

طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران با هدف ایجاد مزیت رقابتی در سازمان

اسماعیل عبدالعلی^۱*

اوژن کریمی^۲

سعید عبدالمنافی^۳

بهروز لاری سمنانی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۲۱)

چکیده

هدف اصلی این پژوهش ارائه مدل شایستگی‌های مدیران جهت ایجاد مزیت رقابتی در سازمان بوده و این تحقیق به صورت ترکیبی انجام شده و بخش کیفی بصورت اکتشافی و بخش کمی بصورت توصیفی-پیمایشی بوده و داده‌های کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته از ۱۵ نفر مدیران، افراد خبره و اعضای هیات علمی به روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی تا اشباع نظری جمع‌آوری شده و برای بررسی پایایی داده‌های کیفی، نمونه‌ای از متون برای کدگذاری به فرد خبره دیگر داده شد و نتایج کدگذاری وی با کدگذاری محقق مقایسه شد. حدود ۸۶٪ توافق بین دو کدگذاری وجود داشته است. در بخش کمی داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه محقق ساخته از تعداد ۳۲۲ نمونه که براساس روش کوکران تعیین شده از جامعه آماری پژوهش که شامل مدیران شرکتهای صنعتی و تولیدی استان قزوین بوده، جمع‌آوری شده است. نتایج حاصل از بررسی پایایی پرسشنامه نشان می‌دهد که میزان ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۷ است. مدل پژوهش براساس یافته‌های کیفی شامل مقوله‌های شایستگی فردی با ۳۰ مفهوم، شایستگی میان فردی با ۱۵ مفهوم، شایستگی مدیریتی با ۱۸ مفهوم، شایستگی تخصصی مدیران ۱۸ مفهوم، و مقوله مزیت رقابتی با ۱۳ مفهوم شناسایی و تعیین شده و با استفاده از معادلات ساختاری برازش و آزمون شده است و بر مبنای نتایج به دست آمده از پژوهش، شایستگی‌های مدیران در مقوله‌های شایستگی‌های فردی و میان فردی، مدیریتی و تخصصی مدیران با مفاهیم و زیر مجموعه خاص هر مقوله شناسایی و تاثیرات آنها بر روی مقوله مزیت رقابتی به تفکیک مورد بررسی قرار گرفته که نتایج پژوهش نشان می‌دهد بر مزیت رقابتی در سازمان تاثیر معناداری دارند.

کلیدواژه‌ها: شایستگی‌های مدیران، مزیت رقابتی، شرکتهای صنعتی و تولیدی

۱- دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (مسئول

مکاتبات: e.a.esmaeil2019@gmail.com)

۲- گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳- گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۴- گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه در شرایط کنونی مورد عنایت و توجه قرار دادن منابع انسانی و توانمندسازی و توسعه آن از راهبردی‌ترین و ارزشمندترین اهداف سازمانها به شمار می‌رود. به طوریکه منابع انسانی هسته اصلی توانایی و دانش افزایشی سازمانها در عرصه کلاس جهانی می باشد. انسان در سازمان، محور و کانون توسعه و رشد بوده و می‌تواند موجب رشد و بالندگی سازمان را فراهم نماید. در محیطی که تغییرات با شتاب فرایندهای در حال انجام بوده، مدیران با جهانی شدن کسب و کار، تغییرات سریع فناوری و رقابت مبتنی بر شایستگی برای جذب و استفاده از استعدادها مواجه‌اند. بنابراین جذب و مدیریت بهینه و کارآمد سرمایه‌های انسانی در ابعاد و کارکردهای مختلف منابع انسانی در سازمانها باید مورد توجه جدی و هوشمند قرار گیرد.

به اعتقاد اکثر اندیشمندان مبنای موفقیت سازمانها منابع انسانی شایسته و کارآمد بوده، منابع انسانی جزء منابع تقلیدناپذیر، کمیاب و راهبردی سازمانها بوده، اگر منابع انسانی سازمانها کارآمد و مطلوب نباشد نه تنها مزیت و برتری محسوب نمی‌شود، بلکه باعث نابودی سازمانها خواهد شد. بنابراین هر یک از منابع انسانی در سطوح مختلف پستهای سازمانی به ویژه مدیران، نقش خاص خود را در نیل به اهداف سازمانها دارند. همانطور که عنوان گردید در این میان مدیران نقش کلیدی و راهبردی در موفقیت سازمانها دارند. مساله اصلی این پژوهش در این است که مدیران باید چه شرایط و ویژگیهایی در قالب مجموعه شایستگی‌ها داشته باشند؟ و نقش و تاثیر آنها در تحقق اهداف و مأموریت سازمان مثبت باشد و بتوانند مزیت رقابتی برای سازمان در بین رقبا ایجاد نمایند. اگر شایستگی‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریتی به درستی شناسایی شود و مدیران براساس این شایستگی‌ها در پستهای مدیریتی قرار گیرند، بدون تردید سازمان در رسیدن به اهدافش موفق خواهد بود و با کسب توانمندی و قدرت خاصی، رهبری بازار را در حوزه فعالیت خود در دست خواهد داشت. مدیران سازمانها و شرکتهای با داشتن شایستگی‌های مدیریتی می‌توانند موجب مزیت رقابتی در سازمان بشوند و آن را ارتقاء دهند و این شایستگی‌های مدیریتی، اثر مستقیمی از طریق مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانها دارد. (۱) در حال حاضر شرکتهای و سازمانهایی علی‌الرغم داشتن انبوهی از نیروی انسانی و داشتن مدیران در رده‌های مختلف مدیریتی، در عرصه رقابت و فعالیت خود موفق نیستند. بنابراین مشکل اصلی این سازمانها عدم بکارگیری نیروی انسانی بخصوص مدیران براساس شایستگی‌های اجتناب‌ناپذیر و ضروری در زمینه فعالیت سازمان و شرکت می‌باشد. بنابراین باید نقشه جامع شایستگی‌های مدیران در مناصب مدیریتی شناسایی و طراحی شود. افراد براساس این شایستگی‌ها گزینش و برنامه‌های توسعه و آموزش اجرا شود و ارزیابی‌های عملکردی افراد بر این اساس انجام شود و بازخوردهای لازم به آنها جهت افزایش کارآمدی و ارتقای بهره‌وری داده شود. طراحی و بکارگیری مدل و الگوهای شایستگی به عنوان یکی از روش‌های کارآمد و رایج جهت پرورش،

استخدام، سرمایه‌گذاری و تعالی سرمایه انسانی برتر و شایسته و شایسته‌گزینی در اکثر کشورهای پیشرفته دنیا شناخته شده است، در کانون توجه قرار گرفتن نقش شایستگی‌های مدیران و منابع انسانی می‌تواند موجب پویایی و تعالی سازمانی و در سطح ملی درآمدزایی بیشتر و رشد و توسعه اقتصادی کشور شود، عدم توجه و نادیده انگاشتن گزینش و انتصاب مدیران شایسته در حوزه‌های مختلف نیز می‌تواند به از دست رفتن فرصت‌ها، اتلاف منابع و شکست سازمانها در عرصه رقابت بین‌المللی منجر شود. (۲)

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تبیین عوامل کلیدی تعیین‌کننده شایستگی‌های مدیران در ابعاد گوناگون به همراه مفاهیم و مولفه‌های آنها با هدف ایجاد و ارتقاء مزیت رقابتی در سازمان بوده و بر این اساس مدل و الگوی جامع شایستگی مدیران جهت ایجاد و ارتقای مزیت رقابتی در سازمان طراحی و ارائه شده که با استفاده از این مدل می‌توان به گزینش و انتخاب مدیران و پرورش و توسعه مدیران بر مبنای شایستگی‌های تعیین شده و سایر کارکردهای حیاتی سازمان تحقق بخشید. در گام نهایی مدل و الگوی طراحی شده برآزش و اجرای آن بر مبنای داده‌های جمع شده از جامعه آماری پژوهش (مدیران بازرگانی واحدهای صنعتی و تولیدی) انجام شده است.

سوالات پژوهش:

- ۱- ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های فردی، اجتماعی (میان فردی)، مدیریتی و تخصصی مدیران کدامند؟
- ۲- تاثیر و رابطه عوامل و مولفه‌های شایستگی‌های مدیران بر ابعاد شایستگی‌های فردی، میان فردی، مدیریتی و تخصصی مدیران چیست؟
- ۳- مولفه‌ها و شاخص‌های مزیت رقابتی در سازمانهای تولیدی و صنعتی چیست؟
- ۴- تاثیر و رابطه ابعاد شایستگی‌های فردی، اجتماعی (میان فردی)، مدیریتی و تخصصی مدیران بازرگانی بر مزیت رقابتی در سازمانهای تولیدی و صنعتی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفاهیم و تعاریف شایستگی سبقه بسیار طولانی دارد و بررسی منابع موجود در مفاهیم شایستگی، نشان می‌دهد هر یک از اندیشمندان از دریچه‌ای خاص به تبیین و تشریح آن پرداخته‌اند. بطوریکه ریشه حرکت شایستگی به کار کاتز در سال ۱۹۵۰ برمی‌گردد. اگرچه او از عبارت شایسته یا شایستگی استفاده نکرده، اما یک چارچوبی برای تشخیص عملکرد موثر مدیران بر مبنای مهارت‌ها پیشنهاد کرده است. مهارت بعنوان

یک توانایی که می‌تواند توسعه داده شود و ذاتی نیست، تعریف شده است و چیزی که در عملکرد آشکار می‌شود و صرفاً بالقوه نمی‌باشد. (۳)

قبل از سال ۱۹۵۳، دیوید مک‌کلند^۱ اندیشمند آمریکایی برای اولین بار یک ویژگی انسانی که او شایستگی نامید را مورد پذیرش قرار داد. شایستگی یا خصوصیات فردی برای اولین بار در اوایل سال ۱۹۷۰ به وسیله او مطرح گردید و در قالب گزاره‌های قابل توجهی از عملکرد و موفقیت کارمند شناخته شده است. شایستگی به یک قابلیت کاربردی و یا استفاده از دانش یا نقش معین، به طور موفقیت آمیز اطلاق می‌شود. وی شایستگی را ابزاری تعریف می‌کند که می‌توان به وسیله آن فرد دارای عملکرد بالا را از افراد دیگر که عملکرد آنها در حد نرمال و متوسط است، تشخیص داد. (۴) رابرت وایت در سال ۱۹۵۱ و بعدها ریچارد بویاتزیس^۲، ساین اسپنسر^۳ و دیوید الریج^۴ به طور قابل ملاحظه‌ای مفهوم شایستگی را برای بقای سازمان و نگهداری مزیت رقابتی توسعه دادند.

از طرف دیگر یکی از تعاریف مورد پذیرش در میان محققان، تعریفی است که پری^۵ (۱۹۹۸) ارائه است. وی شایستگی‌ها را مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرشها تعریف می‌کند که بخش عمده‌ای از شغل فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند و با عملکرد شغلی افراد همبستگی دارند. (۵)

بویاتزیس شایستگی را بر مبنای قابلیت و توانایی تعریف می‌کند که در یک فرد وجود دارد و موجب می‌شود در فرد رفتارهایی ظاهر شود که تقاضا و نیازهای شغلی را در کنار مولفه‌های محیط سازمانی پوشش داده و نتایج مطلوبی را حاصل می‌کند و شایستگیها را توانایی و قابلیت رفتار انسانی برای رسیدن به الزامات شغلی تعریف می‌کند. (۶) اسپنسر و اسپنسر^۶ شایستگی را یک ویژگی و خصوصیت مهم و اساسی تعریف می‌کند که موجب عملکرد برتر و کارایی و اثربخشی فرد در یک شغل می‌شود. (۷) دوبویس شایستگی‌ها را مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و توانمندیهایی همچون دانش، مهارت‌ها، الگوهای فکری و مانند اینها می‌داند که وقتی که به تنهایی یا با ترکیبی از سایر ویژگی‌ها به کار برده می‌شوند، موجب عملکرد مطلوب و برتر افراد سازمان می‌شود. (۸)

^۱ David McClelland

^۲ Richard Boyatzis

^۳ Signe Spencer

^۴ David Ulrich

^۵ Parry

^۶ Spencer and Spencer

در تعریفی دیگر وزارت کار آمریکا و سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (یونیدو) شایستگی را مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش مرتبط و نگرش‌هایی می‌دانند که یک فرد را قادر و توانمند می‌سازد تا وظایف یا فعالیت‌های مربوط به یک شغل یا کار خاص را به طور موفقیت آمیزی انجام دهد.^۱ (۹)

ودرلی^۱ (۲۰۰۵) شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و سایر ویژگی‌های شخصیتی می‌داند. (۱۰)

مکلاگان بیان می‌کند که شایستگی حوزه‌ای از دانش یا مهارت است که برای ایجاد خروجی‌های کلیدی، حیاتی هستند و کلمپ (۱۹۸۰) شایستگی را مشخصه بنیادینی می‌داند که به عملکرد اثربخش یا برتر در شغل می‌انجامد. (۱۱)

هافمن^۲ با بررسی و تحقیق بر ادبیات گذشته برای تعریف شایستگی سه نکته را بیان کرده است: (۱۲)

۱- صلاحیتها و ویژگیهای اساسی شخص

۲- رفتارهای قابل مشاهده

۳- استاندارد نتایج عملکرد فردی

به این ترتیب با توجه به تعاریف ارائه شده از مفهوم شایستگی توسط تعدادی از اندیشمندان، می‌توان شایستگی را مشخصه‌هایی تعریف نمود که افراد آنها را برای کسب عملکرد مطلوب به طور مناسب و سازگار استفاده می‌کنند. این مشخصه‌ها دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصیصه‌های فکری را در بر دارند. بنابراین دانش همان اطلاعاتی در مورد درک نظری و عملی یک موضوع است که از طریق تجربه یا آموزش به دست می‌آید. مهارت، استفاده و بکارگیری از داده‌ها و اطلاعات با چیرگی یدی، کلامی یا ذهنی است. توانایی به معنی قدرت کافی، به ویژه یک صفت فیزیکی و ذهنی، برای انجام یک کار است. می‌توان نتیجه گرفت شایستگی‌ها مینا و اساس فعالیت‌های منابع انسانی را در سازمان فراهم می‌کند و هرگونه موفقیت، بالندگی و ایجاد و ارتقای مزیت رقابتی سازمان مبتنی بر مجموعه شایستگی‌های منابع انسانی به خصوص مدیران در سطوح مختلف می‌باشد.

همانطور که عنوان گردید بر اساس تعاریف ارائه شده توسط صاحب نظران، مشاهده می‌گردد، مفهومی که تقریباً در تمام تعاریف مستتر بوده و به آن تاکید شده شایستگی را مجموعه‌ای از توانمندیها و قابلیت‌هایی تشریح کرده که در کلیه سازمانها منابع انسانی در انجام اثربخش وظایف خود نیازمند آن می‌باشند.

انواع شایستگی‌ها: با توجه به مفاهیم و تعاریفی که برای شایستگی از دیدگاه اندیشمندان مختلف ارائه گردیده، می‌توان آنها را به دسته‌ها و گونه‌های متفاوت به شرح جدول شماره ۱ تقسیم کرد.

^۱ Weatherly, L. A

^۲ Hoffman

جدول شماره ۱- گونه شناسی شایستگی‌ها براساس نظرات پژوهشگران

منبع	گونه‌شناسی شایستگی‌ها	سال	پژوهشگر
۶	شایستگی‌ها به عنوان خصیصه‌ها و ویژگی‌های موجب عملکرد اثربخش یا برتر	۱۹۸۲	بویاتزیس
۱۳	تقسیم شایستگی‌ها به دانش و مهارت‌ها برای انجام اثربخش یک وظیفه خاص	۱۹۹۰	کوئین ^۱
۷	گروه‌بندی شایستگی‌های مدیران به فردی، مدیریتی و تخصصی	۱۹۹۳	اسپنسر و اسپنسر
۹	شایستگی‌ها به سه دسته اصلی شایستگی‌های مدیریتی، عمومی و وظیفه‌ای یا فنی تقسیم شده است.	۲۰۰۲	یونیدو
۱۴	شایستگی‌ها را به دو گروه مرکزی و میانی تقسیم شده که شایستگی‌های اصلی را باید همه کارکنان داشته باشند و شایستگی‌های میانی در سطح بعدی قرار گرفته است.	۲۰۰۲	راشاول ^۲
۱۵	شایستگی‌ها به دو گروه عمده شایستگی‌های اولیه و شایستگی‌های ثانویه تقسیم شده است.	۲۰۱۲	کرایکوویکووا ^۳
۸	تقسیم‌بندی شایستگی‌ها به دو دسته اصلی شایستگی‌های سخت مبتنی بر دانش و مهارت و نرم مبتنی بر الگوهای رفتاری و نگرش محور	۲۰۱۳	روبو تام و ژوب ^۴
۳	گروه‌بندی به چهار گروه شایستگی‌ها الف: فراگیر و عظیم (متا) این شایستگی‌ها شامل انگیزه‌ها و خصیصه‌ها می باشد ب: شناختی، به دانش مفهومی افراد مربوط می شوند. ج: اجتماعی، به نگرش‌های میان شخصی و رفتارهای افراد و توانایی آنها برای تعامل موثر با افراد مرتبط می شوند. د: عملیاتی شامل مهارت‌ها	۲۰۱۷	بحروانی
۱۶	شایستگی‌ها به چهار گروه شایستگی‌های وظیفه‌ای، ارتباطی، مدیریتی و رفتاری تقسیم شده است.	۲۰۱۹	تارسیسیو ^۵
۱۷	شایستگی‌های مبتنی بر هوش، هوش در شایستگی‌های فردی نقش اساسی دارد و همواره در کانون توجه پژوهشگران قرار گرفته و شاخص مهم ارزیابی سطح شایستگی بوده و یا در ایجاد شایستگی‌ها بسیار تاثیرگذار می باشد.	۱۳۹۹	قلی‌پور

^۱ Quinn^۲ Rashawel^۳ Krajcovicova^۴ sub and robotham^۵ Tarcisio

مدلهای شایستگی^۱ مدل شایستگی چارچوبی برای نظم بخشیدن به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و رفتارهایی است که بر کیفیت کار افراد تأثیر می‌گذارد. مدل شایستگی نشان می‌دهد افراد باید چه کارهایی انجام بدهند تا بتوانند وظایف و مسئولیت‌هایشان را به‌طور مؤثر اجرا کنند. با اینکه این تعریف به‌نظر ساده می‌رسد، اما نقش مدل شایستگی در طراحی سازمانی بسیار مهم است. (۱۸) در حقیقت، به این دلیل که امروزه رقابت بین افراد با استعداد در بازار کار بالا گرفته است، خیلی از سازمان‌ها به مدل‌های شایستگی به‌عنوان مدیریت استعداد به روشی اساسی و مؤثر نگاه می‌کنند و آنها را برای استراتژی سازمان مهم می‌دانند. (۱۵)

شایستگی‌های مدیران: شایستگی‌های مدیران دارای ابعاد گسترده‌ای بوده و گروهی از آنها شایستگی‌های فردی و گروه دیگر شایستگی‌های مدیریتی و تخصصی هستند. شایستگی‌های مدیران مجموعه‌ای از فعالیتها، دانش، مهارتها یا نگرشها و مشخصه‌های شخصی لازم برای بهبود عملکرد مدیریت هستند. اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) شایستگی‌های مدیران را زیر مجموعه خاصی از شایستگی‌ها می‌داند که برای مدیران مهم هستند هلریگل و همکاران (۲۰۰۸) بیان کردند که شایستگی‌های مدیران مجموعه دانش، مهارتها، رفتارها و نگرشهایی هستند که به اثربخشی شخصی آنان کمک می‌کند بویاتزیس (۱۹۸۲) استدلال می‌کند که در دوران رقابتی شایستگی‌های مدیران مشخصه‌های اساسی یک فرد برای عملکرد برتر هستند. (۳)

پوچتوسکی^۲ مجموعه‌ای از شایستگی‌های مدیریتی را به شرح زیر تقسیم کرده است: شایستگی‌های آستانه^۳: این نوع از شایستگی‌ها برای عملکرد مناسب یک شغل مشخص ضروری می‌باشند. مانند دانش، مهارت‌ها و در خصوص حل مساله، ارتباطات و انجام روابط و استفاده از مشاوره مدیر حرفه‌ای. همانطور که مشهود است این شایستگی‌ها به نوعی شایستگی‌های اولیه و پایه‌ای هستند که برای انجام حداقل وظایف برای افراد ضروری می‌باشند.

شایستگی‌های خاص (متمایز):^۴ شایستگی‌هایی که داشتن آنها یک کارمند اثربخش را از دیگران متمایز می‌کند. اینها شامل نگرش‌ها، انگیزه‌ها و ارزش‌ها می‌باشند. این شایستگی‌ها در مدیران شامل رهبری، یکدلی، آمادگی برای یادگیری، تحمل ابهام، تمرکز بر خلاقیت، گرایش به آینده و آگاهی به ارزش‌ها می‌باشد. داشتن این شایستگی‌ها مدیران را از افراد خاص‌تر می‌سازد و کارایی و عملکرد آنها را بالاتر از سایر افراد قرار می‌دهد. (۱۶)

۱ Competency models

۲ Pochtowski

۳ threshold competencies

۴ differentiating competencies

پیرامون شایستگی و الگوها و مدل‌های آن مطالعات و تحقیقات متعددی در نقاط مختلف جهان صورت پذیرفته در ادامه به مقایسه نتایج و یافته‌های تعدادی از پژوهش‌های انجام شده و مرتبط با این پژوهش به شرح جدول شماره ۲ می‌پردازیم:

جدول شماره ۲- مقایسه نتایج و یافته پژوهش‌های انجام شده در خصوص شایستگی

منبع	نتایج و یافته‌ها	عناصر شایستگی	پژوهشگر
۱۹	موجب مزیت رقابتی در درون یک شرکت شده و این منابع غیر قابل تقلید، با ارزش و نادر است.	ویژگی‌های برتر منابع انسانی	بارنی ۱ (۱۹۹۱)
۶	شایستگی‌ها موجب عملکرد اثربخش مدیران در سرتاسر سازمان می‌شود.	خصیصه‌های فردی، دانش، مهارت فنی	بویاتزیس (۲۰۱۱)
۲۰	موجب اثربخشی وظایف در سازمان شده و کاربردهایی برای توسعه برنامه‌های متناسب آموزشی برای بهبود مدیریت، استخدام، پاداش و ارتقاء مدیران و پیش بینی عملکرد شغلی دارد.	دانش، مهارت‌ها، و رفتار افراد	کونیگزفلد ۲ (۲۰۱۲)
۲۱	لازمه عملکرد برتر در سازمان وجود این شایستگی‌ها می‌باشد.	شریک‌استراتژیک، رهبر، قهرمان کارمند، متخصص فنی و مشاور در تغییر	سیسیل آر توریس ۳ (۲۰۱۲)
۲۲	این شایستگی‌ها برای موفقیت مدیران پروژه‌های بین‌المللی الزامی می‌باشد.	انطباق‌پذیری، مهارت‌های مدیریتی، ارتباطات، مهارت‌های بین فردی، رهبری، اخلاق، دانش شبکه‌سازی، ساختن ظرفیت و مدیریت تغییر	بریر ۴ (۲۰۱۴)
۲۳	این شایستگی‌ها موجب مزیت رقابتی پایدار در سازمان می‌شود.	دانش فنی، انعطاف‌پذیری، رضایت، اخلاق حرفه‌ای، خلاقیت و تعهد	سپهوند و همکاران

۱ Barney

۲ Koenigsfeld

۳ Cecil R Torres

۴ Brière

		(۱۳۹۴)
۲۴	شایستگی‌های مورد نیاز الگوی شایستگی مدیران	عباسپور و همکاران (۱۳۹۵) ادراکی، فردی، میان فردی، اجرایی، سازمانی تخصصی، تحلیلگر محیطی
۲۵	این عناصر بدست آمده موجب مزیت رقابتی در سازمان می‌شود.	پور زارع و همکاران (۱۳۹۵) انعطاف‌پذیری با ابعاد درونی، رفتاری و رابطه‌ای
۳	موفقیت مدیران وابسته به شایستگی‌های ارائه شده می‌باشد.	بحروانی (۲۰۱۷) فردی-فکری مجموعه ابرشایستگی، فردی-عملیاتی مجموعه شایستگی اجتماعی، حرفه‌ای-فکری مجموعه شایستگی شناختی و حرفه‌ای مجموعه شایستگی وظیفه‌ای
۲۶	این مضامین با ابعاد خاص خود بعنوان الگوی شایستگی‌های مدیران کارکردی ارائه شده است.	رنگریز و همکاران (۱۳۹۶) رهبری استراتژیک، قابلیت سازی، ثابت قدم و مصر در موفقیت
۲۷	عملکرد شرکت با شاخص‌های عملکرد کارکنان، عملکرد عملیاتی و عملکرد بازار و مالی با در نظر گرفتن متغیر میانجی چرخه عمر شرکت به این شایستگی‌ها وابسته است.	پریکشات ^۱ (۲۰۱۸) قهرمان تغییر و فرهنگ، مفسر و تحلیلگر، مدیریت سازگاری، انسجام گر تکنولوژی و رسانه
۲۸	این هفت شایستگی به عنوان مهمترین شایستگی مدیران روابط عمومی موجب اثربخشی و کارائی می‌شود.	آراسته و همکاران (۱۳۹۷) ویژگی شخصیتی، مهارت، توانایی، اعتبار عمومی، نگرش و بینش، دانش، اعتبار حرفه ای
۲۹	منابع انسانی با داشتن این شایستگی‌ها و ویژگی‌ها موجب مزیت رقابتی شده و مزیت رقابتی هم عملکرد برتر شرکت را رقم می‌زند.	اوموندی ^۲ (۲۰۱۸) دانش، مهارت، تخصص، مهارتهای ارتباطی

^۱ Prikshat

^۲ Omondi

تارسیسیو (۲۰۱۹)	وضعیت اخلاقی ۱، حل خلاق مساله، رهبری، ارتباطات، بودجه بندی و کنترل هزینه، تکنولوژی اطلاعات، قرارداد امور قانونی، فرایند تقاضا و سفارش و آشنایی به زبان خارجی	شایستگی‌های تخصصی مورد نیاز در مدیریت سوپرمارکتهای زنجیره‌ای با درجه اهمیت بالا می‌باشد.	۱۶
بابایی زکلیکی (۱۳۹۹)	توان تحلیلی ذهنی، هوش فرهنگی، توانایی های میان فردی و نتیجه گرایی، دانش و آگاهی، توان مدیریتی و مهارت بازاریابی	اینها شایستگی‌های حیاتی مدیران بازاریابی بین الملل می‌باشد که اثر مثبت و معنی داری بر پیامدهای بهبود تصویر برند ملی، افزایش اعتماد به مدیران و افزایش صادرات را دارند.	۲

مزیت رقابتی نیز از موضوعات مهمی می‌باشد که برخی از پژوهشگران در کنار موضوعات مختلف علمی به آن پرداخته‌اند. آنچه که در مفهوم مزیت رقابتی مورد تاکید بوده شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می‌سازد. به عبارتی، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق تر از سایر سازمان ها می‌نماید و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند که مهمترین محرک و عامل آن منابع انسانی به ویژه مدیران می‌باشند (۱۹).

شناسایی و تعیین شایستگی‌های مدیران همواره مورد توجه پژوهشگران داخلی و خارجی بوده و هریک بر اساس معیارها و شاخص‌هایی به بررسی و تبیین شایستگی‌ها پرداخته‌اند. بررسی نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در هیچکدام از آنها بطور مشخص و مجزا به بررسی نقش و تاثیر مجموعه‌ی شایستگی‌ها بر ایجاد و ارتقاء مزیت رقابتی پرداخته نشده و صرفا شایستگی‌های مدیران به گروه‌ها و مجموعه‌های مختلف تقسیم شده و از جامعیت لازم برخوردار نمی‌باشد. در این پژوهش با رویکرد نوآورانه موضوع شناسایی و نقش شایستگی‌های مدیران بر ایجاد مزیت رقابتی مورد پژوهش قرار گرفته است.

روش پژوهش

روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات اکتشافی و جامعه آماری پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌های کیفی با هدف اصلی طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های مدیران با هدف ایجاد مزیت رقابتی در سازمان شامل مدیران، افراد خبره و اعضای هیات علمی با رشته‌ها و گرایش‌هایی مرتبط

^۱ moral postur

می باشد و انتخاب نمونه در بخش کیفی پژوهش، روش نمونه‌گیری هدفمند و به صورت قضاوتی انجام شده و تا اشباع نظری مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر صورت پذیرفته است.

فرایند تحلیل داده‌های کیفی، به این صورت انجام گرفت که برای آماده‌سازی داده‌های جمع‌آوری شده به صورت مصاحبه‌ها، ابتدا متن مصاحبه‌ها به صورت نوشتاری تبدیل گشت و سپس برای این که داده‌ها در مقوله‌ها دسته‌بندی شود واحد تحلیل مشخص گردید که در این تحقیق «موضوع» می‌باشد و متن‌های پیاده شده بر اساس موضوعاتشان کدگذاری شدند. بدین گونه که بر اساس مبانی نظری لیست اولیه‌ای از مقوله‌ها فراهم گردید. پس از تعریف مقوله‌های اولیه، مصاحبه‌ها کدگذاری گردیدند و در این مرحله کدگذاری‌ها مورد کنترل و پایایی سنجی قرار گرفتند و برای این منظور دو نمونه از مصاحبه‌ها توسط کدگذار دیگری، کدگذاری گردید و بعد از تأیید پایایی کدگذاری‌ها، مصاحبه‌ها بشکل کامل کدگذاری شدند. فرایند آماده‌سازی، تعریف واحد تحلیل، کدگذاری، آزمایش طرح کدگذاری، کدگذاری همه متن، ارزیابی کردن انسجام یافته‌ها، استخراج نتایج و گزارش روش و یافته‌ها انجام گرفته است.

روایی و پایایی داده‌های کیفی و شیوه تحلیل آنها: برای این منظور و به جهت ایجاد قابلیت اعتماد^۱ سعی گردید که سوالات تحقیق با پشتوانه ادبیات و پیشینه تحقیق ایجاد و تهیه گردیده و چند مرحله توسط خبرگان سنجش و تأیید گردد. در این تحقیق برای بررسی پایایی، نمونه‌ای از متون برای کدگذاری به فرد خبره دیگر داده شد و نتایج کدگذاری وی با کدگذاری محقق مقایسه شد. نتیجه این شد که از مجموع پنجاه و سه کدی که توسط محقق برای دو مصاحبه اول و دوم تعیین شده بود، تعداد چهل و شش کد با کدهای تعریف شده برای این دو مصاحبه توسط کدگذار دوم، مشترک بودند که در حدود ۸۶٪ توافق بین دو کدگذاری وجود داشت و این موضوع نشانگر توافق بالای کدگذاری‌های انجام شده است. تحلیل بخش کیفی با استفاده از نرم افزار اطلس تی ای ۲ انجام شده است.

در بخش کمی جامعه آماری مدیران واحد صنعتی و تولیدی بودند که با توجه به میزان تجانس و همگونی در هر جامعه آماری، برای برآورد حجم نمونه در این تحقیق از روش فرمول کوکران استفاده شده و برآورد حجم نمونه با میزان خطای نوع اول برابر ۰.۰۵ و میزان خطای نمونه‌گیری برابر ۰.۰۵ میزان تعداد ۳۲۲ نمونه برآورد شده و داده‌ها با استفاده از ابزار پرسشنامه بسته محقق ساخته از جامعه آماری بصورت حضوری، غیرحضوری شامل (مکاتبه‌ای، تلفنی و الکترونیک) جمع‌آوری شده است. برای تحلیل داده‌های کمی تحلیل روش عاملی تأییدی (CFA)^۳ با نرم افزارهای SPSS و LISREL استفاده شده است.

۱ Reliability

۲ Atlas TI

۳ confirmatory factor analysis

روایی و پایایی داده‌های کمی: در پژوهش حاضر به منظور سنجش اعتبار صوری نظرخواهی و مصاحبه با تعدادی از افراد مطلع و متخصص و همچنین اساتید و صاحب نظران مدیریت در مورد اعتبار یا عدم اعتبار سوالات انجام پذیرفت و تمامی سوالات قابل فهم و پاسخگویی بود. بنابراین پرسشنامه کمی خبرگان علمی و کاربردی اعتبار صوری دارد.

در این پژوهش برای سنجش اعتبار محتوا از ۱۵ ارزیاب و خبره استفاده گردید؛ حداقل مقدار قابل قبول نسبت اعتبار محتوا با این تعداد ارزیاب بر اساس جدول لاوشه^۱، ۰/۴۹ می باشد. پس از تحلیل پاسخ‌های خبرگان، پرسشنامه نهایی تنظیم و تایید گردید و با توجه به دلایل فوق دارای اعتبار مناسب بوده و می‌توان به اعتبار و در پژوهش حاضر برای ارزیابی و سنجش پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه استفاده شد. چون پرسشنامه به صورت طیف لیکرت طراحی شده و در واقع از نوع نگرش سنج می باشد، به همین جهت مناسب‌ترین روش برای محاسبه اعتبار، ضریب آلفای کرونباخ است. نتایج حاصل از بررسی پایایی پرسشنامه نشان می‌دهد که میزان ضرایب آلفای محاسبه شده در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۷ است که نشان می‌دهد پرسشنامه مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار می باشد.

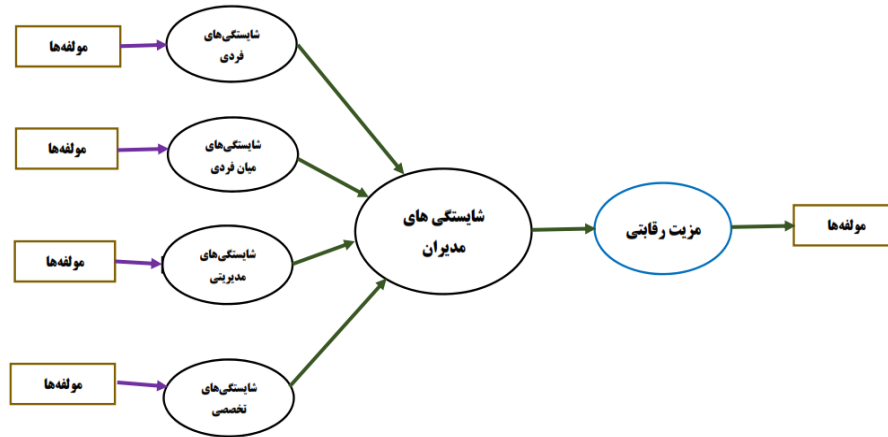
تجزیه و تحلیل یافته‌ها

با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و اکتشافی با خبرگان در دو گروه مدیران مجرب واحدهای تولیدی و صنعتی و سازمانهای ذیربط و اساتید دانشگاهها و بررسی و کاوش با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی تحلیل محتوا، شایستگی‌های مدیران در چهار گروه شایستگی‌های فردی، میان فردی (اجتماعی) مدیریتی و تخصصی مقوله بندی و مولفه‌ها و مفاهیم آنها بر مبنای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده به شرح جدول شماره ۳ بدست آمد.

جدول شماره ۳- مقوله‌های اصلی و مولفه‌های آنها حاصل شده از نتایج پژوهش کیفی

مقوله‌های اصلی (شایستگی‌های مدیران)	مولفه‌های (مفاهیم) حاصل شده از نتایج پژوهش کیفی
	تاب آوری احساسی، انگیزش موثر، یادگیری و توسعه فردی، ابتکار عمل، خودکنترلی، صبر و بردباری، موفقیت گرا، همت و سخت کوشی، اعتبار، تعهد و مسئولیت پذیری، عزت نفس، هدفگرایی، خود مدیریتی، بهره هوشی بالا، خلاقیت و نوآوری، انعطاف پذیری، شفافیت، ریسک

<p>پذیری، تفکر سیستمی، عمل‌گرایی، تفکر راهبردی، اخلاق حرفه‌ای، خوش‌بینی، قانون‌گرایی، خودگشودگی، وجدان‌کاری، اشتیاق، تفکر تحلیلی، رفتار نامتناقض، نقد‌پذیری</p>	<p>شایستگی‌های فردی</p>
<p>ارتباطات موثر، هوش فرهنگی، شبکه و ائتلاف‌سازی، مدیریت تعارض، تیم‌سازی، شنود موثر، متقاعدسازی، مذاکره، هوش اجتماعی، هوش هیجانی، آگاهی سیاسی، نفوذ و تاثیر، حمایت‌گری، اعتماد‌سازی</p>	<p>شایستگی‌های میان‌فردی (اجتماعی)</p>
<p>مدیریت عملکرد، مدیریت زمان، مدیریت جلسات، مشاوره‌گری، تحلیل‌گری مدیریتی، تصمیم‌گیری، مدیریت آینده، برنامه‌ریزی، مدیریت اخلاقی، رهبری با رویکرد استراتژیک، هدایت‌کننده پارادکس، قهرمان تغییر و فرهنگ، تحلیل و حل مساله، مدیریت توسعه سازمانی، مدیریت ابهام، مدیریت هزینه، مدیریت بحران، مدیریت عدالت سازمانی</p>	<p>شایستگی‌های مدیریتی</p>
<p>هدف‌گذاری فروش، گزینش بازاریاب و فروشنده، تحلیل کلان‌صنعت، دانش فرایند و محصول، مدیریت پروژه، شناخت بازار، فناوری اطلاعات در حوزه بازرگانی، شم تجاری، مفسر و تحلیل‌گر امور بازرگانی، مدیریت روابط مشتری، آشنایی با قوانین و مقررات و اسناد مالی، تحلیل تقاضا، آشنایی با زبان خارجه تجاری، تحلیل محیطی، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت آمیخته بازاریابی، مدیریت و تحلیل رفتار مصرف‌کننده، شبکه ارتباطی با سفارتخانه‌ها</p>	<p>شایستگی‌های تخصصی (مدیران بازرگانی)</p>
<p>کیفیت محصولات و خدمات، کانال‌های توزیع کارآمد محصولات، نوآوری و خلاقیت در محصولات و خدمات، فن‌آوری بالا، تبلیغات و بازاریابی اثربخش، مشتری‌مداری و رضایت مشتریان، شهرت و اعتبار، انعطاف‌پذیری، مدیریت دانش، داشتن منابع انسانی متعهد و کارآمد، سهم و اندازه بازار و سودآوری</p>	<p>مزیت رقابتی</p>
<p>همانطور که داده‌های جدول شماره ۳ نشان می‌دهد تعداد ۳۰ مولفه برای متغیر شایستگی فردی، تعداد ۱۵ مولفه برای متغیر شایستگی میان‌فردی، تعداد ۱۸ مولفه برای شایستگی مدیریتی و تعداد ۱۸ مولفه برای شایستگی تخصصی براساس مصاحبه با افراد منتخب خبره شناسایی و تعیین شده و مدل مفهومی پژوهش به شرح نمودار شماره ۱ طراحی شده است.</p>	



نمودار شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش

در پاسخ به سوال شناسایی ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های فردی، میان فردی، مدیریتی و تخصصی مدیران، در این پژوهش با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته از افراد خبرگان و جمع‌آوری و تحلیل کیفی داده‌ها با رویکرد تحلیل محتوا، مفاهیم اصلی و مولفه‌های هر یک از شایستگی‌ها مدیران شناسایی و تعیین گردید. بطوریکه در شایستگی فردی مدیران، مفاهیم تاب‌آوری احساسی، انگیزش موثر، یادگیری و توسعه فردی، ابتکار عمل، خودکنترلی، صبر و بردباری، موفقیت‌گرا، همت و سخت‌کوشی، اعتبار، تعهد و مسئولیت‌پذیری، عزت‌نفس، هدفگرایی، خودمدیریتی، بهره‌هوشی بالا، خلاقیت و نوآوری، انعطاف‌پذیری، شفافیت، ریسک‌پذیری، تفکر سیستمی، عمل‌گرایی، تفکر راهبردی، اخلاق حرفه‌ای، خوش‌بینی، قانون‌گرایی، خودگشودگی، وجدان‌کاری، در شایستگی میان فردی (اجتماعی) مفاهیم ارتباطات موثر، هوش فرهنگی، شبکه و ائتلاف‌سازی، مدیریت تعارض، تیم‌سازی، شنود موثر، متقاعدسازی، مذاکره، هوش اجتماعی، هوش هیجانی، آگاهی سیاسی، نفوذ و تاثیر، حمایت‌گری، اعتماد سازی، در شایستگی مدیریتی مفاهیم مدیریت عملکرد، مدیریت زمان، مدیریت جلسات، مشاوره‌گری، تحلیل‌گری مدیریتی، تصمیم‌گیری، مدیریت آینده، برنامه‌ریزی، مدیریت اخلاقی، رهبری با رویکرد استراتژیک، هدایت‌کننده پارادکس، قهرمان‌تغییر و فرهنگ، تحلیل و حل مساله، مدیریت توسعه سازمانی، مدیریت ابهام، مدیریت هزینه، مدیریت بحران، مدیریت عدالت سازمانی، و نهایتاً در شایستگی تخصصی مدیران بازرگانی واحدهای تولیدی و صنعتی مفاهیم هدف‌گذاری فروش، گزینش بازاریاب و فروشنده، تحلیل کلان‌صنعت، دانش فرایند و محصول، مدیریت پروژه، شناخت بازار، فناوری اطلاعات در حوزه بازرگانی، شم تجاری، مفسر و تحلیل‌گر امور بازرگانی، مدیریت روابط مشتری، آشنایی با قوانین

و مقررات و اسناد مالی، تحلیل تقاضا، آشنایی با زبان خارجه تجاری، تحلیل محیطی، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت آمیخته بازاریابی، مدیریت و تحلیل رفتار مصرف کننده، شبکه ارتباطی با سفارتخانه ها به عنوان مفاهیم و مولفه‌های مدیران شناسایی گردیدند.

در پاسخ به سوال پژوهشی شناسایی و کاوش مفاهیم و مولفه‌های مزیت رقابتی در سازمان، مفاهیم کیفیت محصولات و خدمات، کانال های توزیع کارآمد محصولات، نوآوری و خلاقیت در محصولات و خدمات، فن آوری بالا، تبلیغات و بازاریابی اثربخش، مشتری مداری و رضایت مشتریان، شهرت و اعتبار، انعطاف پذیری، مدیریت دانش، داشتن منابع انسانی متعهد و کارآمد، سهم و اندازه بازار و سودآوری شناسایی شده است.

بعد از طراحی مدل پژوهش براساس یافته‌های به دست آمده از مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک موجود، داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته با تعداد ۹۱ سوال از واحد صنعتی و تولیدی استان قزوین جمع آوری شده است. نرمال بودن متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنف به شرح جدول شماره ۴ بررسی شده است.

جدول شماره ۴- نرمال بودن متغیر های تحقیق با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنف

شرح	شایستگی های فردی	شایستگی های میان فردی	شایستگی های مدیریتی	شایستگی های تخصصی مدیران بازرگانی	مزیت رقابتی
تعداد	۳۲۲	۳۲۲	۳۲۲	۳۲۲	۳۲۲
پارامتر های میانگین	۴.۲۰۰	۴.۰۹۱	۴.۱۴۷	۴.۰۹۷	۳.۸۰۰
نرمال انحراف معیار	۰.۳۳۱	۰.۳۷۰	۰.۳۵۴	۰.۳۳۴	۰.۴۱۹
بیشترین قدر مطلق	۰.۱۰۴	۰.۰۷۲	۰.۰۸۶	۰.۱۴۲	۰.۱۱۲
تفاوت ها مثبت	۰.۰۵۴	۰.۰۶۰	۰.۰۸۰	۰.۰۹۵	۰.۱۱۰
منفی	-۰.۱۰۴	-۰.۰۷۲	-۰.۰۸۶	-۰.۱۴۲	-۰.۱۱۲
آماره کلموروف اسمیرنف	۰.۱۰۴	۰.۰۷۲	۰.۰۸۶	۰.۱۴۲	۰.۱۱۲

۰.۱۷۲	۰.۰۱۷	۰.۲۰۰	۰.۲۰۰	۰.۲۰۰	سطح معنی داری
-------	-------	-------	-------	-------	---------------

جدول شماره ۴ نشان می دهد که متغیرهای مورد بررسی دارای توزیع نرمال هستند زیرا تمامی آنها دارای سطوح معنی داری بالاتر از ۰.۰۵ هستند. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت توزیع متغیرها نرمال است. بنابراین برای بررسی سوالات پژوهش از آزمون های پارامتریک و برای تحلیل داده ها نرم افزار لیزرل استفاده شده است.

بررسی متغیرهای مکنون شایستگی های مدیران: شایستگی های مدیران که بر اساس یافته های بخش پژوهش کیفی شناسایی و تعیین شده اند با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. داده های مربوط به متغیر شایستگی های فردی با ۳۰ سوال، متغیر شایستگی های میان فردی (اجتماعی) با ۱۵ سوال، متغیر شایستگی های مدیریتی با ۱۸ سوال و متغیر شایستگی های تخصصی مدیران بازرگانی جمع آوری و مورد تحلیل قرار گرفته براساس خروجی های حاصل شده در نرم افزار لیزرل دارای شاخص های مناسب برازش بوده در واقع در مدل برازش یافته بارهای عاملی و تمام رویکرد های مطالعه معنی داری آن ها از اعتبار قاطعی برخوردار هستند. مقادیر ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA با مقدار کمتر از ۰/۱، نیز در اینجا به مقدار قابل قبول رسیده است؛ پس می توان پارامترهای برآورد شده در مدل را به لحاظ آماری قابل اتکا دانست و از آن جهت تطابق پذیری نشانگرها با سازه های مورد مطالعه استفاده نمود.

مقادیر محاسبه شده آزمون t-value برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر باقی مانده با سازه یا متغیر پنهان خود بالای ۱/۹۶ است؛ لذا می توان هم سویی خرده مقیاس های پرسشنامه برای اندازه گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد. در واقع آنچه محقق توسط خرده مقیاس های پرسشنامه قصد سنجش آن ها را داشته است توسط این ابزار محقق شده است؛ لذا روابط بین سازه ها یا متغیر های پنهان قابل استناد است.

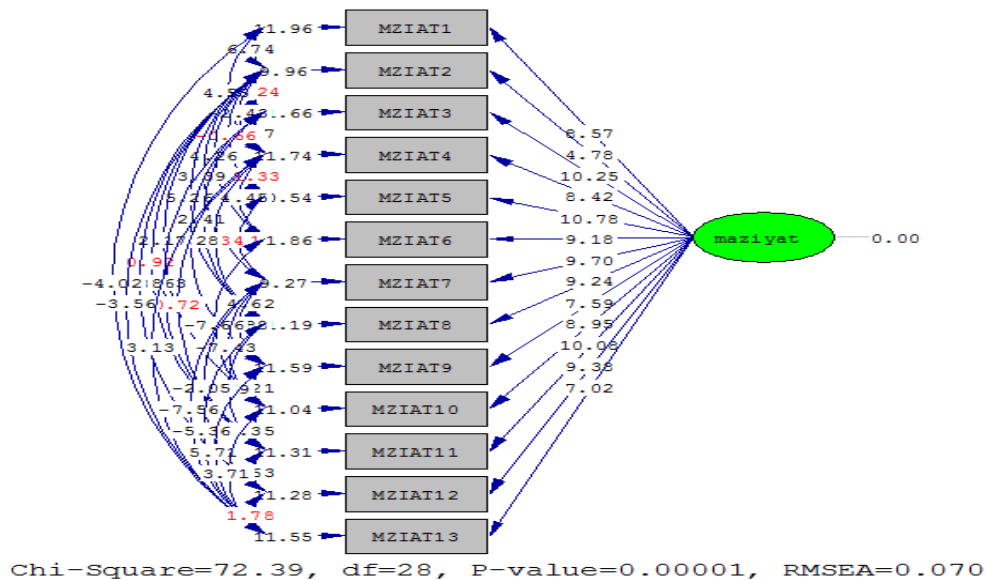
همچنین مشخصه های برازندگی محاسبه شده برای هریک از شایستگی های فردی، میان فردی، مدیریتی و تخصصی نشان می دهد داده های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سوالات با سازه های نظری است.

جدول شماره ۵- شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری متغیرهای شایستگی‌های مدیران

شاخص	حد مطلوب	شایستگی فردی	شایستگی میان فردی	شایستگی مدیریتی	شایستگی تخصصی	مزیت رقابتی
میانگین مجذور پس‌ماندها (RMR)	نزدیک به صفر	۰.۰۶۲	۰.۰۱۹	۰.۰۲۶	۰.۰۲۵	۰.۰۲۳
میانگین مجذور پس‌ماندها استاندارد شده (SRMR)	نزدیک به صفر	۰.۰۸۸	۰.۰۴۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۹	۰.۰۴۷
شاخص برازندگی GFI	۰/۹ و بالاتر	۰.۹۲	۰.۹۷	۰.۹۴	۰.۹۵	۰.۹۷
شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)	۰/۹ و بالاتر	۰.۹۳	۰.۹۷	۰.۹۷	۰.۹۵	۰.۹۷
شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)	۰/۹ و بالاتر	۰.۹۵	۰.۹۷	۰.۹۶	۰.۹۵	۰.۹۸
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	۰/۹ و بالاتر	۰.۹۴	۰.۹۸	۰.۹۵	۰.۹۶	۰.۹۸
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰/۹ و بالاتر	۰.۹۴	۰.۹۸	۰.۹۸	۰.۹۶	۰.۹۸
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب، (RMSEA)	۰/۱ و کمتر	۰.۰۷۶	۰.۰۴۹	۰.۰۶۵	۰.۰۵۸	۰.۰۷۰

۲.۵۸	۲.۰۷	۲.۶۵	۲.۷۵	۲.۸۵	کمتراز ۳	کای دو بر درجه آزادی
------	------	------	------	------	----------	----------------------

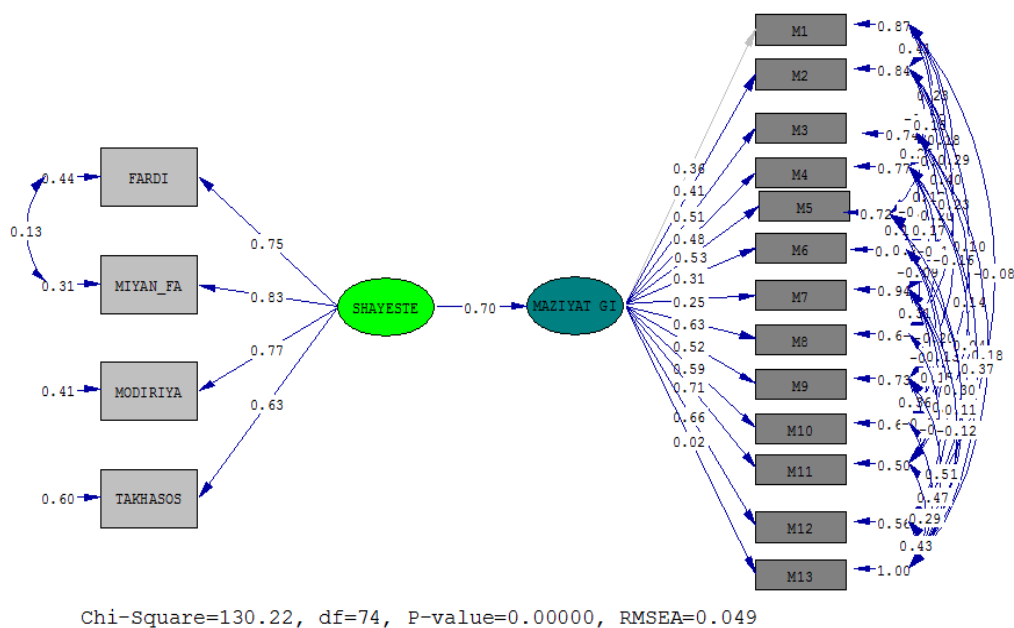
با توجه به نتایج بدست آمده از پژوهش کیفی مولفه‌ها و شاخص‌های مزیت رقابتی که به نوعی متغیر وابسته در این پژوهش بوده، عبارتند از کیفیت محصولات و خدمات، کانال‌های توزیع کارآمد محصولات، نوآوری و خلاقیت در محصولات و خدمات، فن آوری بالا، تبلیغات و بازاریابی اثربخش، مشتری‌مداری و رضایت مشتریان، شهرت و اعتبار، انعطاف‌پذیری، مدیریت دانش، داشتن منابع انسانی متعهد و کارآمد، سهم و اندازه بازار و سودآوری می‌باشد و بارهای عاملی محاسبه شده از طریق آزمون t-value به شرح نمودار ۲ بوده و مقادیر نشان می‌دهد روابط قابل قبولی برقرار می‌باشد و پاسخ قابل قبولی به سؤالی پژوهشی شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های مزیت رقابتی در سازمانهای تولیدی و صنعتی ارائه شده است.



نمودار شماره ۲- مقادیر محاسبه شده آزمون t-value

بررسی مدل تحقیق: مدل مفهومی شایستگی‌های مدیران با هدف ایجاد مزیت رقابتی در سازمان بر مبنای پاسخگویی به سؤالات پژوهش از طریق پژوهش کیفی تحلیل محتوا شناسایی و طراحی و اعتبار هر یک از مقوله‌ها از طریق تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفت، در این بخش با توجه به داده‌های

گردآوری شده از پرسشنامه، ابتدا مدل معادلات ساختار یافته را در نرم افزار لیزرل رسم کرده و سپس با آزاد کردن روابط بین متغیرهای شایستگی‌های فردی، میان فردی، تخصصی و مزیت رقابتی بر اساس نتایج بدست آمده شاخص‌ها، به مناسب بودن مدل می‌رسیم و به استناد مقدار آماره محاسبه شده در آزمون t ، مقادیر به دست آمده معنی دار می‌باشد.



نمودار شماره ۳- مدل معادلات ساختار یافته پژوهش در حالت ضرایب

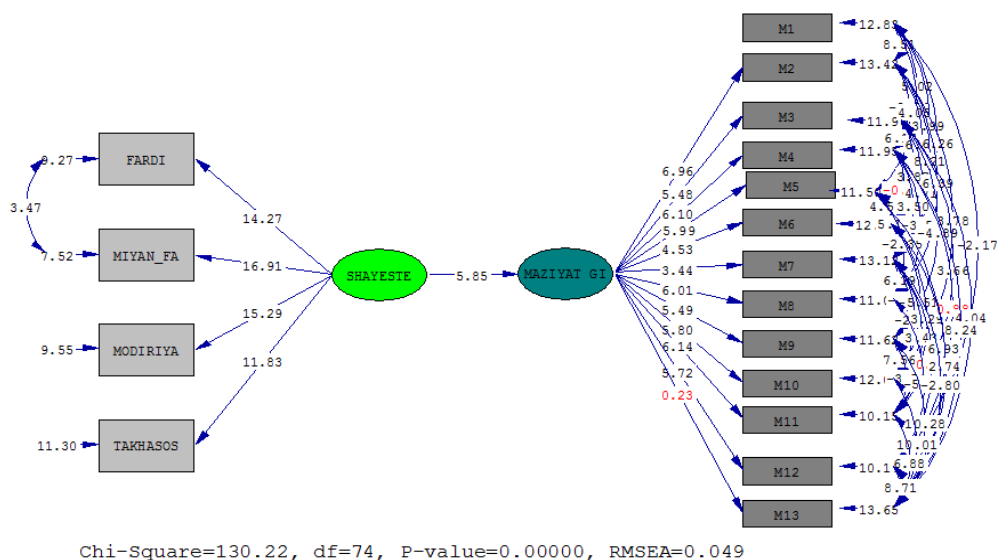
در پاسخ به سوال پژوهشی تاثیر و رابطه ابعاد شایستگی‌های فردی، میان فردی، مدیریتی و تخصصی بر مزیت رقابتی در شرکتهای تولیدی و صنعتی، نتایج پژوهش مطابق نمودار ۳ نشان می‌دهد درجه تاثیر گذاری شایستگی‌های فردی، میان فردی، مدیریتی و تخصصی بر مزیت رقابتی (متغیر وابسته پژوهش) به ترتیب ۷۵ درصد، ۸۳ درصد، ۷۷ درصد و ۶۳ درصد می‌باشد و شایستگی‌های میان فردی و مدیریتی به ترتیب بیشترین تاثیر را بر مزیت رقابتی دارند.

همچنین خروجی‌های مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد نشان می‌دهد شایستگی‌های مدیران بیشترین تاثیر را به ترتیب بر مولفه‌های سهم و اندازه بازار، سودآوری، مدیریت دانش، منابع انسانی متعهد و کارآمد و رضایت مشتریان در سازه مزیت رقابتی دارند و سایر مولفه‌های مزیت رقابتی به شرح جدول شماره ۶ در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

جدول شماره ۶- میزان تاثیرگذاری شایستگی‌های مدیران بر مولفه‌های مزیت رقابتی

رتبه	سطح معنی داری	میزان تاثیرپذیری	مولفه‌های مزیت رقابتی
رتبه ۱۰	۰.۰۰۰	۰.۲۵۲	کیفیت محصولات (m ^۱)
رتبه ۹	۰.۰۰۰	۰.۲۸۷	نوآوری و خلاقیت (m ^۲)
رتبه ۷	۰.۰۰۰	۰.۳۵۷	مدیریت فناوری اطلاعات (m ^۳)
رتبه ۸	۰.۰۰۰	۰.۳۳۶	تبلیغات و بازاریابی (m ^۴)
رتبه ۵	۰.۰۰۰	۰.۳۷۱	رضایت مشتریان (m ^۵)
رتبه ۱۱	۰.۰۰۰	۰.۲۱۷	شهرت و اعتبار (m ^۶)
رتبه ۱۲	۰.۰۰۰	۰.۱۷۵	انعطاف پذیری (m ^۷)
رتبه ۳	۰.۰۰۰	۰.۴۴۱	مدیریت دانش (m ^۸)
رتبه ۶	۰.۰۰۰	۰.۳۶۴	مدیریت هزینه (m ^۹)
رتبه ۴	۰.۰۰۰	۰.۴۱۳	منابع انسانی متعهد و کارآمد (m ^{۱۰})
رتبه ۱	۰.۰۰۰	۰.۴۹۷	سهم و اندازه بازار (m ^{۱۱})
رتبه ۲	۰.۰۰۰	۰.۴۶۲	سود آوری (m ^{۱۲})
رتبه ۱۳	۰.۲۳۵	۰.۰۱۴	کانال‌های توزیع (m ^{۱۳})

همچنین براساس خروجی‌های مدل پژوهش و مقادیر محاسبه شده، کانال‌های توزیع، کمترین تاثیر و اهمیت را در ایجاد و ارتقاء مزیت رقابتی در شرکتهای صنعتی و تولیدی را دارند و از طرف دیگر باید مولفه‌های سهم و اندازه بازار، سودآوری، مدیریت دانش و منابع انسانی متعهد و کارآمد در کانون توجه قرار گیرد.



نمودار شماره ۴- مدل پژوهش در حالت محاسبه ضرایب آزمون t-

مقادیر محاسبه شده براساس خروجی‌های مدل پژوهش، مقادیر استاندارد شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های میان فردی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های تخصصی به ترتیب ۰/۷۵، ۰/۸۳، ۰/۷۷ و ۰/۶۳ بوده و مطابق نمودار ۴ میزان آماره t برای شایستگی‌های مذکور به ترتیب ۱۴.۲۷، ۱۶.۱۹، ۱۵.۲۹ و ۱۱.۸۳ می‌باشد. با توجه به اینکه مقادیر محاسبه شده آماره t هر یک مقوله‌های شایستگی‌های مدیران از مقدار ۱.۹۶ بزرگتر هستند، بنابراین شایستگی‌های مدیران در ابعاد مورد پژوهش بر مزیت رقابتی تاثیر معنی داری دارند و پاسخ قابل قبولی برای پرسش پژوهشی ارائه شده است.

داده‌های جدول شماره ۷ نشان می‌دهد مدل پژوهش براساس شاخص‌های محاسبه شده دارای برازش قابل قبولی می‌باشند و روابط بین متغیرهای مدل مفهومی پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول شماره ۷- مقادیر محاسبه شده شاخص‌های برازش مدل پژوهش

شاخص	حد مطلوب	مقدار گزارش شده
میانگین مجذور پس‌ماندها (RMR)	نزدیک به صفر	۰.۰۲۱
میانگین مجذور پس‌ماندها استاندارد شده (SRMR)	نزدیک به صفر	۰.۰۷۱
شاخص برازندگی GFI	۰/۹ و بالاتر	۰.۹۶
شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)	۰/۹ و بالاتر	۰.۹۶
شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)	۰/۹ و بالاتر	۰.۹۷
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	۰/۹ و بالاتر	۰.۹۷
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰/۹ و بالاتر	۰.۹۷
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب، (RMSEA)	۰/۱ و کمتر	۰.۰۴۹
کای دو بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۱.۷۶

جمع بندی و پیشنهادات

در شرایط دنیای رقابتی امروز، پرورش و انتخاب مدیران شایسته و دارای توانمندیهای خاص، به یکی از کلیدی ترین مفاهیم و چالشها در عرصه مدیریت تبدیل شده است. امروزه طراحی و بکارگیری مدل و الگوهای‌های شایستگی به عنوان یکی از مهمترین روش‌های کارآمد و رایج جهت پرورش، استخدام، سرمایه گذاری و تعالی سرمایه انسانی برتر و شایسته‌گزینی در اکثر کشورهای پیشرفته دنیا شناخته شده است، بنابراین معیار و ملاک انتخاب و گزینش افراد مناسب مشاغل مدیریتی، اساساً طراحی و بکارگیری مدل‌های شایستگی‌هاست و از متدها و روش‌های گذشته مانند تجزیه و تحلیل شغل و سایر روشها کمتر استفاده می‌شود. در کانون توجه قرار گرفتن نقش شایستگی‌های مدیران و منابع انسانی می تواند موجب پویایی و تعالی سازمانی و در سطح ملی درآمدزایی بیشتر و رشد و توسعه اقتصادی کشور شود، عدم

توجه و نادیده انگاشتن گزینش و انتصاب مدیران شایسته در حوزه های مختلف نیز می تواند به از دست رفتن فرصتها، اتلاف منابع و شکست سازمانها در عرصه رقابت منجر شود. در پاسخ به سوالات پژوهش، شایستگی های مدیران بازرگانی شرکتهای صنعتی و تولیدی با مولفه ها و مفاهیم خاص خود در چهار گروه مشخص، قرار گرفته اند و میزان تاثیرگذاری هریک از آنها بر مولفه های مزیت رقابتی تعیین شده است. شایستگی های فردی با ۷۵ درصد، شایستگی های میان فردی با ۸۳ درصد، شایستگی های مدیریتی با ۷۷ درصد و شایستگی های تخصصی با ۶۳ درصد بر مولفه های مزیت رقابتی تاثیر دارند و از طرف دیگر میزان تاثیرپذیری مولفه های مزیت رقابتی به تفکیک مشخص شده که بر این اساس، شرکتهای تولیدی و صنعتی برای ماندن در دنیای پر تلاطم رقابت، باید بر گزینش و تربیت مدیران شایسته سرمایه گذاری نمایند. همچنین براساس یافته های این پژوهش مزیت رقابتی در ابعاد مختلف از طریق شایستگی های مدیران قابل حصول و ارتقاء می باشد.

نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان می دهد مجموعه شایستگی های مدیران از چهار مقوله ۱- شایستگی های فردی که در وجود فرد نهفته و بخش عمده آن اکتسابی بوده و می توان آنها را با آموزش و توسعه فردی بهبود و ارتقاء داد. ۲- شایستگی های میان فردی یا به عبارت دیگر شایستگی های اجتماعی، حلقه ارتباط مدیران با دنیای پیرامونی می باشند، آنان را قادر می سازد تعامل و ارتباطات اثربخشی در سازمان داشته باشند. بنابراین توجه و تقویت این شایستگی ها در سازمانها بسیار ضروری و اجتناب ناپذیر می باشد و هرگونه کمبود و ضعف در این مجموعه شایستگی ها بر اساس یافته های این پژوهش هزینه های قابل توجهی برای سازمانها ایجاد می کند و سازمانها از رسیدن به اهداف خود باز خواهند ماند. ۳- یافته های پژوهش حاکی از این است که مدیران در سازمانها لازم است مجموعه شایستگی های عمومی مدیریتی را داشته باشند در این پژوهش در قالب ۱۸ مولفه کلیدی شناسایی و تعیین گردیده، باید در گزینش و انتخاب، آموزش و توانمندسازی، ارزیابی عملکرد و سایر فرایندهای سازمان مورد بهره برداری قرار گیرد. ۴- نتایج بدست آمده پژوهش بر این موضوع تاکید دارد که برای کارآمدی و اثربخشی مدیران علاوه بر سه دسته شایستگی های ذکر شده، نیاز به شایستگی های تخصصی در حوزه و حرفه تخصصی آنها در سازمانها بوده که در این پژوهش مجموعه شایستگی های تخصصی مدیران بازرگانی واحدهای صنعتی و تولیدی به شیوه اکتشافی شناسایی و تعیین شده است. ۵- بر مبنای نتایج و یافته های این پژوهش، سازمانهای تولیدی و صنعتی می توانند از طریق جذب و بکارگیری مدیران بازرگانی با شایستگی های فردی، میان فردی، مدیریتی و تخصصی، مزیت رقابتی را در سازمان بهبود و ارتقاء دهند و به سمت رشد و توسعه و بالندگی سازمانی حرکت کنند و رهبری بازار را در اختیار گیرند. همچنین براساس نتایج بدست آمده، باید شایستگی های میان فردی و مدیریتی، مدیران بازرگانی با توجه به اهمیت بالای آنها در کانون توجه شرکتهای صنعتی و تولیدی قرار گیرد.

بنابراین با عنایت به اهمیت راهبردی و کلیدی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی جهت تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان‌ها، می‌توان با شناسایی دقیق مجموعه شایستگی‌های مدیران، گزینش و انتخاب بهینه، آنان را متناسب با ویژگی‌ها و الزامات شغلی، سازمانی و شرایط رقابتی سازمان انجام داد. شایستگی‌های شناسایی شده مدیران در طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت ارزیابی عملکرد مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد و همچنین آموزش و بهسازی منابع انسانی بخصوص مدیران از موضوعات بسیار حیاتی می‌باشد، بطوریکه از طریق آموزش و بهسازی مدیران بر مبنای شایستگی‌های مطلوب شناسایی شده، شکاف‌های بین وضع موجود و وضع مطلوب در سازمان در حوزه منابع انسانی برطرف می‌شود. نتایج به دست آمده در این پژوهش منابع بسیار خوبی برای تهیه سرفصل‌ها، محورها و محتوای آموزش‌های کاربردی و بینشی مدیران می‌باشد. بنابراین آنچه گذشت می‌توان این نتیجه‌گیری را داشت که موفقیت و نیل به اهداف و مأموریت‌ها و کسب مزیت رقابتی در سازمان، در گرو انتخاب و گزینش مدیران دارای شایستگی‌های لازم در ابعاد و زمینه‌های مختلف به خصوص در حوزه شایستگی‌های میان فردی و مدیریتی می‌باشد. سازمانها برای موفقیت در عرصه رقابت و دستیابی به مزیت رقابتی ضروریست بر اساس یک مدل و الگوی بومی شایستگی، مدیران خود را انتخاب و آنها را توانمند سازند. نتایج پژوهش بدست آمده در این پژوهش در خصوص شناسایی و تعیین مجموعه شایستگی‌ها و زیر مجموعه آنها با نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط پژوهشگران دیگر هم خوانی و مطابقت دارد. بطوریکه عسگری (۱۳۹۸) در پژوهش خود که با روش تحلیل مضمون انجام شده، مهمترین شایستگی‌های مدیران (فروش) را دانش حرفه ای، تصمیم گیری و حل مساله، خلاقیت، اعتماد به نفس، رهبری و هدایت، ارتباطات موثر، مهارت تیم سازی، نفوذ و متقاعدسازی، مدیریت تعارض و توسعه و مربی گری ذکر کرده که با نتایج این پژوهش مطابقت دارد (۳۰). همچنین نتایج به دست آمده توسط پژوهشگران دیگر از قبیل پریکشات (۲۰۱۸)، بابائی زکلیکی و همکاران (۱۳۹۹)، بحروانی (۲۰۱۷)، ریچارد بویاتزیس (۲۰۱۱)، طاهری و همکاران (۱۳۹۶)، بریر (۲۰۱۴) با نتایج حاصل شده از این پژوهش همسو می‌باشد.

منابع:

- ۱) Kandula S. Competency-based human resource management: A complete text with case studies on competency mapping, modeling, assessing and applying. Published by Asoke K. Ghosh. ۲۰۱۳
- ۲) Babaei Zakliki M Basiji A, Shahri M, Khadivar A. Designing and validating the competency model of international marketing managers . Scientific Journal of Human Resource Management Research. ۱۳۹۹; Volume ۱۲, Number ۲: ۳۵-۶۲.
- ۳) Bharwani S, Talib P. Competencies of hotel general managers: a conceptual framework International Journal of Contemporary Hospitality Management . ۲۰۱۷ .
- ۴) McClland D. Testing for competence rather than for intelligence. The American Journal of Psychology. ۱۹۷۳; ۲۸ (۱): ۱-۱۴.

- ۵) Parry S. Just what is a competency? And why should you care? Training. ۱۹۹۸; ۳۵(۶): ۵۸-۶۴.
- ۶) Boyatzis R. Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. ۲۰۱۱; ۱۵(۲): ۹۱-۱۰۰.
- ۷) Spencer L, Spencer S. Competence at Work: Models for Superior Performance, ۱st ed. John Wiley & Sons, New York. ۱۹۹۳.
- ۸) Deanat M, Seyed Javadin R, Shah Hosseini M. Designing a competency model for project managers in the oil industry, Scientific-Research Quarterly of Human Resources Management in Oil Industry. ۱۳۹۷; Ninth Year. No. ۳۶.
- ۹) UNIDO. UNIDO Competencies. ۲۰۰۲
- ۱۰) Weatherly L. models series part I: competency models. an overview ۲۰۰۵; Available from society for human resource management: <http://shrm.org>.
- ۱۱) Klemp G. The Assessment of Occupational Competence. Report to the National Institute of Education. Washington, DC: National Institute of Education. ۱۹۸۰.
- ۱۲) Hoffmann T. The meanings of competency. Journal of European Industrial Training. ۱۹۹۹; ۳(۶): ۲۷۵-۲۸۵
- ۱۳) Quinn E, Faerman R, Thompson P, McGrath R. Becoming a master manager: A competency framework. New York: John Wiley & Sons. ۱۹۹۰.
- ۱۴) Taheri S, Farrokhi N, Borjali A, Abbaspour A. Explain the role of individual and organizational components of employees in order to develop a model for promotion and appointment to middle management with emphasis on competency (Case Study: National Iranian Oil Company) Allameh Tabatabai University Educational Measurement Quarterly. ۱۳۹۶; ۷th year. No. ۲۷: ۲۱-۴۳.
- ۱۵) Krajcovicova K, caganova D, Cambal M. Proceedings of the ۲۳rd International DAAAM Symposium, Vienna, Austria, EU. ۲۰۱۲; Volume ۲۳, No. ۱
- ۱۶) Tarcisio J. Professional competencies in supply chain management in the mid-sized supermarket sector in Brazil", Supply Chain Management: An International Journal. ۲۰۱۹.
- ۱۷) Qolipour A. Human Resource Management (Concepts, Theories and Applications) Fourth Edition. Tehran: Samat Publishing. ۱۳۹۹;
- ۱۸) Caldwell R. Are HR Business Partner Competency Models Effective? Applied H.R.M Research. ۲۰۱۰; Vol. ۱۲, No. ۱: ۴۰ - ۵۸.
- ۱۹) Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. ۱۹۹۱; Vol. ۱۷
- ۲۰) Koenigsfeld J, Kim S, Cha J, Perdue J, Ronald F. Cichy Developing a competency model for private club managers. International Journal of Hospitality Management. (۲۰۱۲); ۶۳۳-۶۴۱
- ۲۱) Torres C. Examining Competencies for the Human Resources Professional within Idaho State Government, be accepted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Educational Leadership, University of Nevada, Las Vegas. ۲۰۱۲.
- ۲۲) Briere S, Proulx D, Laporte M. Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners International Journal of Project Management. ۲۰۱۴; Available online at www.sciencedirect.com
- ۲۳) Sepahvand, Reza et al. (۲۰۱۵) Designing a Model of Sustainable Competitive Advantage Based on Human Capital Competence in the Insurance Industry, Quarterly Journal of

- Human Resources Management Research, Imam Hossein University. ۲۰۱۵; Year ۸, NO ۱ (Serial Issue ۲۳, p. ۱۷۹
- ۲۴) Abbaspour A, Rahmian H, Delavar A. Development of Managers of National Iranian Gas Company Based on Competency Model, Quarterly Journal of Educational Psychology, Allameh Tabatabai University. ۲۰۱۵; Year ۱۳ NO ۴۳, pp. ۵۹-۷۲
- ۲۵) Poor Zare H, Rahimi F. Investigating the effect of human resource flexibility on competitive advantage, Quarterly Journal of Human Resources Management Research, Imam Hossein University. ۲۰۱۶; ۸th year, No. ۴ (۲۶): ۸۱-۵۷
- ۲۶) Rangriz H, Arasteh H. Designing a Strategic Competencies Model for Executive Managers Using Content Analysis Method, Management on Organizational Education. ۱۳۹۶; ۶ No. ۱: ۱-۴۹
- ۲۷) Prikshat V, Biswas K, Nankervis A. Bangladesh HR professionals' competencies: Impact on firm performance and moderating effects of organisation life cycle, Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. ۲۰۱۸.
- ۲۸) Arasteh H, Hassanpour Akbar, Izadi A, Bostani T. Designing a Competency Model for Public Relations Managers Case Study: National Iranian Gas Company and its Subsidiaries, Quarterly Journal of Human Resources Training and Development. ۲۰۱۵; Fifth Year, No. ۱۸: ۷۹-۵۵
- ۲۹) Omondi P. Gold Cup: human resources as sources of competitive advantage and superior performance Department of Kinesiology, University of Louisiana at Lafayette, Lafayette Louisiana, USA. ۲۰۱۸; available on Emerald Insight at
- ۳۰) Askari N. Designing a competency selection model and developing the competencies of sales managers in the broadcasting industry, Scientific and research journal of the Faculty of Management, University of Tehran. ۲۰۱۹; year ۱۱, number ۳: ۴۸۵-۵۰۴.