳
۵	۰.۰۳۴۹۷	۰.۸۶۱۲۹۲۹	۳۲	رهبری	۴
۱۵	۰.۰۳۰۵۱	۰.۷۵۱۳۰۳۷	۲۰	انگیزش	۴
۳	۰.۰۳۵۸۰	۰.۸۸۱۷۳۷۹	۴۲	توسعه تیم‌ها و کار تیمی	۴
۴	۰.۰۳۵۱۶	۰.۸۶۵۹۷۴۸	۳۴	توانمندسازی کارکنان	۴
۲۰	۰.۰۲۷۴۹	۰.۶۷۶۹۹۲۴	۱۶	مدیریت تعارض	۴
۶	۰.۰۳۳۹۴	۰.۸۳۵۹۳۵۰	۳۵	توسعه فردی	۵
۳۷	۰.۰۱۱۷۸	۰.۲۹۰۱۳۹۶	۴	مدیریت عواطف و احساسات	۵
۳۱	۰.۰۱۷۰۵	۰.۴۱۹۹۱۹۲	۱۰	انضباط و آراستگی	۶
۲۴	۰.۰۲۳۷۴	۰.۵۸۴۵۴۵۳	۱۲	تعهد و وجدان کاری	۶
۲۶	۰.۰۲۳۱۵	۰.۵۷۰۱۶۳۵	۹	تعهد به تعالی و کیفیت	۶
۱۰	۰.۰۳۲۱۰	۰.۷۹۰۶۲۳۲	۱۷	مشتری‌مداری	۶
۳۸	۰.۰۱۱۷۸	۰.۲۹۰۱۳۹۶	۴	قانون‌گرایی	۶
۱۶	۰.۰۳۰۴۷	۰.۷۵۰۴۲۹۵	۲۲	اخلاق حرفه‌ای	۶
۱۳	۰.۰۳۰۸۸	۰.۷۶۰۵۷۹۳	۱۹	انعطاف‌پذیری	۷
۲۱	۰.۰۲۶۰۹	۰.۶۴۲۵۴۸۶	۱۰	مسئولیت‌پذیری	۷
۳۴	۰.۰۱۲۴۵	۰.۳۰۶۵۷۳۶	۳	مثبت‌اندیشی	۷
۲۵	۰.۰۲۳۱۷	۰.۵۷۰۶۴۸۹	۱۴	پشتکار و جدیت	۷
۴۱	۰.۰۰۷۸۵	۰.۱۹۳۴۲۶۴	۲	انتقادپذیری و خویش‌داری	۷
۱۸	۰.۰۲۸۶۱	۰.۷۰۴۴۸۸۰	۱۹	پیشگامی، توفیق‌طلبی و ریسک‌پذیری سنجیده	۷
۲۹	۰.۰۱۹۶۴	۰.۴۸۳۵۶۶۰	۸	صراحت و قاطعیت	۷
۳۰	۰.۰۱۸۲۴	۰.۴۴۹۱۲۲۲	۵	پیگیری و حضور در صحنه	۷

با توجه به جدول فوق می‌توان بیان کرد در میان ۴۱ مولفه، مولفه ارتباطات دارای بالاترین ضریب اهمیت و مولفه انتقادپذیری و خویش‌داری دارای کمترین ضریب اهمیت می‌باشد.

۵-۴- گام پنجم: جمع بندی

در رتبه‌بندی ابعاد شایستگی مدیران بعد مدیریت دیگران بالاترین ضریب را دارا می‌باشد و به تبع بالاترین اولویت را داراست. بعد مدیریت خویشتن کمترین ضریب را در میان ابعاد داشته و دارای پایین‌ترین اولویت می‌باشد. در رتبه‌بندی مولفه‌های شایستگی مدیران مولفه ارتباطات از بعد شایستگی ارتباطی بیشترین ضریب و مولفه انتقادپذیری و خویشتن‌داری از بعد ویژگی‌های شخصیتی کمترین ضریب را به‌خود اختصاص دادند. پس از رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران، مولفه‌های هر بعد نیز رتبه‌بندی شدند. نتایج در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸ - ابعاد و مولفه‌ها به ترتیب اولویت در مدل شایستگی مدیران

بعد	مولفه‌ها به ترتیب اولویت (از راست به چپ)
مدیریت دیگران	توسعه تیم‌ها و کار تیمی - توانمندسازی کارکنان - رهبری - انگیزش - مدیریت تعارض
شایستگی ادراکی	تحلیل، حل مساله و تصمیم‌گیری - دیدگاه راهبردی و تفکر استراتژیک - ابتکار - خلاقیت - نوآوری و کارآفرینی - تفکر سیستمی - توانایی ذهنی
شایستگی تخصصی در حوزه‌های نوین	مدیریت عملکرد - مدیریت تغییر - برنامه‌ریزی و سازماندهی - مدیریت منابع - دانش و مهارت تخصصی - مدیریت بهره‌وری - مدیریت مشارکتی - مدیریت پروژه - مدیریت بحران
شایستگی ارتباطی	ارتباطات - اعتمادسازی - مذاکره - متقاعدسازی - احترام و درک متقابل - مقبولیت در محیط کار
نگرش و ارزش‌ها	مشتری‌مداری - اخلاق حرفه‌ای - تعهد و وجدان کاری - تعهد به تعالی و کیفیت - قانون‌گرایی
ویژگی‌های شخصیتی	انعطاف‌پذیری - پیشگامی، توفیق‌طلبی و ریسک‌پذیری سنجیده - مسئولیت‌پذیری - پشتکار و جدیت - صراحت و قاطعیت - پیگیری و حضور در صحنه - مثبت‌اندیشی - انتقادپذیری و خویشتن‌داری
مدیریت خویشتن	توسعه فردی - انضباط و آراستگی - مدیریت عواطف و احساسات

در بعد مدیریت دیگران مولفه توسعه تیم‌ها و کار تیمی بالاترین و مولفه مدیریت تعارض کمترین ضریب را دارا می‌باشند. در بعد شایستگی ادراکی مولفه تحلیل، حل مساله و تصمیم‌گیری بیشترین و مولفه توانایی ذهنی کمترین ضریب را دارا می‌باشند. در بعد شایستگی تخصصی در حوزه‌های نوین

بالاترین ضریب به مولفه مدیریت عملکرد و کمترین ضریب به مولفه مدیریت بحران اختصاص یافت. در بعد شایستگی ارتباطی مولفه ارتباطات بالاترین و مولفه مقبولیت در محیط کار کمترین ضریب را دارا می‌باشند. در بعد نگرش و ارزش‌ها مولفه‌های مشتری‌مداری و قانون‌گرایی به‌ترتیب بیشترین و کمترین ضریب را دارا می‌باشند. در بعد ویژگی‌های شخصیتی مولفه انعطاف‌پذیری بالاترین و مولفه انتقادپذیری و خویش‌داری کمترین ضریب را به خود تخصیص داده‌اند و در آخرین بعد یعنی مدیریت خویش‌داری توسعه فردی بیشترین و مدیریت عواطف و احساسات کمترین ضریب را دارا می‌باشند.

پی‌نوشت‌ها

۱-British Petroleum(BP)

۲-Manual Assessment of proficiency(MAP)

۳-Career Architect(CA)

۴-Adaptive Leadership Competency Profile(ALCP)

۵-Ounz et al.

۶-Colorado general workplace competencies(Colorado)

۷-Yale University(Yale)

۸-Alberta Public Service(Alberta)

۹-New York State Department of Civil Service (NY State)

۱۰-Shell

۱۱-Workplace Big Five ProFile (WBP)

۱۲-American Society for Training and Development (ASTD)

۱۳-Successful Manager's Handbook ۱۹۹۶ ed.(SMH)

۱۴-Successful Manager's Handbook ۷th ed.(SMH۷)

۱۵-Shannon Entropy Method

۱۶- برای مطالعه جزئیات روش آنتروپی شانون به مقاله «بسط و توسعه روش آنتروپی شانون برای پردازش داده‌ها در تحلیل محتوی» از دکتر عادل آذر مراجعه شود.

۱۷-Normalized

۵- منابع و مراجع

- [۱] آذر، ع، "بسط و توسعه روش آنتروپی شانون برای پردازش داده‌ها در تحلیل محتوی"، فصلنامه علمی-پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء، سال ۱۱، شماره ۳۷ و ۳۸، بهار ۸۰، ۱۳۸۰.
- [۲] اسناد و مدارک داخلی شرکت سازه‌گستر سایپا، فرم ارزیابی مدیران.
- [۳] بابایی زکلیلی، محمد علی، "طراحی نظام جامع توسعه مدیران (تجربه در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)"، سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، ۱۳۸۵.
- [۴] بروشور معرفی مدل شایستگی شرکت سایپکو.
- [۵] تاج‌الدین، محمد، تدین، علی، معالی تفتی، مرجان، "مدل کسب‌وکار مدیران منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک سازمان"، سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، ۱۳۸۵.
- [۶] حسینی، سیدمحمود، "نظام شایستگی در شرکت ملی گاز ایران با تاکید بر جذب شایستگان و پرورش کارآمدان". اولین همایش توسعه شایسته سالاری، ۱۳۸۷.
- [۷] حمیدی زاده، محمد رضا؛ حسین زاده شهری، معصومه، "طراحی مدل تعیین شایستگی های محوری سازمانی (موردکاوی: شرکت ایران خودرو)"، چشم‌انداز مدیریت، شماره ۲۹، صص ۵-۳۰، ۱۳۸۷.
- [۸] سلطانی، مسعود، "تدوین مدل شایستگی‌های سازمان تامین اجتماعی"، خبرنامه الکترونیکی آریانا، (آدرس اینترنتی: <http://aryanacmc.com/Content.aspx?id=۱۲۸>)، ۱۳۸۴.
- [۹] صادقیان، مسعود؛ نهبودی، محمد، "تدوین مدل شایستگی مشاغل مدیریت پروژه در پژوهش‌گاه نیرو"، بیست و پنجمین کنفرانس بین‌المللی برق، ۱۳۸۹.
- [۱۰] فایرستون، ژوزف؛ مک‌ال‌روی، مارک، "مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید"، ترجمه: احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری، تهران، انتشارات کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۷.
- [۱۱] فرهی بوزنجانی، بزروز؛ زارع اشکذری، جلال‌الدین، "معرفی مدلی جامع برای توسعه مدیران"، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، ۱۳۸۲.
- [۱۲] کرمی، مرتضی، "آموزش مدیران با الگوی شایستگی"، مجله تدبیر، شماره ۱۷۹، ۲۴-۲۷، ۱۳۸۶.
- [۱۳] گروه مترجمان زیر نظر گروه علمی مدیریت پروژه؛ "چارچوب شایستگی های مدیریت پروژه (بر مبنای استاندارد انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه)"؛ تهران، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی حوزه عالی صنعتی، گروه توسعه مدیریت پروژه، چاپ اول، ۱۳۸۶.
- [۱۴] گلدار، ز.، فتحی، شعبانی، ابدی دوست، مهستی؛ زمرد، پریسا؛ تقی زاده، حمید، "طرح مدیران آینده"، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، معاونت اداری سایپا، ۱۳۸۴.

- [۱۵] معاونت منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، "فراز و نشیب توسعه منابع انسانی"، تهران، انتشارات سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۸۴.
- [۱۶] نادریان جهرمی، مسعود، "تعیین مهارت ها و شایستگی های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی"، دانشگاه تربیت معلم، رساله دکتری، ۱۳۸۱.
- [۱۷] ناصحی فر، وحید؛ سعادت، محمدرضا؛ معصوم زاده زواره، ابوالفضل، "الگوی ارزیابی قابلیت ها و شایستگی های مدیران وزارت بازرگانی"، بررسی های بازرگانی، دوره جدید، سال هشتم، شماره ی چهل و یک، ۱۳۸۹.
- [۱۸] نوروزی، علیمراد، "تدوین تجربه اجرای طرح استعدادیابی و ارزیابی شایستگی های کارکنان شرکت ودیریت تولید برق جنوب فارس"، یازدهمین همایش عرصه یادگیری - رهبری تغییر در منابع انسانی، شیراز، ۱۳۸۸.
- [۱۹] Abraham, S.E., Karns, L.A., Shaw, K. & Mena, M.A.(). "Managerial competencies and the managerial performance appraisal process", *Journal of Management Development*, ۸۴۲-۸۵۲, ۲۰۰۱.
- [۲۰] Allport, G.W., "Attitude in C Murchison (Ed.)", Hand book of social Psychology. Worcester MA: Clark University Press. ۷۹۸-۷۸۴, ۱۹۳۵.
- [۲۱] Berge, Z., deVerneil, M., Berge, N., Davis, L., & Smith, D., "The increasing scope of training and development competency", *Benchmarking*, ۹(۱), ۴۳-۶۱, ۲۰۰۲.
- [۲۲] Boyatzis, R. E., "The competent manager: A model for effective performance", New York, NY: John Wiley & Sons, Inc, ۱۹۸۲.
- [۲۳] Cardy, Robert L., Selvarajan, T.T., "Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage", *Business Horizons*, ۴۹, ۲۳۵-۲۴۵, ۲۰۰۶.
- [۲۴] Cochran, Graham R., "Developing a Competency Model for a ۲۱st Century Extension Organization". U.M.I. Copyright ۲۰۰۹ by ProQuest LLC, ۲۰۰۹.
- [۲۵] Comey, Teresa, "Identifying Leadership Competencies to Create a Leadership Succession Plan Process". *National Library of Canada*, Master of Art, ۲۰۰۴.
- [۲۶] Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., & Lankau, M. J., "Grooming future hospitality leaders: A competencies model", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, ۴۴(۳), ۱۷-۲۵, ۲۰۰۳.

- [۲۷] Draganidis, F. and Mentzas, G., "Competency-based management: a review of systems and approaches", *Information management & Computer Security*, Vol. ۱۴ No. ۱, ۲۰۰۶.
- [۲۸] Dubois, D.Q., Rothwell, W.J., King Stern, D.J & Kemp, L.K., "*Competency – based human resource management*", Davies-Black Publishing, ۲۰۰۴.
- [۲۹] Evers, A. , Anderson, N. , Voskuilj, O., "The Blackwell handbook of personnel selection", *Blackwell Publishing*, ۲۰۰۵.
- [۳۰] Ey, Pamela E., "*A Track-by-Level Approach to Performance Competency Modeling*", U.M.I. ProQuest LLC, Doctor of Philosophy, ۲۰۰۶.
- [۳۱] Gatewood, R. D. and Feild, H. S., "*Human resource selection*", Fort Worth: Harcourt College Publishers, ۵th edition, ۲۰۰۱.
- [۳۲] Greatrex, J., Philips, P., "Oiling the wheels of competence", *Personnel Management*, V:۲۱, pp ۳۶-۳۹, ۱۹۸۹.
- [۳۳] Herlein, Michele A. Scaperlanda, "*An Examination of Managerial Competences And Their Relationship to Performance*".U.M.I. ProQuest LLC. Doctor of Business Administration, ۲۰۰۹.
- [۳۴] Katz, R., "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, ۹۰-۱۰۱, ۱۹۷۴.
- [۳۵] Lievans, F., Sanchez, J.I., & De Corte, W., "Easing the inferential leap in competency modeling: the effects of task-related information and subject matter expertise". *Personnel Psychology*, ۵۷, ۸۸۱-۹۰۴, ۲۰۰۴.
- [۳۶] Naquim, Sharon S., Holton III, Elwood F., "Leadership and Managerial Competency Model: A Simplified Process and Resulting Model", *Advances in Developing Human Resources*, ۸, ۱۴۴-۱۶۵, ۲۰۰۶.
- [۳۷] Sherron, Charles T., "*Psychometric development of the adaptive leadership competency profile*", U.M.I. ProQuest LLC, ۲۰۰۰.
- [۳۸] Tahir, Izah Mohd. Abu Bakar, Nor Mazlina, "Managerial Competencies in the Malaysian Financial Services Sector", *ijcrb.webs.com*, ۲۰۱۰.

[۳۹] Weatherly, L. A., "Competency models series part I: Competency models –an overview", Available from Society for Human Resource Management: <http://shrm.org>, ۲۰۰۵.

[۴۰] Wolfe, Kevin C., "*The Quest for Competence: A Confirmatory Factor Analytic Approach to Examining the Measurement Equivalence of a Competency-Based Performance Assessment Instrument*", U.M, ۲۰۰۸.