

Designing the Competence Model of Managers

ARTICLE INFO

Article Type

Research Article

Authors

Mitra Sadat Zolfaghari¹
Baharak Shirzad Kebria^{2*}
Yalda Delgoshai³
Fateme Hamidifar⁴

How to cite this article

Mitra Sadat Zolfaghari, Baharak Shirzad Kebria, Yalda Delgoshai, Fateme Hamidifar, Jasem, Designing the Competence Model of Managers, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2022:5(4): 890-918.

1. PhD Student, Department of Educational Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (corresponding author).
3. Assistant Professor, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: bshirzad86@yahoo.com

Article History

Received: 2021/09/02

Accepted: 2021/12/04

ABSTRACT

Purpose: The current research was conducted with the aim of designing the competency model of managers of the country's water resources management company.

Materials and methods: In terms of purpose, this research is fundamental-applied, and also, in terms of data type, it is mixed (qualitative-quantitative) of the exploratory type, which in the qualitative part of the data is systematic and in the quantitative part, it is descriptive-survey. The studied community in the qualitative part included academic (faculty members) and organizational (responsible for the country's water resources management company) and in the quantitative part it included all managers and experts of the country's water resources management company. The sample size in the qualitative section was 19 interviewees according to the principle of saturation and the purposeful sampling method, and in the quantitative section, 242 people were selected based on the calculation of the sample size in structural equations and stratified random sampling method. The data collection tool was semi-structured interviews in the qualitative part and a researcher-made questionnaire in the quantitative part. The validity and reliability of the instruments were measured and confirmed. The method of data analysis was theoretical coding in the qualitative part and Pearson correlation in the quantitative part, sample t-test, confirmatory factor analysis and structural equation modeling).

Findings: The findings of the qualitative section showed that the competence of the managers of the country's water resources management company includes the dimensions of cognitive-skill competence, attitudinal competence and managerial competence. Also, the factors affecting the competence of the managers of the country's water resources management company include talent management and individual characteristics. The consequences of the competence of the managers of the country's water resources management company were also announced including the components of job performance and responsibility. The mechanisms for implementing the competence of the managers of the country's water resources management company include managerial, technological and behavioral mechanisms, and the obstacles to improving the competence of the managers of the country's water resources management company include managerial, regulatory, legal and structural obstacles. The existing platforms for implementing the competence of managers of the country's water resources management company were also introduced, including environmental, social and educational platforms. The findings of the quantitative section showed that the identified factors are related to each other; Also, the existing status of the factors identified in the model was slightly higher than the average.

Conclusion: Finally, based on the identified factors, a model was designed for the competence of managers of the country's water resources management company, which had a good credibility.

Keywords: Competence of Managers, Cognitive-Skill Competence, Attitudinal Competence and Managerial Competence

طراحی مدل شایستگی مدیران

میترا سادات ذوالفقاری^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

بهارک شیرزاد کبریا^{۲*}

استادیار، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

یلدا دلگشایی^۳

استادیار، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

فاطمه حمیدی فر^۴

استادیار، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور شامل سازوکارهای مدیریتی، فناوریانه و رفتاری می‌باشند و موانع ارتقای شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور شامل موانع مدیریتی، نظارتی، قانونی و ساختاری می‌باشند. بسترهای موجود اجرای شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور نیز شامل بسترهای محیطی، اجتماعی و آموزشی معرفی شدند. یافته‌های بخش کمی نشان داد عوامل شناسایی شده، با یکدیگر رابطه دارند؛ همچنین وضعیت موجود عوامل شناسایی شده در مدل کمی بالاتر از میانگین بود.

نتیجه گیری: درنهایت بر اساس عوامل شناسایی شده مدلی برای شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور طراحی شد که از اعتبار مناسبی برخوردار بود.

کلمات کلیدی: شایستگی مدیران، شایستگی شناختی-مهارتی، شایستگی نگرشی و شایستگی مدیریتی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۳

* نویسنده مسئول: bshirzad86@yahoo.com

مقدمه

سازمان‌ها در محیط پویا و پرقابلیت امروزی که چالش‌هایی چون منابع کمیاب و کمبود نیروی متخصص و متعهد از شاخصه‌های آن است جهت مقابله با پیچیدگی‌های محیطی و کسب آرامش در محیط پر تنش، نیازمند توجه و به کارگیری مدیران شایسته هستند (۱). اما، این نیاز در کشورهای در حال توسعه بیشتر احساس می‌شود. این کشورها متقاضی نیروهای متخصص، با استعداد و متعهد هستند. در واقع، برای داشتن نظام مدیریتی مؤثر و کارآمد بایستی مدیران مقتدر و شایسته تربیت نمود (۲). توفیق در ایفای نقش و انجام مسئولیت سنگین مدیریتی بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است، شایستگی مدیران نیز اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد (۳).

مفهوم شایستگی یا همان شایستگی، اولین بار توسط مک کلند (روان‌شناس دانشگاه هاروارد) در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ مطرح شد. مک کلند، شایستگی‌ها را از عوامل کلیدی می‌دانست که بر کارآیی یادگیری اثر می‌گذارد و نسبت به هوش برای پیش بینی خروجی یادگیری کارآمدتر است. از اینرو در مقاله‌ای با عنوان "اندازه‌گیری شایستگی به جای هوش"، به مفهوم شایستگی به عنوان ویژگی رفتاری و روانشناختی مرتبط با پیامدهای موفق در کار و زندگی می‌پردازد (۴).

برنامه‌های آموزش مبتنی بر شایستگی، ابتدا در آمریکا و تحت تاثیر عواملی همچون معترضان اجتماعی، موسسات خصوصی و دولتی، فناوری، گرایش‌های اجتماعی و روانشناسانه شکل گرفت که از این بین تاثیر دولت، فناوری و گرایش‌های اجتماعی و روانشناسانه بیشتر از سایر عوامل بود. مفهوم آموزش مبتنی بر شایستگی به ویژه در

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور انجام شد.

مواد و روش‌ها: این پژوهش به لحاظ هدف، بنیادی-کاربردی و همچنین، به لحاظ نوع داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی که در بخش کیفی داده بنیاد سیستماتیک و در بخش کمی توصیفی-پیمایشی بود. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی (اعضای هیئت علمی) و سازمانی (مسئولین شرکت مدیریت منابع آب کشور) و در بخش کمی شامل کلیه مدیران و کارشناسان شرکت مدیریت منابع آب کشور بود. حجم نمونه در بخش کیفی ۱۹ مصاحبه شونده با توجه به اصل اشباع و روش نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی ۲۴۲ نفر بر اساس محاسبه حجم نمونه در معادلات ساختاری و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزارگردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی و پایایی ابزارها مورد سنجش و تایید قرار گرفت. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری و در بخش کمی همبستگی پیرسون، آزمون تی تک نمونه‌ای، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری بود.

یافته‌ها: یافته‌های بخش کیفی نشان داد شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور شامل ابعاد شایستگی شناختی-مهارتی، شایستگی نگرشی و شایستگی مدیریتی می‌باشند. همچنین عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور شامل مدیریت استعداد و ویژگی فردی می‌باشند. پیامدهای شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور نیز شامل مولفه‌های عملکرد شغلی و مسئولیت‌پذیری اعلام شد. سازوکارهای اجرای

1- McClelland

۳- شایستگی سازمانی، بر نیازها، اولویت‌ها و سازمان تأکید دارد.

۴- شایستگی شغلی، بر آمادگی برای ارتقای شغلی تأکید دارد.

۵- شایستگی فردی، که بر برنامه‌ریزی زندگی، مهارت‌های بین فردی و رشد فردی مدیران تأکید دارد (۱۱).

برای ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی در قالب مدلی که به اثربخش کردن فعالیت‌های مدیر و سازمان کمک کند، رویکردهای مختلفی وجود دارد. در این رویکردها عنوان می‌شود ترکیب منطقی چهار نوع شایستگی فنی (تکنیکی)، روش‌شناسی، اجتماعی و فردی با یکدیگر نوعی از شایستگی را در مدیریت به وجود می‌آورد که از آن می‌توان به عنوان شایستگی حرفه‌ای در عمل یاد کرد. شایستگی فنی به جذب و همگون کردن قابلیت‌های شناختی و مهارت‌های حرکتی در چارچوب و مقررات مورد نیاز شغل اشاره دارد. در شایستگی روش‌شناسی مدیریت می‌تواند به مسائل پیش رو و انحرافات از استاندارد به روش مناسب و با استفاده از رویه‌های مورد انتظار و مطلوب عکس‌العمل منطقی نشان دهند. اگر مدیریت دارای شایستگی اجتماعی باشد، توانایی همکاری و همزیستی با دیگران از راه جذب و یادگیری مهارت‌های پایه ارتباطی و همکاری می‌باشد و شایستگی فردی، هم به توانایی ایجاد و خلق اثر و عقیده قابل قبول با استفاده از اندیشه و خلاقیت مستقل اشاره دارد.

در مورد شایستگی مدیران، گوهری و همکاران (۱۲) در پژوهشی نشان دادند که وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، لذا انتخاب و گزینش مدیران شایسته در راس سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. اداره سازمان‌ها و بنگاه‌ها در عصر امروز، بر پایه قانون مداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی، به گونه‌ای که در داخل، پاسخگوی نیازهای معنوی و مادی جامعه و در سطح منطقه‌ای و جهانی، توانایی برخورد با انواع دگرگونی‌ها را داشته باشند، تنها از عهده کسانی بر می‌آید که در زمره نخبگان، نوآندیشان و به بیان دیگر، استقرار نظام شایستگی به عنوان یکی از سیاست‌های کلان و راهبردی کشور در سند چشم‌انداز بیست‌ساله و قانون برنامه چهارم مورد تأکید قرار گرفته است. در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تالش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. این در حالی است که مدرسه مهم‌ترین سازمان در آموزش و پرورش است و دست‌یافتن به مدارس موفق و کارآمد بدون مدیرانی شایسته و توانمند هدفی دست‌نیافتنی و دور از واقع است. چکانی‌آذران و همکاران (۱۳) نشان دادند که شایستگی حرفه‌ای مدیران دارای ۶ مقوله (مؤلفه) اصلی عوامل محیطی و اجتماعی، عوامل کارآفرینانه، عوامل توانایی‌های فردی، عوامل مرتبط با دانش حرفه‌ای، عوامل اخلاقی و عوامل فرهنگی می‌باشد.

2-Suato

آموزش حرفه‌ای، با واژه شایستگی حرفه‌ای شناخته شد و سطح بالای آموزش را به منظور حرفه‌ای شدن در تمام سطوح می‌طلبد و با آموزش کارکنان از سال ۱۹۶۰ شروع شد. آموزش‌های حرفه‌ای برای کسب شایستگی حرفه‌ای، کم‌کم، در برنامه‌های شغلی انگلستان و آلمان نیز ظهور پیدا کرد و در سال ۱۹۹۰ در استرالیا به رسمیت شناخته شد (۵).

یکی از عواملی که ارتباط تنگاتنگ با موفقیت مدیران در سازمانها دارد مقوله‌ی شایستگی در مدیران می‌باشد. عصر بیست و یکم عصر پاسخگویی است که می‌تواند از طریق تمرین، شفافیت و استفاده از فناوری اطلاعات و کسب شایستگی‌های حرفه‌ای بوجود آید (۶). شایستگی در مدیران به مجموعه‌ی از دانش، نگرش، مهارت و سایر خصوصیات شخصی وابسته که در یک بخش اصلی شغل تأثیر می‌گذارد اطلاق می‌گردد و می‌تواند در مقایسه با استانداردهای کاملاً پذیرفته شده اندازه‌گیری شود و از طریق بازآموزی و تجربه توسعه و بهبود یابد (۷).

پیسلا (۸)، به نقل از ساتو، توسعه مدیران را شامل ۴ بعد: آموزشی، سازمانی، حرفه‌ای و فردی می‌داند که مولفه‌های هر کدام عبارتند از:

۱- شایستگی آموزشی: مهارت‌های مورد نیاز کیفیت بخشی به محتوای آموزشی، طرح برنامه درسی، ظرفیت سازی فرصت‌های یادگیری، استفاده از فناوری ارتباطات و روش‌های نوین آموزشی را در بر می‌گیرد.

۲- شایستگی حرفه‌ای: توسعه توانایی معرفتی، نگرشی، مهارتی و روش‌های موثر ایفای نقش‌های شغلی و اجتماعی مرتبط با شغل معلمی.

۳- شایستگی سازمانی: درک فرصت و چالش‌های موسسه و سازمان و درک نحوه توسعه تعاملات درون سازمانی برای کارایی بیشتر.

۴- شایستگی فردی: در برگیرنده مهارت‌هایی برای زندگی فردی، مهارت‌های بین فردی و کیفیت بخشی به کار انجام شده توسط مدرس و معلم.

بعد آموزشی دارای مولفه‌های (آموزش و مشاوره به افراد، ارزیابی دوره‌ها، کاربرد فناوری‌های آموزشی)، بعد فردی شامل مولفه‌های (مشاوره با همکاران، ارائه برنامه‌ها، ثبت تجربیات، طرح‌ریزی برنامه‌ها و پاسخگویی به درخواست)، (۹). بعد سازمانی دارای مولفه‌های (ارتباط و پیوند افراد با منابع مالی، همکاری با بخش‌های مختلف، نوشتن مقالات و خبرنامه) و بعد فردی (ارائه خدمات تخصصی حرفه‌ای، شبکه سازی، شرکت در همایش‌ها و پژوهش) را شامل می‌شود (۱۰).

کاملین و استیگر، مولفه‌های اصلی ۵ گانه زیر را برای توسعه شایستگی مدیران پیشنهاد می‌کنند:

۱- شایستگی آموزشی: بر ارتقاء مهارت‌های مدیران در کاربرد فناوری آموزشی، اشاره دارد.

۲- شایستگی حرفه‌ای، بر رشد و توسعه در نقش‌های حرفه‌ای آنان اشاره دارد.

1 Pyslar

رضوی سعیدی (۱۴) نشان دادند که شایستگی های مدیران متناسب با هر سه نوع پیچیدگی محیط، ساختاری و فناوری می توان در مدلی جامع بیان کرد. با افشار نژاد و همکاران (۱۵) نشان دادند که تعداد ۲۶ مؤلفه در قالب ۴ بعد برای شایستگی مدیران مالی شرکت نفت، شناسایی و تأیید شدند. ابعاد چهارگانه شامل، مهارت های فنی، مهارت های رهبری، مهارت های فردی و مهارت های تجاری، است. به نظر می رسد مدل و نتایج حاصل از تحقیق می تواند در انتخاب مناسب مدیران مالی و رشد و توسعه آن ها مؤثر باشد. جاجادیکرتا و همکاران، نشان دادند که شرکت کردن مدیران در همایش های ملی و بین المللی بر توسعه حرفه ای مدیریت تاثیر می گذارد. این پژوهش همچنین نشان داد که مدیران شرکتهای استرالیایی برای ارتقای سطح کیفی عملکرد به دنبال شرکت در همایش ها می باشند. باسahal و همکاران (۱۶)، نشان دادند که توسعه حرفه ای مدیران در سازمان، عاملی است برای بهبود بهره وری کارکنان سازمان. یا هایللی و تودو (۱۷)، نشان داد که توجه به ارزشهای بومی و جایگزینی این اهداف در کنار اهداف سازمانی می تواند به عملکرد بهتر و توسعه حرفه ای مدیران ختم شود چراکه ایشان دیگر لازم نیست برای عملکرد بهتر ارزشهای بومی خود را رها کنند.

در مورد شایستگی مدیریت در سازمانهای مختلف پژوهشهای متعددی انجام شده است و این موضوع به دلیل منافی است که شایستگی در مدیریت برای کارکنان و سازمان به همراه دارد. در کشور نیز توجه به موضوع شایستگی مدیران در سالهای اخیر بیش از پیش احساس می شود، به نحوی که بر اساس فصل هشتم قانون خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی، انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق آنان در مشاغل قبلی صورت گیرد. از این رو انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهمترین و حساس ترین مسائل در فرآیند کار هر سازمانی خواهد بود. بنابراین برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک هایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدیق های سازمانی را به عهده بگیرند (۱۴).

با وجود تأکیداتی که در اسناد بالادستی نسبت به شایستگی در مدیریت وجود دارد و مطالعاتی که در این زمینه انجام شده است، نشان دهنده اهمیت وجود مدیران شایسته می باشد، اما همچنان عدم توجه به شایستگی مدیران، صدمات جبران ناپذیری را بر پیکره سازمان ها می زند. در واقع، با مرور آمارهای مربوط به شایسته سالاری در سازمانهای کشور، می توان دریافت که تقریباً بیشتر سازمان های کشورمان به دلیل عدم رعایت نظام شایسته سالاری و لیاقت محوری، در انتخاب و انتصاب مدیران و بی توجهی به اصل بهره وری، عملکرد رضایت بخشی نداشته اند (۱۸). ولی با توجه به استعداد و قابلیت ها و خلاقیت های موجود در کشورمان چنانچه این عزم ملی به وجود آید که هر مدیری در هر سطحی خود را ملزم به اجرای نظام شایستگی بداند. قطعاً موانع موجود در سر راه پیاده سازی

این نظام شایسته سالاری هموارتر خواهد شد. در پژوهش حاضر، شرکت مدیریت منابع آب ایران، به طور ویژه مورد پژوهش قرار گرفته است. این شرکت، زیر مجموعه وزارت نیرو است که هدفش اجرای سیاست ها و برنامه های وابسته به انرژی برق آبی و ذخیره و جابجایی آب در ایران است. از آنجا که امروزه، از جنگ آب سخن به میان می آید و حفاظت از منابع آبی، بسیار مورد تأکید است، از اینرو، سازمانهایی که بطور مستقیم متولی منابع آبی هستند مانند شرکت منابع آب ایران مورد توجه هستند و انتصاب مدیران شایسته در این سازمان از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است چراکه با وجود انتصاب این مدیران می توان به آینده منابع آبی کشور و حفاظت از این منابع امید داشت. چیزی که در شرایط موجود به چشم می خورد، عدم وجود مدیریت شایسته در این شرکت است چراکه با وجود منابع آبی اندکی کم در کشور، اراده ای از سوی این سازمان نسبت به حفظ منابع آبی و تلاش برای توسعه این منابع دیده نمی شود و شاید بتوان این کمبود اراده را ناشی از عدم آگاهی مدیران نسبت به اهمیت آب، فقدان وجود مدیران شایسته، فقدان سازوکارهای لازم به منظور جذب و نگهداشت مدیران شایسته و خبره و همچنین فقدان توجه کافی به برنامه ریزی برای این حوزه اشاره کرد. بر همین اساس، پژوهش حاضر بر آن است که با بررسی شاخص ها، مولفه ها و ابعاد شایستگی مدیران، همچنین عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر به طراحی الگوی شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور و در این مسیر، تمام راهبردها، موانع و بسترها را شناسایی کند و در نهایت به این سوال مهم پاسخ دهد که به منظور شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور چه الگویی می توان طراحی کرد؟

مواد و روش ها

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور انجام شد. این پژوهش به لحاظ هدف، بنیادی-کاربردی و همچنین، به لحاظ نوع داده ها، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی که در بخش کیفی داده بنیاد سیستماتیک و در بخش کمی توصیفی-پیمایشی بود.

جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی (اعضای هیئت علمی) و سازمانی (مسئولین شرکت مدیریت منابع آب کشور) و در بخش کمی شامل کلیه مدیران و کارشناسان شرکت مدیریت منابع آب کشور بود. حجم نمونه در بخش کیفی ۱۹ مصاحبه شونده با توجه به اصل اشباع و روش نمونه گیری هدفمند و در بخش کمی ۲۴۲ نفر بر اساس محاسبه حجم نمونه در معادلات ساختاری و روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده ها در بخش کیفی مصاحبه های نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته ۱۳۱ گویه ای برگرفته از مبانی نظری، پیشینه پژوهش و مصاحبه با خبرگان بود. در بخش کیفی به منظور محاسبه روایی از نظر خبرگان و برای محاسبه پایایی

سؤال ۵: موانع ارتقا شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور کدام‌اند؟

سؤال ۶: بسترهای ارتقا شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور کدام‌اند؟

برای پاسخ به این سوالات از کدگذاری نظری استفاده شد. در واقع، تحلیل پاسخ‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه با خبرگان به این سؤال جواب داد. برای پاسخ به این سؤال از نرم‌افزار MAXQDA که نرم‌افزاری حرفه‌ای برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده توسط روش‌های کیفی و ترکیبی است، استفاده شد. در سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و محوری انجام شد. در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی حاضر، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد.

در جدول ۱، چک‌لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی آورده شده است. تحلیل داده‌ها با استخراج مفاهیم و مقوله‌ها آغاز گردید (کدگذاری باز) و مفاهیم و مقوله‌های بی‌ربط و تکراری حذف گردیدند که نتایج کدگذاری باز و همچنین کد مصاحبه‌کننده‌ها، فراوانی و منبع مربوط به هریک از مقوله‌ها در جدول ۱ آمده است.

روش بازآزمون و توافق درون آزمودنی استفاده شد و در بخش کمی به منظور محاسبه روایی از روایی محتوایی و سازه و همین‌طور به منظور محاسبه پایایی از ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج بیانگر روا و پایا بودن ابزارها بود.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری (باز، محوری و انتخابی) و در بخش کمی شامل آمار توصیفی و استنباطی (همبستگی پیرسون، آزمون تی تک نمونه‌ای، تحلیل عاملی تأییدی و مدلسازی معادلات ساختاری) بود.

یافته‌ها

سؤال ۱: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور (پدیده محوری) کدام‌اند؟

سؤال ۲: شرایط علی شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور کدام‌اند؟

سؤال ۳: پیامدهای شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور کدام‌اند؟

سؤال ۴: راهبردهای ارتقا شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور کدام‌اند؟

جدول ۱: لیست کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

سازه	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز (شاخص)	کد مصاحبه شونده
			اطلاعات مدیریت نسبت به توانایی‌ها، ارزش‌ها و علائق خود مطلوب است.	I10, I6, I5, I1, I7
			نسبت به چگونگی رشد خوداطلاعات کافی دارد.	I13, I14, I15
		شناخت خود	در استفاده از دانش، توانایی‌ها، علائق خود مهارت دارد.	I12, I5, I14, I2, I11
			به موضوعات شغلی تسلط کافی دارد.	I3, I4, I11, I5
			در استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری مهارت دارد.	I12, I8, I3
شایستگی مدیران	شایستگی شناختی-مهارتی		دانش شغلی دارد، شرح شغلی را به منظور یافتن بهترین راه حل برای مسیر شغلی کارکنان می‌شناسد.	I10, I9, I1, I13, I11
		شناخت کارکنان	در تحلیل مطالب و نقادی آن و مهارت توسعه این توانایی در کارکنان مهارت دارد.	I6, I8, I10, I17, I4
			از پیش زمینه‌ها و پیشینه دانشی کارکنان و توانایی تغییر و اصلاح آن در ضمن کار اطلاع دارد.	I10, I8, I1, I3, I4
			مدیریت از ساختارهای ارزشیابی کارکنان اطلاعات دارد و می‌داند که به منظور ترغیب ایشان از چه مدل ارزیابی استفاده کند.	I3, I1, I5, I14, I15

I2, I6, I10, I20	فرایندهای شغلی در سازمان مدیریت آب را کاملاً می‌شناسد		
I11, I9, I10, I14, I5	به راه‌های متفاوت در روند تصمیم‌گیری در سازمان فکر می‌کند و از آنها در مواقع ضروری استفاده می‌کند.		
I6, I1, I14	در روزآمدسازی دانش شغلی خود و توانایی تطبیق، قضاوت دانش خود با یافته‌ها، عقاید و تئوری‌های جدید کارآمد می‌باشد.	شناخت فرایند شغلی	
I11, I7, I10, I3, I10	دانش و مهارت استفاده از فناوری در فرایند کاری را دارد و از آن در انجام کار استفاده می‌کند.		
I8, I3, I15, I12, I2	اطلاعاتی از برنامه‌ی کاری کارکنان و استفاده از روش‌های مختلف انجام کار در محیط متغیر امروزی دارد.		
I12, I3, I2, I8, I15	با یادگیری خود و کارکنان معتقد است و آنرا عاملی برای توسعه می‌داند.		
I13, I9, I5, I4, I12	به خود و کارکنان احترام می‌گذارد و این احترام را با تعامل اخلاق مدار نشان می‌دهد.	شایستگی عاطفی مبتنی بر ارزش‌ها	
I5, I8, I7, I6, I4	تفاوت‌های قومی، فرهنگی، مذهبی کارکنان را تشخیص و به آنها احترام می‌گذارد.		
I5, I11, I4, I13	به اجرای قوانین و هنجارهای جامعه معتقد است و کارکنان خود را به حمایت از آنها ترغیب می‌نماید.		
I1, I2, I11, I7, I15	به کارکنان و سازمان، عشق و علاقه دارد و این علاقه در رفتار، گفتار او کاملاً نمایان است.	شایستگی مبتنی بر نگرش	شایستگی نگرشی
I8, I7, I11, I18	تفاوت‌های فردی کارکنان را درک و در مدیریت خود با عدالت و تساوی رفتار می‌کند.		
I7, I3, I9, I17	حس کنجکاوی، بردباری، صداقت و نیکویی را به کارکنان منتقل می‌کند و خود نیز از این احساس لذت می‌برد.		
I1, I9, I13	به یادگیری در طول عمر معتقد است. به همین منظور، تمام زمان کاری را به یادگیری می‌پردازد.	شایستگی مبتنی بر علائق	
I3, I7, I19	دارای روحیه شوخ طبعی، نشاط و انعطاف پذیری می‌باشد.		
I11, I3, I14, I12, I9	دارای توانایی تفکر عقلانی و قدرت استدلال می‌باشد و در مورد مسائل سازمانی از منطق صحیح خود بهره می‌برد.		
I10, I1, I12, I14	مهارت الهام بخشی به کارکنان از طریق معرفی افراد الگو را دارد و برای کارکنان الگوهای انسانی مرتبط با شغلشان را معرفی می‌کند.	شایستگی مرتبط با جو سازمانی	شایستگی مدیریتی
I6, I5, I7	توانایی برنامه ریزی و سازماندهی وظایف شغلی را دارد و می‌تواند اولویت برنامه‌ها را تعیین کند.		
I10, I3, I18, I2	توانایی مدیریت محیط کاری خود را دارد و مجموعه خود را با سازوکارهای دوستانه مدیریت می‌کند.		

I5, I1, I7	توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان را دارد و بدین منظور محیط شغلی را محیطی مملو از فاکتورهای انگیزشی می سازد.			
I11, I8, I4, I9	توانایی استفاده بهینه از زمان را دارد. بدین منظور زمان خود را با انجام کارهای پیش پا افتاده تلف نمی کند و همواره در جهت خدمت رسانی است.			
I4, I2, I6	در، درگیر نمودن کارکنان در تصمیم گیری سازمانی توانایی لازم را داد. بدین منظور از مشارکت کارکنان در قالب پیشنهاداتی در تصمیم گیریهای سازمانی استفاده می کند.	شایستگی مربوط به محیط شغلی		
I4, I2, I8, I15, I9	توانایی استفاده از روشهای کار مشارکتی در محیط کار را دارد و کارکنان را ترغیب می کند تا با هم همکاری داشته باشند و در قالب تیمهای کاری به کار خود ادامه دهند.			
I8, I2, I19, I1	توانایی برقراری ارتباط با همکاران و تشویک مساعی را دارد. بدین منظور از همه فرصتهایش برای تعامل با همکاران و گفت و گو با ایشان استفاده می کند.			
I11, I1, I15, I8, I6	توانایی تعامل انسانی مناسب با کارکنان و همکاران را دارد و ارتباطات باز و سالم با همکاران برقرار می کند.	شایستگی عملکردی		
I6, I9, I3, I21	توانایی خلق، انتخاب، ارزیابی و استفاده از منابع شرکت برای پیشرفت کارکنان؛ را داد. بدین منظور منابع شرکت را به هر دلیلی هدر نمی دهد و برای توزیع آن برنامه ریزی می کند.			
I2, I1, I10, I7	توانایی تحلیل، ارزیابی و بازتابی فعالیت های خود و تقویت اثربخشی آن را دارد. خود کنترلی را سرلوجه کار خود قرار می دهد.			
I5, I8, I7, I6, I4	توانایی خلق روشهای جدید و نوآوری در انجام وظایف شغلی را دارد. بدین منظور از روشهای نو در کار استقبال می کند و از کارکنان می خواهد نسبت به اجرای این روشها کوشا باشند.			
I5, I11, I4, I13	مهارت نفوذ در دیگران را دارد و رهبری توانمند به حساب می آید.			
I1, I2, I11, I7, I15	توانایی پرورش خود شکوفایی، شخصیت و مسئولیت شهروندی کارکنان را دارد. بدین منظور، نیازهای خودشکوفایی را در کارکنان تشخیص داده و آنرا می پروراند.	شایستگی تاثیرگذاری		
I8, I7, I11, I20	بازخوردهای منظم به کارکنان می دهد چراکه این بازخوردها به روند کاری در سازمان کمک می کند و کارکنان را ترغیب به اجرای کار درست می نماید.			
I13, I14, I15	توانایی به کار گیری افراد خبره توسط مدیران وجود دارد.			
I12, I5, I2, I20	مدیران، مهارتهای سطح بالا را می شناسند و بر اساس آن دست به انتخاب افراد می زنند.			
I2, I6, I10, I14	مدیران و متخصصین سازمان، از افراد زیرمجموعه خود شناخت کافی را دارند.	عوامل علی	مدیریت استعداد	جذب استعداد
I11, I9, I10, I14, I5	افراد خبره با آزمونهای شفاهی و مصاحبه با مدیران جذب می شوند.			

I11, I1, I15, I8, I6	مدیران و مسئولین در بین کارکنان ایجاد رقابت می کنند و این کار با تشویق به موقع کارکنان مستعد اجرایی می شود.		
I6, I9, I3, I21	استفاده درست از منابع عاملی برای کشف افراد مستعد توسط مدیران است.	کشف استعداد	
I2, I1, I10, I7	مدیران هر ساله بودجه ای برای کشف استعداد زیرمجموعه خود در نظر می گیرند.		
I5, I8, I7, I6, I4	از روشهای طوفان فکری برای تصمیم گیری و کشف استعداد در این سازمان استفاده می شود.		
I5, I11, I4, I13	مدیران و مسئولین برنامه های مدونی برای بهبود کاری افراد مستعد دارند و این برنامه ها را به سمع و نظر سایر کارکنان نیز می رسانند.		
I11, I1, I15, I8, I6	آموزشهای ضمن خدمت عاملی برای بهسازی استعدادها در این سازمان است.	توسعه و بهسازی استعدادها	
I11, I1, I15, I8, I6	ارزیابی مداوم میزان توسعه و نرخ بازگشت سرمایه به منظور بهسازی استعدادها انجام می گیرد.		
I6, I9, I3, I21	نیازهای آینده شرکت برای کارکنان واشکافی می شود و از آنها خواسته می شود تا نظرات خود را در ارتباط با حل مسایل و رفع نیاز بازگو کنند.		
I12, I5, I14, I2, I20	افراد مستعد سازمانی از سوی مدیریت تسهیلات ویژه دریافت می کنند.		
I2, I6, I10, I14	امکانات و تجهیزات لازم در اختیار کارکنان مستعد قرار می گیرد.	حفظ و نگهداشت استعدادها	
I11, I9, I10, I14, I5	فرایند توانمندسازی به شیوه های مختلف و به منظور حفظ استعدادها انجام می شود.		
I6, I1, I13	جانشین پروری به عنوان عامل مهم در نگهداشت استعدادها و مدیریتی مورد توجه قرار می گیرد.		
I1, I2, I11, I7, I15	استفاده از ابزارهای ساده برای انجام مدیریت به منظور القای ساده زیستی به دیگر اعضای سازمان		
I8, I7, I11, I18	داشتن اعتماد به کارکنان و گفت و گو در این ارتباط به منظور نهادینه کردن اعتماد در بین اعضای سازمان		
I7, I3, I9, I12, I17	رعایت احترام نسبت به سایرین به منظور ارتقای شایستگی های لازم در زمینه محترم شماردن افراد در سازمان	اعتمادپروری	ویژگی فردی
I1, I9, I13	داشتن صداقت نسبت به کارکنان و سازمانهای دیگر در مواجهه با مسایل سازمان. مانند رد شدن از منافع شخصی و پرداختن به منافع جمعی در سازمان		
I3, I7, I19	مردمی بودن مدیر برای مثال مهم بودن مشکلات کارکنان برای مدیریت		

I11, I3, I14, I12, I9	توزیع مناسب کار توسط مدیریت در سازمان به منظور اعمال شایستگی مبتنی بر عدالت در تقسیم کار		
I10, I1, I12, I14	تعیین اولویت صحیح کارها در سازمان توسط مدیریت	عدالت محوری	
I6, I7, I5,	اجرای صحیح نظام تشویق و تنبیه در سازمان به منظور ارتقای سطح انصاف در بین کارکنان و اعضای دیگر سازمان		
I10, I3, I18, I2	پرداخت نظام مند مشوقهای انگیزشی و مبتنی بر عدالت		
I7, I5, I1,	توجه به جوانان و جوان گرایی در دادن سمتهای مختلف سازمانی به منظور ارتقای شایسته سالاری		
I11, I8, I4, I9	شناسایی و حمایت از نخبگان به منظور داشتن فرایندهای بویای سازمانی در سازمان توسط مدیریت	شایسته پروری	
I4, I2, I6	تقویت عوامل انگیزشی برای تمام کارکنان به منظور ارتقای شایسته گزینی در سازمان توسط مدیریت		
I4, I2, I8, I15, I9	شناخت مدیر از شرح شغل به منظور ارائه رفتار مطلوب در جهت رسیدن به هدف شغلی		
I8, I2, I19, I1	بررسی اثربخشی وظیفه ای که به مدیر محول شده است به منظور درک بهتر از میزان اثرگذاری شغلی	عملکرد وظیفه ای	
I11, I1, I15, I8, I6	رسیدگی به مسایل سازمانی توسط مدیریت و مسایلی که وابسته به ارباب رجوع است.		
I6, I9, I3, I21	موقفیت در اجرای عملکرد و ارزیابی عملکرد در موقعیتهای زمانی مختلف توسط مدیریت		
I2, I1, I10, I7	کار کردن مدیریت فراتر از آنچه سازمان برایش تعریف کرده است که نشان دهنده میزان تعلق او نسبت به سازمان است.		
I5, I8, I7, I6, I4	توجه به دیگران و انجام وظایف دیگران به هنگام اقتضا	عملکرد شغلی	عوامل اثرپذیر
I1, I2, I11, I7, I15	ایجاد تعاملات باز و مشارکتی در بین اعضای سازمان توسط مدیر به منظور ارائه راه حلهای ممکن توسط تمام اعضای سازمان		
I8, I7, I11, I18	تلاش برای برنامه ریزی بر اساس هدف سازمان و انسجام کارکنان با یکدیگر		
I7, I3, I12, I17	توجه به اولویت بندی اهداف سازمان و تشخیص استراتژیهای سازمانی و مسایل ویژه استراتژیک در سازمان به منظور تصمیم گیری حرفه ای در سازمان	عملکرد حرفه ای	
I1, I9, I13	سازماندهی کار در تلاش برای تقسیم کار بر اساس میزان تخصص و مهارت اعضای سازمان		
I3, I7, I19	هدایت افراد بر اساس آنچه در چشم انداز و بیانیه ماموریت سازمان عنوان شده است.		
I11, I3, I14, I12, I9	ایجاد تعادل بین منفعت شخصی و سازمان توسط مدیریت به منظور القای این تعادل در سازمان و الگو بودن برای سایر افراد سازمانی	تعهد	مسئولیت پذیری

I10, I1, I12, I14	هدف محوری مدیریت به جای اعمال سلیقه چراکه بر اساس هدف جلو می رود و جایی هم باب طبع نباشد بر اساس تعهد کار توسط مدیر پیش می رود	
I6, I7, I5,	ایجاد توازن بنی اهداف کوتاه مدت و بلند مدت چراکه تعهد بر اساس اهدافی است که شاید اثراتش به آنها باز نگردد و برای دیگران باشد.	
I10, I3, I18, I2	ارائه بیلانه‌های کاری منطبق بر واقعیت توسط مدیریت	
I7, I5, I1, I17	انتشار اطلاعات مرتبط با پرداختهای مالی توسط مدیریت به کارکنان	شفافیت
I11, I8, I4, I9	در جریان قرار دادن کارکنان در برخی امور مهم و مرتبط با امور سازمانی توسط مدیریت	
I4, I2, I6	به طور منظم، صحبت در مورد عملکرد و امکان برقراری ارتباطات بلادرنگ برای همه	
I4, I2, I8, I15, I9	التزام به جوابگویی در برابر مسائل سازمانی	
I8, I2, I19, I1	انجام وعده های داده شده به کارکنان و سایر اعضای سازمانی	پاسخگویی
I11, I1, I15, I8, I6	ایجاد مکانیزمهای از قبیل روابط گزارش دهی رسمی، ارزیابی عملکرد توسط خود مدیریت	
I6, I9, I3, I21	نظارت منطقی و قانونی بر رفتار مدیران زیرمجموعه خود.	
I2, I1, I10, I7	تهیه یک برنامه عملیاتی برای ارتقای شایستگی مدیران در شرکت مدیریت آب کشور	
I5, I8, I7, I6, I4	کمک گرفتن از ارگانهای مربوطه برای تهیه یک برنامه عملیاتی	
I1, I2, I11, I7, I15	استفاده از راهکارهای قانونی در جهت سنجش شایستگی مدیران در شرکت مدیریت آب کشور	مدیریتی
I8, I7, I11, I18	حمایت از برنامه های مبتنی بر شایسته سالاری در بین مدیران در شرکت مدیریت آب کشور	
I7, I3, I9, I12, I17	ارتقای زیرساختهای فناورانه برای ارتقای سطح شایستگی مدیران	سازوکارها
I1, I9, I13	ایجاد کارگروهی متشکل از کارشناسان برای رصد و ارزیابی اجرای آموزشهای فناورانه به مدیران	
I3, I7, I19	تهیه محتوای مورد نیاز مدیران در جهت ارتقای شایستگی ایشان	فناورانه
I11, I3, I14, I12, I9	توجه به تغییرات محیطی فناورانه	
I10, I1, I12, I14	ارتقای سطح آموزش فناوری در بین مدیران	

I6, I5, I7	استفاده از مشاوران آینده پژوه در سازمان		
I10, I3, I18, I2	ارتقای رفتارهای مبتنی بر اخلاق گرایی و معنویت در بین مدیران	رفتاری	
I7, I5, I1, I7	تهیه بسته حمایتی از مدیران اخلاق مدار		
I11, I8, I4, I9	فرصت ایجاد شده در زمان ابلاغ سنجش بر مبنای شایستگی مدیران		
I4, I2, I6	زیرساختهایی که در یکسال اخیر مهیا شده اند		
I4, I2, I8, I15, I9	محیط در حال تغییر	محیطی	
I8, I2, I19, I1	آموزش ضمن خدمت		
I11, I8, I6	انتظار کارکنان و جامعه از مدیران شایسته		
I6, I9, I3, I21	مشارکت اعضای سازمان در تصمیمات سازمانی و مسایل استراتژیک		
I2, I1, I10, I7	نهادینه بودن فرهنگ غالب سازمان بر پایه اخلاق مداری	اجتماعی	
I5, I8, I7, I6, I4	توجه به آموزشهای مورد نیاز که امروزه در سازمانها مورد تایید است.		بسترها
I1, I2, I11, I7, I15	کمک گرفتن و تعامل داشتن با وزارتخانه و سازمانهای ذیربط		
I8, I7, I11, I18	آموزش مدیران بر پایه فناوری که چند سالی است مطرح شده است.		
I7, I3, I9, I12, I17	آموزش فناوری به عنوان یکی از محتوای مهم آموزشی در سازمانها		
I1, I9, I13	وجود زیرساختهای آموزشی و پژوهشی در سازمان	آموزشی	
I3, I7, I19	استفاده از افراد خیره و با استعداد در کنار مدیران ارشد		
I11, I3, I14,	استفاده از مشاوران آینده پژوه در سازمان		
I10, I12, I14	نبود سازوکارهای لازم مدیریتی برای شناخت اوضاع سازمان		
I6, I7, I5,	نبود توجه به مساله آب در سطح کلان		
I10, I3, I1, I2	عدم توجه به برنامه ریزی استراتژیک در سازمان در ارتباط با به کار گیری مدیران شایسته	مدیریتی	موانع
I7, I5, I1, I7	فقدان سازوکار لازم برای سازماندهی شغل و مدیریت در سازمان		
I11, I8,, I9	نبود نظارت کافی بر کار مدیران	نظارتی	

I4, I2, I6	نبود ارزیابی دقیق از نحوه عملکرد مدیران در سازمان	
I4, I2, I8, I9	عدم توجه به سازوکارهای خود نظارتی و خودپاایی	
I8, I2, I19, I1	عدم توجه به ارزیابی بر اساس عملکرد به منظور پرداخت پاداش و دستمزد	
I10, I12, I14	نبود قانونمداری برای ارزیابی شایستگی مدیران	
I6, I5, I7	نبود بازدارندگی مناسب در قانون برای جلوگیری از کار مدیران ناشایست	قانونی
I10, I3, I1, I2	عدم توجه به اسناد بالادستی در ارتقای شایستگی مدیران	
I5, I1, I7	نبود سازوکارهای قانونی برای جبران خدمات مدیران شایسته	
I10, I12, I14	میزان رسمیت نسبتا بالا در ساختار شرکت آب	
I6, I7, I5	عدم توجه به مقوله کاهش تمرکز در شرکت	ساختاری
I3, I1, I2	عدم توجه به تقسیم کار درست در سازمان	
I7, I5,	پیچیدگی کاری زیاد در سازمان و نبود توجه به توانمندی مدیران هر واحد	

نتایج حاصل از تحلیل این بخش نشان می‌دهد که از میان ۱۳۱ شاخص (گویه) موجود، ۳۳ مقوله اصلی قابل شناسایی است. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود در جدول ۲ نام‌گذاری شده‌اند.

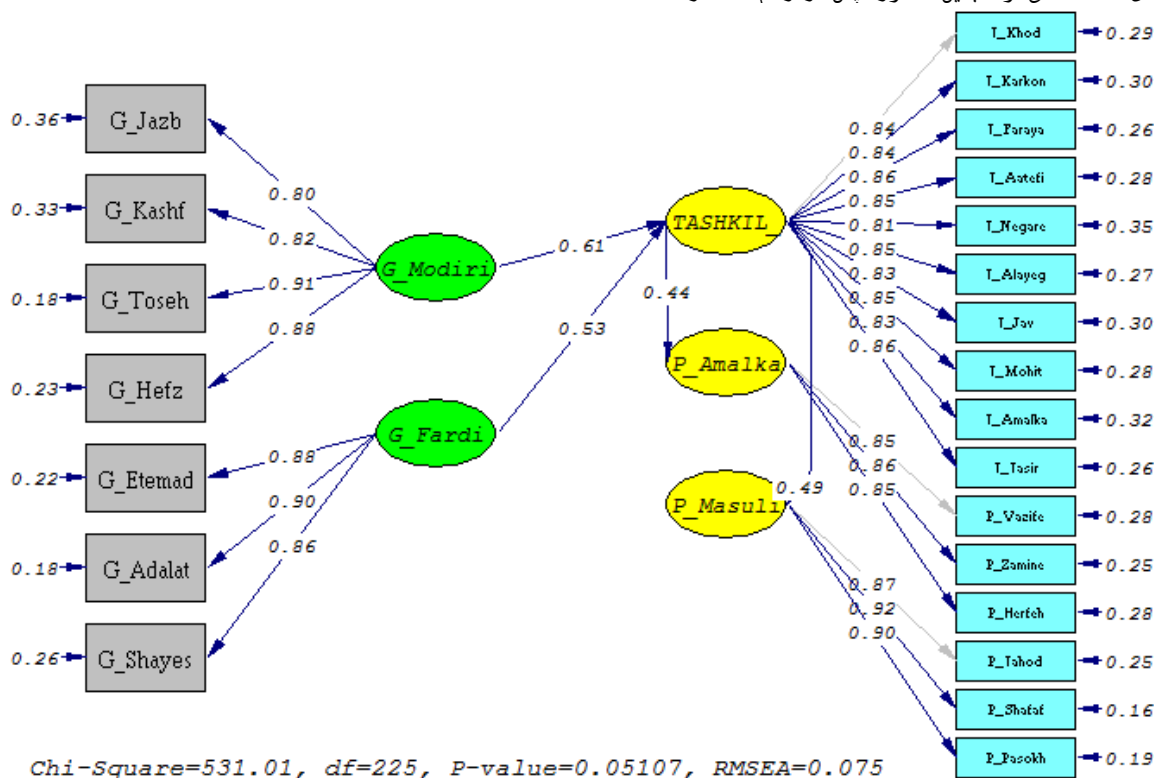
جدول ۲: مولفه‌های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود

تعداد گویه	مولفه	بعد	سازه
۵	شناخت خود		
۴	شناخت کارکنان	شایستگی شناختی-مهارتی	
۵	شناخت فرایند شغلی		
۳	شایستگی عاطفی مبتنی بر ارزش‌ها		
۳	شایستگی مبتنی بر نگرش	شایستگی نگرشی	شایستگی مدیران
۳	شایستگی مبتنی بر علائق		
۴	شایستگی مرتبط با جو سازمانی		
۴	شایستگی مربوط به محیط شغلی	شایستگی مدیریتی	
۴	شایستگی عملکردی		
۴	شایستگی تاثیرگذاری		
۴	جذب استعداد		
۴	کشف استعداد	مدیریت استعداد	
۴	توسعه و بهسازی استعدادها		
۴	حفظ و نگهداشت استعدادها		عوامل علی
۵	اعتمادپرووری		
۴	عدالت محوری	ویژگی فردی	
۳	شایسته‌پرووری		
۴	عملکرد وظیفه‌ای	عملکرد شغلی	عوامل اثرپذیر
۳	عملکرد زمینه‌ای		

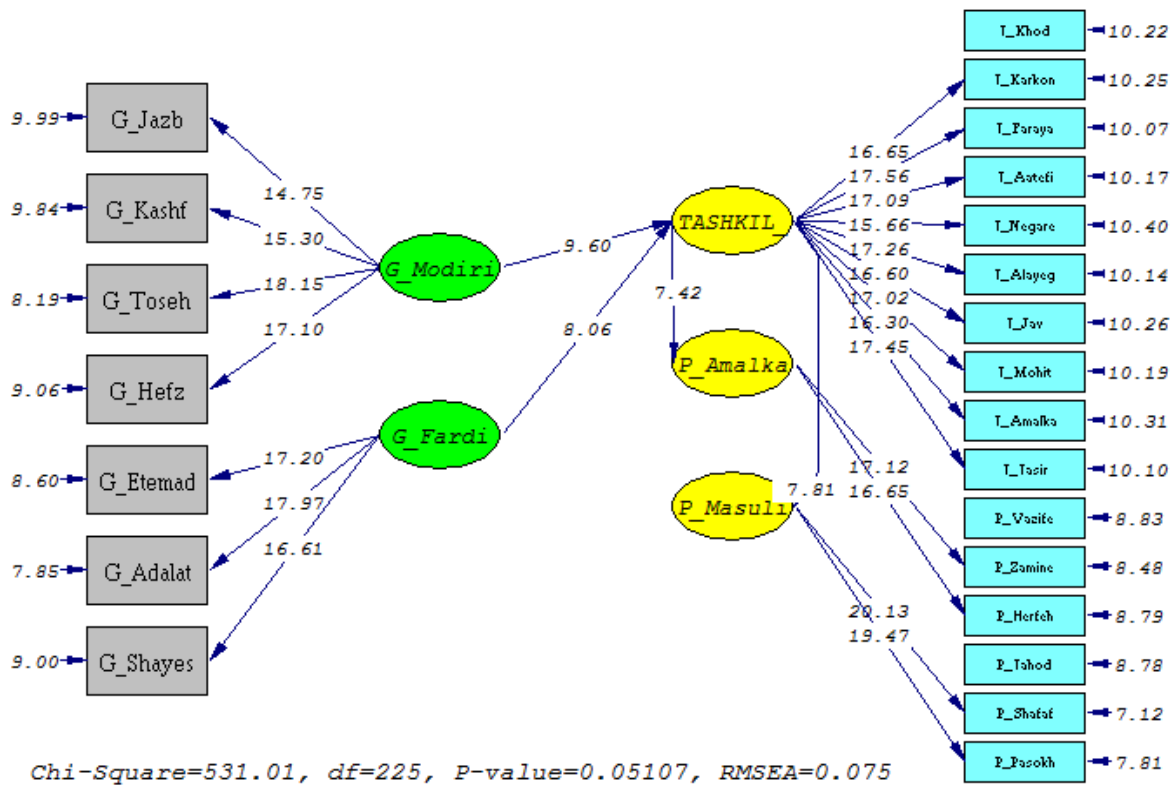
۴	عملکرد حرفه‌ای	
۳	تعهد	
۴	شفافیت	مسئولیت‌پذیری
۴	پاسخگویی	
۴	مدیریتی	
۵	فناورانه	سازوکارها
۳	رفتاری	
۴	محیطی	
۵	اجتماعی	بسترها
۵	آموزشی	
۴	مدیریتی	
۴	نظارتی	
۴	قانونی	موانع
۴	ساختاری	

نمودن قیود مدل و انتخاب روش ماکسیمم درستنمایی، مدل اجرا شده و نمودار مسیر برازش شکل‌های ۱ و ۲ به دست آمد. این شکل‌ها نمودار مسیر برازش شده به داده‌ها را نشان می‌دهد.

سوال ۷: روابط علی بین عوامل شناسایی شده در مدل شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور چگونه است؟ به منظور پاسخ به سوالات پژوهش از مدل معادلات ساختاری تأییدی استفاده می‌شود. بدین منظور، پس از رسم ساختار، اضافه



شکل ۱: مدل اصلی در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳: مدل اصلی در حالت معناداری ضرایب

از (۲,۵۸) می‌توان چنین استنباط کرد که بین عوامل روابط مستقیم وجود دارد. همانگونه که شاخص‌های χ^2 -دو و $RMSEA$ نشان می‌دهند، مدل برازش مناسبتی را به داده‌ها ارائه می‌کند. خروجی‌های الگو در جدول ۳ مورد بررسی قرار گرفته است.

همان‌طور که در شکل‌های ۱ و ۲ نشان داده شده است، کلیه مقادیر پارمترهای مربوط به مدل به همراه بارهای عاملی و ضرایب مسیر نشان داده شده است. با توجه به مقادیر ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری تی به دست آمده در شکل‌های ۱ و ۲۱۸ (مقادیر تی بالاتر

جدول ۳: گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکوئر)	-	۵۳۱,۰۱	
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰,۹۸	بزرگتر از ۰,۹
	شاخص نیکویی اصلاح شده	AGFI	۰,۹۶	بزرگتر از ۰,۹
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰,۹۷	بزرگتر از ۰,۹
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰,۰۷۵	کمتر از ۰,۱

در جدول ۳، ضرایب مسیر به همراه مقادیر معناداری آورده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، همه مسیرها مورد پذیرش قرار گرفته شده است.

همانگونه که مشاهده می‌شود شاخص‌های برازش الگو در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است.

جدول ۴: ضرایب مسیر، مقادیر معناداری و وضعیت آنها

مسیر	ضریب مسیر	مقدار t	وضعیت
← مدیریت استعداد	۰,۶۱	۹,۶۰	تایید شد
← ویژگی فردی	۰,۵۳	۸,۰۶	تایید شد
← عوامل تشکیل دهنده	۰,۴۴	۷,۴۲	تایید شد
← عوامل تشکیل دهنده	۰,۴۹	۷,۸۱	تایید شد

است که از چند جنبه متفاوت دارای شایستگی کاری باشد، این افراد باید از لحاظ عاطفی، جسمی، عملی، سیاسی، رفتاری، تجربی، تاریخی، فرهنگی، معنوی، و شخصی حرفه ای بوده و دیدی حمایتگر داشته باشند تا بتوانند موجب ایجاد انگیزه کافی در افراد دیگر شوند. بهبود شایستگی مدیران زمینه لازم برای پرورش استعداد های نهفته ایشان و مشارکت پذیری آنها را فراهم می کند. بهبود شایستگی حرفه ای مدیران می توان باعث ایجاد فرایند مدیریت استعداد در شرکت مدیریت آب گردد، فرایندی که مراحل جذب، نگهداری، آموزش و توسعه و بهسازی را به دنبال دارد. امروزه مجهز شدن به مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی های حرفه ای در حوزه ی تخصصی صنایع، یکی از پیشنیازهای قرار داشتن در محیط نامتعادل و پر چالش امروزی می باشد. از ضروریات توسعه ی سازمانهای امروزی، شناخت و ارزیابی نیروی انسانی است که این ارزیابی، نیاز به یک مدل قابل استاندارد دارد که با تطبیق دادن وضعیت موجود با این مدل، به کاستها پی ببرد، که با این آگاهی، میتوان با یک برنامه ی مدون، به سوی رفع کاستها گام برداشت. در این تحقیق مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی های مدیران در شرکت مدیریت آب مورد بررسی و کنکاش قرار گرفته است. از منظر کاربردی نیز مدیریت استعداد به دو دلیل برای سازمانها دارای اهمیت می باشد، اول اینکه، مدیریت استعداد باعث می شود سازمانها استعدادهای مورد نیاز خود را به شکل موفقیت آمیزی جذب و نگهداری کنند. دوم اینکه، مدیران را برای پستهای کلیدی در آینده انتخاب و آماده می کند. در این پژوهش ابتدا به شناسایی مولفه های شایستگی مدیران همت گمارده شد و مولفه های شایستگی شناختی/ مهارتی، عاطفی/ نگرشی و مدیریتی شناسایی شدند. در ادامه مولفه های تاثیرگذار بر ایستگی مدیران شرکت مدیریت آب مورد بررسی قرار گرفت و عوامل موثر بر شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور شامل مدیریت استعداد و ویژگی فردی معرفی شد که پیشتر در مورد آن بحث شد. اما نکته قابل توجه برای به کارگیری مدیران شایسته، توجه به ویژگیهای فردی ایشان است. افرادی برای سمتهای مدیریت باید انتخاب شوند که در نهادینه کردن اعتماد در سازمان شایسته باشند و با حفظ احترام به همه کارکنان و مدیران، قاطعیت را حفش کنند. ایشان باید دارای روحیه عدالت محوری باشند و صداقت را سرلوحه کاری خویش قرار دهند و از هیچ کوششی برای حمایت از نیروهای مستعد فروگذار ننمایند. پیامدهای شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور در پژوهش حاضر شامل مولفه های عملکرد شغلی و مسئولیت پذیری معرفی شدند و این موضوع نشان می دهد که وجود مدیران شایسته یعنی عملکرد شغلی بالا و توانمند. با ارتقای سطح مدیران شایسته، می توان به ایجاد تعهد و پاسخگویی در شرکت امید داشت. این مدیران پاسخگویی را سرلوحه کار خویش قرار می دهند و این موضوع را در تمام شرکت ساری و جاری می سازند. در پژوهش حاضر به سازوکارها، بسترها و موانع شایستگی مدیران نیز اشاره شد و تهیه یک برنامه عملیاتی برای ارتقای شایستگی مدیران در شرکت مدیریت آب کشور، کمک گرفتن از ارگانهای مربوطه برای تهیه یک برنامه عملیاتی، استفاده از راهکارهای قانونی در جهت سنجش شایستگی مدیران در

شرکت مدیریت آب کشور و حمایت از برنامه های مبتنی بر شایسته سالاری در بین مدیران در شرکت مدیریت آب کشور به عنوان راهکارهای مدیریتی؛ ارتقای زیرساختهای فناورانه برای ارتقای سطح شایستگی مدیران، ایجاد کارگروهی متشکل از کارشناسان برای رصد و ارزیابی اجرای آموزشهای فناورانه به مدیران، تهیه محتوای مورد نیاز مدیران در جهت ارتقای شایستگی ایشان، توجه به تغییرات محیطی فناورانه، ارتقای سطح آموزش فناوری در بین مدیران، به عنوان راهکارهای فناورانه و استفاده از مشاوران آینده پژوه در سازمان، ارتقای رفتارهای مبتنی بر اخلاق گرایی و معنویت در بین مدیران و تهیه بسته حمایتی از مدیران اخلاق مدار به عنوان راهکارهای رفتاری معرفی شدند. همچنین در مورد بسترهای موجود برای ارتقای شایستگی مدیران در شرکت مدیریت آب، فرصت ایجاد شده در زمان ابلاغ سنجش بر مبنای شایستگی مدیران، زیرساختهایی که در یکسال اخیر مهیا شده اند، محیط در حال تغییر و آموزش ضمن خدمت، به عنوان بسترهای محیطی؛ انتظار کارکنان و جامعه از مدیران شایسته، مشارکت اعضای سازمان در تصمیمات سازمانی و مسایل استراتژیک، نهادینه بودن فرهنگ غالب سازمان بر پایه اخلاق مداری، توجه به آموزشهای مورد نیاز که امروزه در سازمانها مورد تایید است، کمک گرفتن و تعامل داشتن با وزارتخانه و سازمانهای ذیربط به عنوان بسترهای اجتماعی و آموزش مدیران بر پایه فناوری که چند سالی است مطرح شده است، آموزش فناوری به عنوان یکی از محتوای مهم آموزشی در سازمانها، وجود زیرساختهای آموزشی و پژوهشی در سازمان، استفاده از افراد خبره و با استعداد در کنار مدیران ارشد، استفاده از مشاوران آینده پژوه در سازمان به عنوان بسترهای آموزشی معرفی شدند. علاوه بر این، موانع پیش روی ارتقای شایستگی مدیران در این شرکت شامل، نبود سازوکارهای لازم مدیریتی برای شناخت اوضاع سازمان، نبود توجه به مساله آب در سطح کلان، عدم توجه به برنامه ریزی استراتژیک در سازمان در ارتباط با به کارگیری مدیران شایسته، فقدان سازوکار لازم برای سازماندهی شغل و مدیریت در سازمان به عنوان موانع مدیریتی؛ نبود نظارت کافی بر کار مدیران، نبود ارزیابی دقیق از نحوه عملکرد مدیران در سازمان، عدم توجه به سازوکارهای خود نظارتی و خودپایشی و عدم توجه به ارزیابی بر اساس عملکرد به منظور پرداخت پاداش و دستمزد به عنوان موانع نظارتی؛ نبود قانونمداری برای ارزیابی شایستگی مدیران، نبود بازدارندگی مناسب در قانون برای جلوگیری از کار مدیران ناشایست، عدم توجه به اسناد بالادستی در ارتقای شایستگی مدیران و نبود سازوکارهای قانونی برای جبران خدمات مدیران شایسته به عنوان موانع قانونی و میزان رسمیت نسبتا بالا در ساختار شرکت آب، عدم توجه به مقوله کاهش تمرکز در شرکت، عدم توجه به تقسیم کار درست در سازمان، پیچیدگی کاری زیاد در سازمان و نبود توجه به توانمندی مدیران هر واحد به عنوان موانع ساختاری شناسایی شدند. در این پژوهش مدلی در نهایت ارائه شد که برگرفته از مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان و نظرسنجی از جامعه اماری بود و از اعتبار مطلوبی برخوردار بود.

بر اساس یافته های پژوهش پیشنهاداتی می توان ارائه داد:

Philosophical Transactions of the Royal Society B, 377(1866), 20220022.

6. Were, J. (2022). Managerial Competencies and Firm Performance in the Furniture Manufacturing Sector in Kenya. *European Journal of Management Issues*, 30(1), 25-35.

7. Sadeghi Isfahani, Mahmoudreza. (1401). Examining the competences of managers and their managerial duties on the decision-making and performance of employees. *Business and Organization Improvement and Restructuring*, 13, 439-427

8. Pyslar, O. (2021). EDUCATIONAL MANAGERS AS TRANSLATORS OF CHANGES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT.

9. Sarkar Arani, Mohammad Reza (2015), a collection of knowledge-enhancing books - lesson research - a global idea for improving education and enriching learning, Tehran: Marat.

10. Koroneh, Dawood, Mir Kamali, Sayyed Mohammad, Bazargan, Abbas and Kharazi, Sayyed Kamal (2013). Identifying and prioritizing factors affecting the growth of Tehran University faculty members. *Human Resource Education and Development Quarterly*, 1(1), 115-89

11. Pourshafi, Hadi, Khamsan, Ahmad and Herati, Marzieh (2015). The relationship between the capabilities of the learning organization and the performance of organizational learning levels in Birjand University. Master's thesis.

12. Gohary, Maryam; Shariat Modari, Mehdi and Soharr, Abbas. (1401). Presenting the model of recruitment of secondary school principals in the second period of education. *Scientific-research quarterly of Islamic lifestyle with health focus*, 5(1), 38-50

13. Chekani Azaran, server; Arasteh, Hamidreza and Mohammadkhani, Kamran. (1400). Presenting a model for promoting

پیشنهاد می شود در بدو استخدام مدیران، میزان شناخت از خود در ایشان مورد ارزیابی قرار گیرد و مدیران مربوطه از آنها در مورد خودشان سوال کنند.

پیشنهاد می گردد میزان تعهد مدیران نسبت به یادگیری شغل و وظایف اصلیشان توسط مدیریت و ارزیابی گردد .

پیشنهاد می گردد تا طی آموزشهای ضمن خدمت، تفاوتهای فرهنگی و قومی مدیران برای مدیران باز شود و بهتر است از افراد بومی برای تقسیم وظایف استفاده شود.

از مشارکت کارکنان در قالب پیشنهاداتی در تصمیم گیریهای سازمانی استفاده شود. حتی نظرات انتقادی مورد توجه قرار گیرد . استفاده از روش های کار مشارکتی در محیط کار توسط مدیران مورد ارزیابی قرار گیرد. بدین منظور می توان از تیمهای کاری برای حل مسایل سازمانی استفاده کرد.

تشکیل جلسات طوفان فکری به منظور برخورداری از نظرات مختلف و کشف استعدادها.

ارزیابی میزان استفاده از ابزارهای ساده برای انجام مدیریت به منظور القای ساده زیستی به دیگر اعضای سازمان.

References

1. Gunawan, J., Aunguroch, Y., Fisher, M. L., McDaniel, A. M., & Liu, Y. (2022). Competence-based human resource management to improve managerial competence of first-line nurse managers: A scale development. *International Journal of Nursing Practice*, 28(1), e12936.
2. Thank you, Nasser. (2018). Strategic management of human resources and labor relations, Tehran, Mir Publications
3. Almutairi, H., & Bahari, G. (2022). A multisite survey of managerial competence and organizational commitment among nurses working at public hospitals in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*, 30(1), 179-186.
4. Hijazi, Seyyed Yusuf, Nasajhai Sarafi, Mohammad Ali and Ahangari, Ismail. (2016). Investigating the factors affecting the development of professional qualifications of extension trainers of the Forestry, Rangeland and Watershed Organization. *Agricultural Education Management Research*, 9(40), 67-56
5. Harris, P. L. (2022). Young children share imagined possibilities: evidence for an early-emerging human competence.

- the professional competence of managers of technical and vocational universities of the country with a grounded theory approach. *Jundishapur Ahvaz Education Development Quarterly*, 5(1), 278-290
14. Razavi Saidi, Seyyed Reza. (1400). Presenting the competency model of managers in complex organizations. *Training and development of human resources*. 8(30). 121-139.
15. Afsharnjad, Alireza; Shabani, Marzieh; Former Amini, Zain al-Abidin and Sadeh, Ehsan (1400). Presenting the competency model of financial managers in National Iranian Oil Company. *Human Resource Education and Development*, 224-239
16. Basahal, A., Jelli, A. A., Alsabban, A. S., Basahel, S., & Bajaba, S. (2022). Factors Influencing Employee Productivity—A Saudi Manager's Perspective. *International Journal of Business and Management*, 17(1).
17. Highley, T. A., & Theado, C. K. (2022). Valuing the local within the global: A discourse analysis of professional development in a US-Kurdish transnational university partnership. *Journal of Global Education and Research*, 6(1), 47-66.
18. Shariat Modari, Mehdi; Sohri, Abbas and Gohari Moghadam, Maryam. (1400). Presenting the model of recruitment of secondary school principals in the second period of education. *Islamic lifestyle with Islamic focus*, 5(5), 38-50