

طراحی الگوی شایستگی های استراتژیک مدیران کارکردی با استفاده از روش تحلیل مضمون

حسن رنگریز، دانشیار، مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
عبدالرحیم نوه ابراهیم، استاد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
حمیدرضا آراسته، استاد مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
***فرزاد سلطانی،** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

چکیده

از آنجا که تاکنون الگوی مشخصی برای شایستگی های مدیران کارکردی تدوین نشده است، در این پژوهش سعی بر آن است که الگویی برای شایستگی های استراتژیک مدیران کارکردی ارائه شود. جامعه آماری این پژوهش منابع مرتبط با مدیران و به ویژه مدیران کارکردی (وظیفه ای) بود. پس از بررسی منابع استخراج شده از پایگاه های داده، ۹۵ منبع به عنوان نمونه به دست آمده است. پایایی نتایج با استفاده از روش هولستی ۰/۹۲۱ برآورد گردید. در این مقاله مضمون ها و الگوی شایستگی های مدیران کارکردی با استفاده از روش تحلیل مضمون تدوین شده است. فرآیند تحلیل مضمون به صورت دستی و نیز با استفاده از نرم افزار Nvivo انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان می دهد که می توان شایستگی های مدیران کارکردی را در سه مضمون رهبری استراتژیک، قابلیت سازی، و مصر و ثابت قدم در موفقیت خلاصه نمود. مضمون رهبری استراتژیک خود دارای سه مضمون سازمان دهنده و هفت مضمون پایه می باشد: پیشرفت جمعی (گرایش تیمی، پرورش دیگران و بستر سازی)، کاریزماتیک (خودمدیریتی و اعتبار) و تفکر استراتژیک (فعال استراتژی و با بصیرت). مضمون قابلیت سازی نیز دارای دو مضمون سازمان دهنده و چهار مضمون پایه می باشد: بهره ور (نتیجه گرا و بهینه کننده منابع) و مطلع (دانش درون کارکردی و دانش برون کارکردی). مضمون مصر و ثابت قدم در موفقیت هم دارای سه مضمون سازمان دهنده و نه مضمون پایه می باشد: گرایش به کارآفرینی (فرصت طلبی، گرایش به نوآوری و شبکه سازی)، در جستجوی تعالی (طراح سازمان، مدیریت دانش و مدیریت عملکرد) و پاسخگویی (مدیریت تغییر، انعطاف پذیری و مدیریت پروژه).

واژگان کلیدی: شایستگی، الگوی شایستگی، مدیران کارکردی، شایستگی های مدیران کارکردی.

* نویسنده مسئول: soltanief@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۶/۱/۳۰ پذیرش مقاله: ۹۶/۵/۱

Designing the Model of Strategic Competencies of Functional Managers with Thematic Analysis

Hassan Rangriz, Associate Professor of HRM, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Abdolrahim Naveh Ebrahim, Professor of Educational Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Hamidreza Arasteh, Professor of Administration in Higher Education, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

***Farzad Soltanieh**, Ph.D Candidate, HRM, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Abstract

Up to now, there is not presented a specific model for functional managers, accordingly, in this paper we try to provide such a model. Resources related to managers, especially functional managers, comprise the population of this paper. After scrutinizing resources extracted from databases, finally 95 resources remained as sample. Reliability of the findings has been estimated 0/921 by the Holsti formula. In this article with the help of thematic analysis, competency themes and thematic Network are derived. This process is done both manually and with Nvivo software. Findings of this research illustrate that functional manager competencies can be classified into three categories: *strategic leadership*, *capability builder*, and *success persistent and consistent*. "Strategic leadership" consists of three organizing themes and seven basic themes: Collective progression (team orientation, developing others, and context facilitator), Strategic thinking (strategy practitioner and insightful), and Charismatic (self-management and credibility). "Capability builder" consists of two organizing themes and four basic themes: Productivity (result orientation and resources optimization) and Knowledgeable (functional knowledge and ex-funxional knowledge). "Success persistent and consistent" consists of three organizing themes and nine basic themes: Entrepreneurial orientation (opportunist, innovation orientation, and networkig), Excellence seeker (organization designer, knowledge management, and performance management), and Responsiveness (change management, flexibility, and project management).

Keywords: Competency, Competency Model, Functional Managers, Functional Manager Competencies

* Corresponding author: soltanief@yahoo.com
Receiving Date: 19/4/2017 Acceptance Date: 23/7/2017

مقدمه

در عصر کنونی که تغییر جزء جدایی‌ناپذیر آن است، مشاغل در حال تغییر سازمانی نیازمند مهارت‌های جدید هستند و الگوهای شایستگی ابزار مناسبی برای نیازهای حال و آینده سازمان فراهم می‌کنند. شایستگی‌ها^۱ به بهره‌وری و کاهش هزینه منجر می‌شوند [۸۰]. همچنین، بررسی‌های آسیب‌شناختی حرکت ملی بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی حاکی از آن است که توجه نکردن به شایسته‌سالاری در عزل و نصب مدیران و کارکنان و عدم استفاده از الگوها و نظام‌های مدیران جدید از مهمترین موانع این حرکت به شمار می‌رود [۱].

شایستگی‌های مدیران نوع خاصی از شایستگی‌های فردی هستند. شایستگی‌های مدیران فعالیت‌ها، دانش، مهارت‌ها یا نگرش‌ها و احتمالاً مشخصه‌های شخصی لازم برای بهبود عملکرد قلمداد می‌شوند [۵۹]. به این ترتیب، نباید شایستگی‌های مدیران کارکردی را از این شایستگی‌ها جدا دانست.

در میان عوامل مختلفی که به موفقیت سازمان‌ها می‌انجامند، نقش مدیران اهمیت قابل توجهی دارد [۳۲]. صاحب‌نظران نبود مدیران شایسته در نظام اداری کشور را یکی از علل مهم ناکامی در دستیابی به اهداف عنوان کرده‌اند [۱۰۷]. برای داشتن نظام مدیریتی موثر و کارآمد باید مدیرانی مقتدر و شایسته داشت. این امر مستلزم چارچوبی جامع می‌باشد که با اتکاء بر آن بتوان مدیران شایسته را برای تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان در اختیار داشت [۶۵].

در تحقیقات گذشته شایستگی‌های مدیران عالی به طور کلی مورد بررسی قرار گرفته است و شایستگی‌های مدیران کارکردی، به طور اخص، مغفول مانده است [۱۱]، [۶۳]، [۹۷]، [۴۱]، [۲۴]، [۱۰۸]، [۶۹]، [۶]. هر چند که مدیران ارشد مسئول تدوین

1. Competencies

استراتژی‌های سازمان هستند، موفقیت سازمان در اجرای این استراتژی‌ها توسط مدیران کارکردی نهفته است. مدیران کارکردی، به عنوان مجرای اصلی ارتباطات مدیران ارشد با رده‌های پایین و مسئول بسیاری از قضاوت‌ها و مبادلاتی که موفقیت شرکت‌ها را شکل می‌دهند [۳۱]، نیازمند توجهی خاص می‌باشند. همچنین، با وجود اینکه امروزه سازمان‌ها با جایگزین کردن فناوری به جای بسیاری از مدیران کارکردی و مسطح کردن ساختار خود به دنبال چابکی بیشتر هستند، نقش مدیران کارکردی حیاتی‌تر گشته است. امروزه مدیران کارکردی به جای مدیریت جریان اطلاعات، شبکه‌های افقی ایجاد می‌کنند تا به سرعت سازمان بیافزایند. ضمناً، مدیران کارکردی نقشی اساسی در نوآوری و پاسخگویی سازمان به محیط ایفاء می‌کنند [۲۵]. پژوهش حاضر به دنبال شناسایی شایستگی‌های این سطح از مدیران باارزش سازمانی است.

همچنین، تحقیقات نشان می‌دهد که شایستگی‌های کارکردی در ۷۵ درصد سازمان‌ها در انتخاب، ارتقاء و آموزش و بهسازی، در ۶۵ درصد آنها در مدیریت عملکرد و در بیش از ۵۰ درصد آنها در برنامه‌ریزی کارراه و جانشین‌پروری مورد استفاده قرار می‌گیرند (کوک و برنتهال، ۱۹۹۸). با این وجود، در کشور ما کمتر سازمانی را می‌توان یافت که در آنها فعالیت‌های انتخاب و ارتقاء مدیران به‌ویژه مدیران کارکردی طبق الگوی مشخص از شایستگی‌ها انجام پذیرد.

با توجه به این که شایستگی‌ها در افزایش کارایی، اثربخشی و افزایش رضایت داخلی و خارجی سازمان اثر دارند، سازمان‌های امروزی می‌کوشند که برای دستیابی به مزیت رقابتی، شایستگی‌ها را در فعالیت‌های مختلف به کار گیرند. شایستگی‌های کارکردی در بسیاری از سیستم‌های منابع انسانی مانند سیستم انتخاب، سیستم آموزش و بهسازی، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم برنامه‌ریزی کارراه، سیستم جبران خدمات و سیستم جانشین‌پروری قابل استفاده هستند [۱۵].

با توجه به این که یکی از اهداف بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی توسعه سرمایه انسانی دانش پایه و متخصص می‌باشد و با در نظر گرفتن اهمیت مدیران میانی، بررسی شایستگی‌های مدیران میانی در سازمان‌های تحت پوشش این بند نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین در ، که جامعه مورد بررسی این تحقیق خواهد بود، الگوی شایستگی تدوین شده‌ای وجود ندارد. با دانستن این امر که ماده ۱۴۱ قانون برنامه چهارم توسعه به استقرار نظام شایسته‌گرایی اختصاص یافته است و همچنین تأکید قانون برنامه پنجم توسعه بر اهمیت شایستگی، ضرورت وجود چنین الگویی دوچندان می‌شود. لذا در این تحقیق به طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران کارکردی خواهیم پرداخت. این تحقیق از یک هدف اصلی و دو هدف فرعی به شرح زیر تشکیل شده است:

- طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران کارکردی

۱. شناسایی مولفه‌ها و گویه‌های شایستگی‌های مدیران کارکردی؛
۲. طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران کارکردی.

این تحقیق از دو سوال اساسی تشکیل شده است که پاسخ به آنها نیل به اهداف تحقیق را محقق خواهد ساخت:

۱. مدیران کارکردی باید چه شایستگی‌هایی داشته باشند؟
۲. الگوی شایستگی‌های مدیران کارکردی کدام است؟

شایستگی معانی متفاوتی دارد. مفهوم شایستگی انسانی توسط دو روانشناس به نام‌های رابرت وایت و دیوید مک‌کلند مطرح گردید. وایت (۱۹۵۹) یک خصیصه انسانی را شناسایی نمود و آن را شایستگی نامگذاری کرد [۱۰۰]. مک‌کلند (۱۹۷۳) رویکردی برای پیش‌بینی شایستگی ایجاد کرد که از آزمون‌های هوش آن زمان متفاوت بود. وی مطرح ساخت که هوش بر عملکرد اثرگذار است در حالی که شایستگی، عملکرد موفق را از عملکرد ناموفق باز می‌شناساند. مک‌کلند شایستگی را مشخصه‌ای تعریف می‌کند

که مبنای عملکرد موفق است [۶۱]. پس از مک‌کلند محققان بسیاری به تعریف شایستگی‌ها مبادرت ورزیده‌اند.

مک‌لاگان (۱۹۸۹) مطرح می‌سازد که شایستگی حوزه‌ای از دانش یا مهارت است که برای ایجاد خروجی‌های کلیدی حیاتی هستند [۶۲]. کلمپ (۱۹۸۰) شایستگی را مشخصه بنیادینی می‌داند که به عملکرد اثربخش یا برتر در شغل می‌انجامد [۵۲]. دوبوا و روئول (۲۰۰۰) شایستگی‌ها را چنین تعریف می‌کنند: «بزارهایی که کارکنان به طرق مختلف برای تکمیل واحدهای کار یا شغل به کار می‌برند [۳۰].» فلانری، هوفریختر و پلتن (۱۹۹۶) خاطر نشان می‌سازند که شایستگی‌ها با خود ارزش به همراه می‌آورند و به پیش‌بینی موفقیت کمک می‌کنند [۳۵]. بویاتزیس (۱۹۸۲) شایستگی‌ها را توانایی رفتار انسانی برای دستیابی به ملزومات شغلی تعریف می‌کند [۱۱]. هندرسون (۲۰۰۰) شایستگی را ترکیبی از دانش و مهارت‌های لازم برای انتصاب موفق می‌داند [۴۵]. کوئین و همکارانش (۱۹۹۰) نشان دادند که شایستگی‌ها به دانش و مهارت‌ها برای انجام اثربخش یک وظیفه خاص مربوط است [۷۹].

هافمن (۱۹۹۹) با بررسی ادبیات گذشته برای تعریف شایستگی سه نکته را تشخیص می‌دهد: (۱) صلاحیت‌ها و ویژگی‌های اساسی شخص، (۲) رفتارهای قابل مشاهده، و (۳) استاندارد نتایج عملکرد فردی [۴۷]. یکی از پذیرفته‌ترین تعاریف در میان محققان، تعریفی است که پری (۱۹۹۸) مطرح ساخته 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 همبستگی دارند [۷۲].

به این ترتیب 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. دانش، اطلاعاتی در مورد درک

نظری و عملی یک موضوع است که از طریق تجربه یا آموزش به دست می آید. مهارت، استفاده از داده‌ها و اطلاعات با چیرگی یدی، کلامی یا ذهنی است. توانایی به معنی قدرت کافی، به‌ویژه یک صفت فیزیکی و ذهنی، برای انجام یک کار است [۵۴]. می‌توان گفت که شایستگی‌ها مبنای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را تشکیل می‌دهند.

توسعه شایستگی‌های مدیران از اواسط دهه هشتاد مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت. دلیل عمده چنین توجهی این باور بود که توسعه شایستگی‌های مدیران منافع بی‌شماری را برای سازمان‌ها به همراه دارد. این رویکرد، شناخت شایستگی‌های کلیدی برای مدیران را در کانون توجه محققین قرار داد [۳۷].

برای شایستگی‌های مدیران تعاریف متعددی ارائه شده است. شایستگی‌های مدیران نوع خاصی از شایستگی‌های فردی هستند. شایستگی‌های مدیران فعالیت‌ها، دانش، مهارت‌ها یا نگرش‌ها و احتمالاً مشخصه‌های شخصی لازم برای بهبود عملکرد مدیریت هستند [۵۹]. اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) شایستگی‌های مدیران را زیرمجموعه خاصی از شایستگی‌ها می‌دانند که برای مدیران مهم هستند [۹۰]. هاگ (۱۹۹۳) مطرح می‌سازد که شایستگی‌های مدیران نشان‌دهنده مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که به عملکرد موثر در یک حوزه شغلی می‌انجامند [۴۸]. هلریگل و همکاران (۲۰۰۸) بیان کردند که شایستگی‌های مدیران مجموعه دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌هایی هستند که به اثربخشی شخصی کمک می‌کند [۴۳]. بویاتزیس (۱۹۸۲) استدلال می‌کند که در دوران رقابتی، شایستگی‌های مدیران مشخصه‌های اساسی یک فرد برای عملکرد برتر هستند [۱۱].

مدیران و رهبران برای اجرای بهتر کارها و حرکت در راستای استراتژی‌ها و اهداف کلان شرکت بایستی توسعه یابند. برای توسعه همه جانبه آنها نیاز است که الگو شایستگی مورد نیاز حال و آینده تعیین گردد [۸۹].

الگوهای داخلی و خارجی

الگوهای خارجی بسیاری در زمینه شایستگی‌ها می‌توان یافت. کتز (۱۹۷۴) الگویی با سه بعد مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های ادراکی ارائه داده است [۵۰]. شش بعد دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه‌ای و اعتبار عمومی الگوی بویاتزیس (۱۹۸۲) را تشکیل می‌دهند [۱۱]. وی بعدها الگوی دیگری را با سه بعد شایستگی‌های شناختی، شایستگی‌های هوش احساسی، شایستگی‌های هوش اجتماعی معرفی نمود [۱۲]. اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) شایستگی‌های مدیران را در دو بعد شایستگی‌های آشکار (دانش و مهارت‌ها) و شایستگی‌های پنهان (انگیزه‌ها، خصیصه‌ها و درک خود) طبقه‌بندی کرده‌اند [۹۰]. الگوی میر (۱۹۹۶) دربردارنده سه بعد مهارت‌های شناختی، رابطه‌ای و عملکردی می‌باشد [۶۳]. میتزبرگ و بورگالت (۲۰۰۰) چارچوب شغل، شایستگی‌های اطلاعاتی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های عملی را مبنای الگوی خود قرار می‌دهند [۶۴]. الگوی ویرتاین (۲۰۰۰) شامل پنج شایستگی وظیفه‌ای، حرفه‌ای در حوزه اصلی، حرفه‌ای در حوزه اداره، سیاسی و اخلاقی است [۹۷]. کریپ و منسفیلد (۲۰۰۲) شایستگی‌های مدیران را در سه سطح مواجهه با افراد، مواجهه با کسب‌وکار و مدیریت بر خود طبقه‌بندی می‌کند [۲۴]. شرکت فورد یکپارچگی شخصیت و ثبات رفتار، جسارت و تهور، استقامت، پشتکار و پایداری، پرورش کارکنان، شم کسب‌وکار، نوآوری، نتیجه‌گرایی، تفکر سیستمی، روش‌های کیفیت، روحیه خدمت، کار تیمی، ارتباطات را اساس الگوی شایستگی خود قرار داده است [۳]. شرکت دل شایستگی‌های ورودی رهبران (مهارت‌های تکنیکی کارکردی، درستکاری و اعتماد، توان فکری، شم کسب‌وکار، مهارت‌های فرماندهی)، شایستگی‌های موفقیت رهبران (تنظیم اولویت‌ها، حل مسئله، نتیجه‌گرایی، ساخت

تیم‌های اثربخش، ارائه گزارش‌های مستقیم، تمرکز بر مشتری، چابکی سازمانی، یادگیری حین کار، و پرداختن به ابهام [۳۶].

در داخل کشور نیز الگوهای زیادی برای شایستگی‌های مدیران وجود دارد. سلطانی (۱۳۸۵) خویشن‌شناسی، هوشیاری محیطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات، مدیریت اجرایی، رهبری، ارزش‌های سازمانی را به عنوان ابعاد الگوی شایستگی‌های سازمان تأمین اجتماعی معرفی می‌کند [۸۹]. رهنما و شیخ (۱۳۸۶) برای سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران الگویی با ابعاد زیر ارائه داده‌اند: مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، عوامل شخصیتی، ارزش‌های اخلاقی، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد، شم تجاری، مهارت‌های رهبری [۸۱]. الگوی شرکت سایپا چهار بعد مبانی فکری، مهارت‌های میان‌فردی، مدیریت افراد و وظایف، و نگرش‌های شخصی دارد [۳]. رودپشتی و غفاری (۱۳۸۷) برای شرکت واگن پارس الگویی با چهار بعد قابلیت‌های ذهنی، قابلیت‌های اجرایی و مدیریتی، قابلیت‌های مکمل، قابلیت‌های ارتباطی و رهبری ارائه داده‌اند [۸۴]. ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۸۹) برای وزارت بازرگانی یک الگوی شایستگی با نه بعد قابلیت‌های اجرایی، قابلیت‌های استراتژیک، تخصص، توانایی برنامه‌ریزی، توانایی سازماندهی، توانایی کنترل، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فردی، ارزش‌ها شناسایی کرده‌اند [۶۹]. الگوی پیشنهادی عقیلی و سلطانی (۲۰۱۱) برای شایستگی‌های شرکت فولاد مبارکه الگویی با ابعاد یادگیری و بهبود مستمر، توانایی رهبری، تصمیم‌گیری، مدیریت عملکرد، مدیریت تغییر، کار تیمی، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، مهارت‌های ارتباطی، و مدیریت اطلاعات می‌باشد [۴]. بینش و جوان جعفری (۱۳۹۰) الگویی با پنج بعد خود مدیریتی، مدیریت میان‌فردی، مدیریت کسب‌وکار، مدیریت تحول، رهبری برای شایستگی‌های شرکت ساپکو مطرح نموده‌اند [۱۰].

با توجه به الگوهای خارجی و داخلی مطرح شده می‌توان دریافت که همگی یک الگوی کلی برای همه مدیران ارائه داده‌اند و عملاً تفاوتی بین سطوح مدیریتی قائل نبوده‌اند. با توجه به تفاوت ماهیت کار مدیران و نیز اهمیت کارکردهای مدیریتی در این تحقیق در پی شناسایی الگوی مدیران کارکردی هستیم.

روش‌شناسی پژوهش

این مقاله با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گردیده است. تحلیل مضمون روشی برای شناخت و سازماندهی الگوهای موجود در یک محتوا و معانی موجود در داده‌های کیفی می‌باشد. به این ترتیب، تحلیل مضمون مبنای سایر روش‌های تحلیل داده‌های کیفی است [۱۰۱]. در واقع، تحلیل مضمون اولین روش تحلیل کیفی است که پژوهشگران باید بیاموزند. این روش مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند [۴۹]. کار نظام‌مند با داده‌های کیفی برای شناسایی معانی مشترک، گروه‌بندی آنها برای طبقه‌بندی معانی و سپس خوشه‌بندی آنها برای تشکیل مضامین سطح بالا مهارت‌هایی هستند که محققان کیفی باید داشته باشند [۱۰۱]. تحلیل مضمون جستجوی مضامینی است که برای توصیف پدیده مورد مطالعه مهم هستند و بنابراین نوعی بازشناسی الگوی درون داده‌ها است (فردی و موییر-کوکران، ۲۰۰۶). به بیان دیگر، روش تحلیل مضمون فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند [۱۳].

جدول ۱. فراوانی منابع مورد استفاده

تعداد منابع مورد استفاده		حوزه	
۱۳		الگوهای خارجی	
۹		الگوهای داخلی	
۹		عوامل اثرگذار	
۱۲		نتایج	
۵۲	۹	منابع انسانی	کارکردها
	۶	مالی و حسابداری	
	۸	بازاریابی و فروش	
	۱۰	فناوری اطلاعات	
	۹	تولید و عملیات	
	۱۰	تحقیق و توسعه	
۹۵		کل	

همانطور که جدول فوق نشان می‌دهد، جامعه آماری شامل ادبیات موجود در زمینه شایستگی‌های مدیران کارکردی می‌باشد. برای به دست آوردن منابع در این تحقیق شایستگی‌های شش حوزه کارکردی (منابع انسانی، مالی و حسابداری، بازاریابی و فروش، فناوری اطلاعات، تولید و عملیات، و تحقیق و توسعه) از پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف جستجو گردید. تعداد ۱۳۲ منبع شناسایی گردید که از ۳۷ منبع امکان استخراج کد مرتبط با شایستگی میسر نشد و در نهایت ۹۵ منبع شامل کد مرتبط باقی ماند. برای سنجش روایی تحقیق حاضر، علاوه بر این که مضمون‌های فراگیر، سازمان‌دهنده و اصلی و فرعی بر اساس مبانی نظری و پیشنهادی انتخاب شده‌اند، نظرات جمعی از خبرگان نیز در این خصوص لحاظ شده است. همچنین در این تحقیق برای محاسبه پایایی از روش هولستی استفاده شده است. در این روش متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. سپس با استفاده از فرمول زیر درصد توافق مشاهده شده محاسبه می‌شود:

$$PAO = \frac{2M}{n_1 + n_2}$$

در این فرمول M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n_1 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول و n_2 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم می‌باشد. PAO نیز عددی بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) خواهد بود [۲]. این شاخص برای تحقیق حاضر به صورت زیر است:

$$PAO = (2 \times 892) / (915 + 1021) = 0.921$$

با توجه به نتیجه فرمول، مقدار ضریب پایایی حدود ۹۲ درصد شد که نشان می‌دهد نتایج این تحقیق قابلیت اعتماد زیادی دارد.

یافته‌های پژوهش

این بخش فرآیند تحلیل مضمون را در بر دارد و از دو زیربخش کدگذاری و تحلیل مضامین تشکیل شده است. در کدگذاری نخست همه منابع مورد بررسی قرار گرفتند و پس از بررسی، منابع مرتبط با موضوع باقی ماندند. سپس فرآیند کدگذاری آغاز گردید. در این فرآیند با در نظر گرفتن مفهوم کلی مورد نظر، بخش‌هایی از متن منابع که به صورت آشکار یا ضمنی کد مرتبط را در بر داشتند، علامت زده شد. با توجه به معنای هر بخش، نامی به آن بخش در متن اختصاص یافت و به صورت توضیح^۲ در آن بخش از منبع مربوطه جای گرفت. در کنار کار کدگذاری فایلی تدارک دیده شد و نام کدها در آن ذخیره شد. در ادامه کار و با کدگذاری‌های متنی بیشتر به صورت مداوم به این فایل مراجعه شد و بررسی گردید که آیا بخش مشخص شده به یکی از نام‌های اختصاص

-
1. Percentage of Agreement Observation
 2. Comment

یافته مرتبط است یا اینکه باید نام جدید برای آن تعیین نمود. مسلماً نام‌های جدید در حین کدگذاری به فایل مربوطه اضافه گردیدند.

پس از اتمام کدگذاری درون‌متنی نوبت به ورود بخش‌های تعیین شده به نرم‌افزار NVivo رسید. در این مرحله ابتدا پوشه‌های جداگانه‌ای برای هر کارکرد در نرم‌افزار ایجاد گردید. سپس کدهای مشخص شده هر منبع به تفکیک در پوشه مربوطه وارد شد. همچنین در خلال این کار هر منبع دوباره مورد بازبینی قرار گرفت تا در صورت امکان بخش‌های مرتبط جدیدی کدگذاری شوند و نیز بخش‌های کدگذاری شده‌ای که بی‌ارتباط به نظر می‌رسند، حذف گردند. در ادامه کدگذاری‌های دستی وارد نرم‌افزار گردید و فهرستی از کدها نمایان شد. در ابتدا ۱۰۲۱ کد شناسایی شد که در نهایت با بررسی‌های مکرر تعداد ۹۱۵ کد باقی ماند که از این میان ۸۹۲ کد مشترک بود. به این ترتیب و با توجه به فرمول هولستی شاخص PAO برای این پژوهش ۰/۹۲۱ به‌دست آمد که نشان از پایایی بالای بخش کیفی است.

پس از فرآیند کدگذاری که با رفت و آمدهای مکرر بین منابع و نرم‌افزار انجام گردید، فرآیند تعیین مضامین آغاز گردید. در مرحله نخست کدهای مشابه در کنار یکدیگر قرار گرفتند و مضامین پایه را تشکیل دهند. در حین این اقدام، محققان پی‌بردند که برخی از کدها سطحی بالاتر دارند و امکان این که در سطوح پایین خرد شوند وجود دارد. به این ترتیب کدها مجدداً مورد بازبینی قرار گرفتند و کدهای سطح بالا به پایین‌ترین سطح ممکن تجزیه شدند و دوباره فرآیند تعیین مضامین ادامه یافت. سپس نامی برای هر مضمون پایه تعیین گردید. در ادامه مضامینی که به نظر می‌رسید که همپوشانی زیادی دارند با یکدیگر تلفیق شده و یک مضمون را شکل دادند. این فرآیند تعیین مضامین تا تعیین مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر به همین منوال ادامه یافت. در نهایت شایستگی‌های مدیران کارکردی به سه مضمون رهبری استراتژیک، قابلیت‌ساز و ثابت‌قدم و مصر در موفقیت خلاصه گردید. برای تعیین اعتبار یافته‌ها نیز از خبرگان

مدیریت بر آموزش سازمانها

درخواست شد که نظر خود را در مورد الگوی اولیه ابراز دارند. الگو پس از بازخورد از خبرگان تکمیل گردید. جدول زیر خلاصه‌ای از مضمون‌های مرتبط با رهبری استراتژیک مدیر کارکردی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مضمون‌های مرتبط با رهبری استراتژیک مدیران کارکردی

مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه	فراوانی کدها
پیشرفت جمعی	گرایش تیمی	۲۹
	پرورش دیگران	۱۶
	بسترسازی	۱۶
کاریزماتیک	خودمدیریتی	۳۳
	اعتبار	۳۵
تفکر استراتژیک	فعال استراتژی	۱۲۸
	بابصیرت	۱۴
جمع کل کدها		۲۷۱

همان گونه که جدول بالا نشان می‌دهد، مضمون رهبری استراتژیک دارای سه بُعد پیشرفت جمعی (با ۶۱ کد)، کاریزماتیک (با ۶۸ کد) و تفکر استراتژیک (با ۱۴۲ کد) می‌باشد. به این ترتیب، تفکر استراتژیک با داشتن ۵۲ درصد کدهای مضمون رهبری استراتژیک مهمترین بُعد این مضمون قلمداد می‌شود. دو بُعد کاریزماتیک و پیشرفت جمعی به ترتیب با ۲۵ درصد و ۲۳ درصد با فاصله زیاد در مراتب بعدی قرار می‌گیرند. قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون “تفکر استراتژیک” از متن منابع در ادامه آمده است:

مدیر کارکردی برای دستیابی به مزیت رقابتی باید نقش استراتژیک در سازمان ایفا کند [۲۰]. استراتژی سازمان را به صورت مشارکتی ایجاد کند [۹۵]. به تشکیل و

اجرای استراتژی کسب و کار کمک کند [۵]. دید بلندمدت دارد و به یک چشم‌انداز بلندمدت متعهد است [۶۷]. از واقعیت عملیاتی و استراتژیک سازمان آگاه است [۲۲]. خود را با الزامات بازار وفق می‌دهد [۸۵]. تغییرات در ترجیحات مشتریان را درک می‌کند [۹۱]. باید استراتژی‌های حوزه خود را با اهداف و استراتژی‌های کسب و کار همراستا نماید [۷۳]. تفکر سیستمی دارد و با نگاهی کل‌نگرانه نسبت به فعالیت‌ها، روابط بین آنها را درک می‌کند [۳۳]. به مسائل با شک حرفه‌ای می‌نگرد. ضمن داشتن ذهن پرسشگر، شواهد را به صورت انتقادی مورد ارزیابی قرار می‌دهد [۸۸].

قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون “پیشرفت جمعی” از متن منابع در ادامه آمده است:

مدیر کارکردی به پیشرفت جمعی می‌اندیشد. می‌داند که چگونه باید یک تیم قدرتمند را ایجاد نمود [۵۵] و اطمینان حاصل می‌نماید که حوزه خود به صورت یک گروه کارکردی کار می‌کند [۹۴]. نمادهایی از هویت، غرور و اعتماد جمعی و کار تیمی به وجود می‌آورد [۲۹]. از رهبران انتظار می‌رود که از وقوع بحران‌ها جلوگیری کنند و آمادگی مواجهه با بحران‌های احتمالی را داشته باشند [۱۰۴]. مدیران باید بخشی از وقت و انرژی خود را به پرورش و ارتقاء دیگران اختصاص دهند و آنها را در درک هدف کاری خود یاری رسانند [۹۶]. به دیگران اطمینان می‌دهد که توانایی دستیابی به موفقیت را دارند [۲۴]. به دیگران اجازه می‌دهد که در تصمیم‌گیری، تعیین اهداف، دستیابی به نتایج و دریافت پاداش مشارکت داشته باشند [۶۶].

قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون “کاريزماتیک” از متن منابع در ادامه آمده

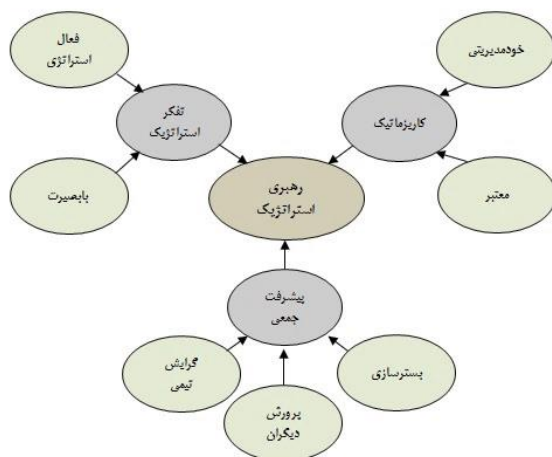
است:

مدیر کارکردی می‌تواند خود را مدیریت کند [۸۲]. از ارزش‌ها و نقاط قوت و ضعف خود به خوبی آگاه است [۱۰۷]. به تفکر ارزش بالایی قائل هستند و به خود

مدیریت بر آموزش سازمانها

فرصت یادگیری می دهند [۱۰۶]. به توانایی‌ها و استعداد‌های خود ایمان دارد [۳۸] و تحت فشار و استرس به صورت سازنده کار می کند [۱۹]. مدیر کارکردی باید وجدان سازمان خود باشد و اطمینان حاصل کند که استانداردهای اخلاقی رعایت می شود [۸۷]. با افراد با صداقت و بی پرده برخورد می کند [۲۴]. به احساسات دیگران اهمیت می دهد و از آن متأثر می شود [۲۹]. نگرش‌ها و رفتارهای حرفه‌ای برتر دارد [۸۸].

شکل ۱. شبکه مضامین رهبری استراتژیک



جدول زیر خلاصه‌ای از مضمون‌های مرتبط با قابلیت‌سازی مدیر کارکردی را نشان

می دهد.

جدول ۳. مضمون‌ها مرتبط با قابلیت‌سازی مدیران کارکردی

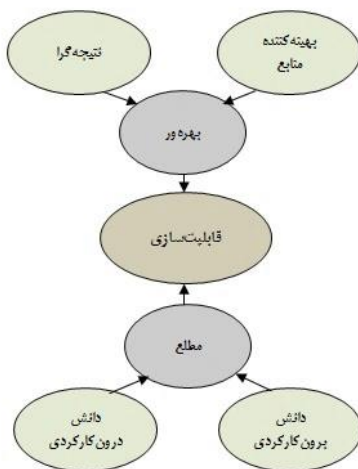
مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه	فراوانی کدها
بهره‌ور	نتیجه‌گرا	۳۷
	بهبوده‌کننده منابع	۳۵
مطلع	دانش درون‌کارکردی	۵۵
	دانش برون‌کارکردی	۶۴
جمع کل کدها		۱۹۱

همان گونه که جدول بالا نشان می‌دهد، مضمون قابلیت‌سازی دارای دو بُعد بهره‌ور (با ۷۲ کد) و مطلع (با ۱۱۹ کد) می‌باشد. به این ترتیب، مطلع با داشتن ۶۲ درصد کدهای مضمون قابلیت‌سازی مهمترین بُعد این مضمون قلمداد می‌شود. بُعد بهره‌ور با ۳۸ درصد با فاصله زیاد از این بُعد قرار می‌گیرد.

قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون “مطلع” از متن منابع در ادامه آمده است: مدیر کارکردی بر دانش پایه‌ای و بینش پذیرفته شده متکی است [۹۵] و به دلیل درک عمیق مبانی حوزه خود می‌تواند در سیستم‌های مختلف کار کند [۳۳]. می‌تواند روش‌های جدید کارکردی را ایجاد و تجربه نماید [۹۸]. دانشی عمیق از کسب‌وکار و صنعت دارد [۱۴] و از تغییرات در اقتصاد آگاه است و محصولات جدید و تغییرات در محصولات موجود را پیگیری می‌کند [۸]. دانش حوزه‌های بخش‌های مختلف را ادغام و هماهنگ می‌نماید [۷۴] و با روش‌شناسی‌ها و رویه‌های متخصصان دیگر رشته‌ها و حوزه‌ها آشنا باشند [۵۵].

قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون “بهره‌ور” از متن منابع در ادامه آمده است: مدیر کارکردی تفکری عملگرا دارد و بر تلاش‌های خود در جهت دستیابی به نتایج تمرکز دارد [۳۸]. وی تحلیل‌های خود را بر شاخص‌های کارکردی متمرکز می‌نماید [۷۸] و می‌تواند مسائل پیچیده و جدید را حل نماید [۷۷]. به وظایف و مسئولیت‌های خود متعهد است و به ابهامات آنها پاسخ‌های مناسب فراهم می‌کند [۱۰۶]. مدیر کارکردی همچنین منابع را بهینه می‌سازد. وی منابع را به فرصت‌ها تخصیص می‌دهد [۲۷]. در درک ما از استفاده از شایستگی فناورانه جای خالی تخصیص و انتقال منابع احساس می‌شود [۲۷]. وی می‌تواند منابع موجود را مدیریت کند [۸] و از منابع داخلی و خارجی بهره‌برداری می‌نماید تا با محیط در حال تغییر مواجهه شود [۶۷]. برنامه‌ریزی و کنترل منابع حوزه خود یک شایستگی کارکردی بنیادین است [۱۰۳].

شکل ۲. شبکه مضامین قابلیت سازی



جدول زیر خلاصه‌ای از مضمون‌های مرتبط با ثابت‌قدم و مصر در موفقیت مدیر کارکردی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. مضمون‌ها مرتبط با ثابت‌قدم و مصر در موفقیت مدیران کارکردی

فراوانی کدها	مضمون‌های پایه	مضمون‌های سازمان‌دهنده	ثابت‌قدم و مصر در موفقیت
۹۹	فرصت‌طلبی	گرایش به کارآفرینی	
۵۵	گرایش به نوآوری		
۶۰	شبکه‌سازی		
۷۷	طراح سازمان	در جستجوی تعالی	
۲۸	مدیریت دانش		
۲۰	مدیریت عملکرد		
۸۹	مدیریت تغییر	پاسخگویی	
۱۴	انعطاف‌پذیری		
۱۱	مدیریت پروژه		
۴۵۳	جمع کل کدها		

همان گونه که جدول بالا نشان می‌دهد، مضمون ثابت‌قدم و مصر در موفقیت دارای سه بُعد گرایش به کارآفرینی (با ۲۱۴ کد)، در جستجوی تعالی (با ۱۲۵ کد) و پاسخگویی (با ۱۱۴ کد) می‌باشد. به این ترتیب، گرایش به کارآفرینی با داشتن ۴۷ درصد کدهای مضمون ثابت‌قدم و مصر در موفقیت مهمترین بُعد این مضمون قلمداد می‌شود. دو بُعد در جستجوی تعالی و پاسخگویی به ترتیب با ۲۸ درصد و ۲۵ درصد با فاصله زیاد در مراتب بعدی قرار می‌گیرند.

قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون “گرایش به کارآفرینی” از متن منابع در ادامه آمده است:

مدیر کارکردی یک فرصت را درک نموده و برای تعقیب آن ساماندهی می‌کند [۸۵]. برای نیازهای آینده به صورت اثربخش برنامه‌ریزی می‌کند [۸۲]. توجه به نیازهای بازار و نحوه برآورده کردن آنها برای اطمینان از عدم دستیابی به نتایج نامطلوب توجه دارد [۱۰۲]. وی همچنین تمایل به نوآوری دارد. به روش‌های متفاوت و جدید روی گشاده نشان می‌دهد [۲۴]. نوآوری مستلزم فرآیند ایجاد ایده‌های جدید و بازشناسی فرصت‌های جدید بازار است [۹۹]. خود رویکردها، راه‌ها یا تکنولوژی‌های جدید ایجاد می‌کند [۲۴]. نه تنها مفهوم نوآوری را در ذهن دارد بلکه این مفهوم را در دیگران نیز تحریک می‌نماید [۸۷]. خطرات حوزه خود و موضوعات مرتبط را مدیریت می‌نماید [۷۷]. مدیر کارکردی تمایل دارد درون و خارج روابط ایجاد کند و شبکه‌سازی نماید [۵۳]. اهمیت یک کارکرد برای مدیریت ارشد، حمایت آنها از آن کارکرد را در پی خواهد داشت [۵]. نیازهای ذینفعان مختلف را متوازن نماید (جیونپیرو و همکاران، ۲۰۰۶، ۸۳۶). با مدیران کارکردی رابطه ایجاد می‌کند [۹۲].

قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون “در جستجوی تعالی” از متن منابع در ادامه

آمده است:

مدیر کارکردی استراتژی کسب و کار را به قابلیت‌های سازمانی تبدیل می‌کند [۹۵]. می‌تواند از طیف کامل روش‌های کارکردی استفاده نماید [۱۸]. فناوری اطلاعات و نگرش‌ها و قابلیت‌های فردی اهمیت روزافزونی پیدا کرده است [۷۰]. می‌تواند فعالیت‌های چندجانبه مرتبط با اجرای موفقیت‌آمیز حوزه خود را با یکدیگر هماهنگ نماید [۷۵]. همچنین مدیر کارکردی شایستگی مدیریت دانش دارد و می‌تواند دارایی‌های دانشی را ایجاد نموده و از آنها بهره‌برداری نماید [۹۲]. به اشتراک گذاردن یادگیری و دانش کارآیی تیمی و سازمانی را شتاب می‌بخشد [۵۷]. خلق ارزش مستلزم استفاده اثربخش از قابلیت‌ها می‌باشد [۹۱]. مدیر کارکردی باید در مدیریت عملکرد نیز توانایی بالایی داشته باشد که در بردارنده تعیین اهداف و انتظارات روشن، تعقیب پیشرفت نسبت به اهداف، ارائه بازخورد و پرداختن به موقع به مسائل عملکردی است [۲۴]. اهداف بلندمدت تعیین می‌کند تا نیازها را برآورده سازد [۱۰۷]. رویه‌هایی را برای اطمینان و آگاهی از کیفیت بالای کار ایجاد می‌کند [۲۴] و می‌تواند کار دیگران را بازبینی و ارزیابی نماید [۵۵].

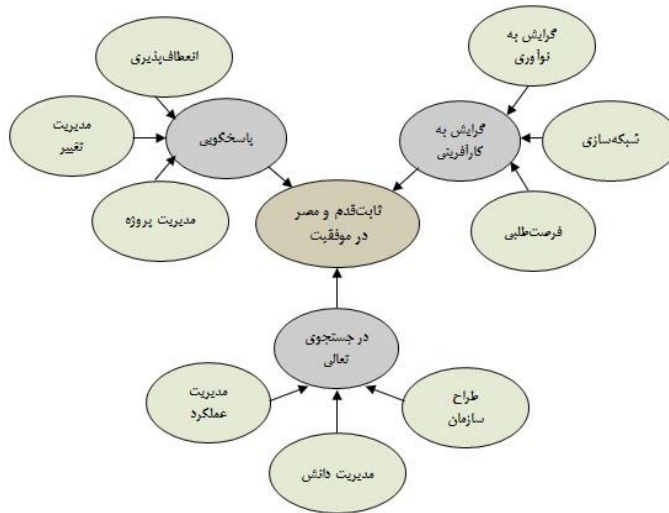
قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "پاسخگویی" از متن منابع در ادامه آمده

است:

مدیر کارکردی به نیازهای جدید بازار پاسخ می‌دهد [۹۹]. وی توانایی تغییر دارد که مهمترین عامل در تعالی عملکرد کارکردی است [۸۷]. در مورد فعالیت‌های حوزه خود و نیز نیازهای کسب و کار نظر می‌دهد و وضع موجود را به چالش می‌کشد [۹۴]. می‌تواند از میان گزینه‌های تغییر انتخاب‌های درست را انجام دهد [۷۴]. تلاش می‌کند راه‌حل‌های مسائل را به دیگران بقبولاند [۶۴]. توانایی متقاعد کردن دیگران را دارد و در ارائه اثربخش نظرات تسلط داشته باشد [۴۰]. یکی از جنبه‌های کلیدی پاسخگویی بازار، انعطاف‌پذیری استراتژیک است که به سازمان امکان تغییر در صورت لزوم را

می‌دهد [۹۸]. بسیار انعطاف‌پذیر است و می‌تواند برنامه‌های موجود را برای تطبیق با تغییرات ناگهانی تغییر دهد [۸۷]. تغییرات در انتظارات مشتریان را می‌پذیرد [۹۱]. مدیریت پروژه در بردارنده فعالیت‌های آغاز، برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و پایان پروژه می‌باشد [۹۲]. همین که پروژه‌ها تدوین گردیدند، باید هزینه‌ها، بودجه‌ها و برنامه‌های زمانی لازم برای تحقق اهداف را تحلیل نماید [۵۵].

شکل ۳. شبکه مضامین ثابت‌قدم و مصر در موفقیت



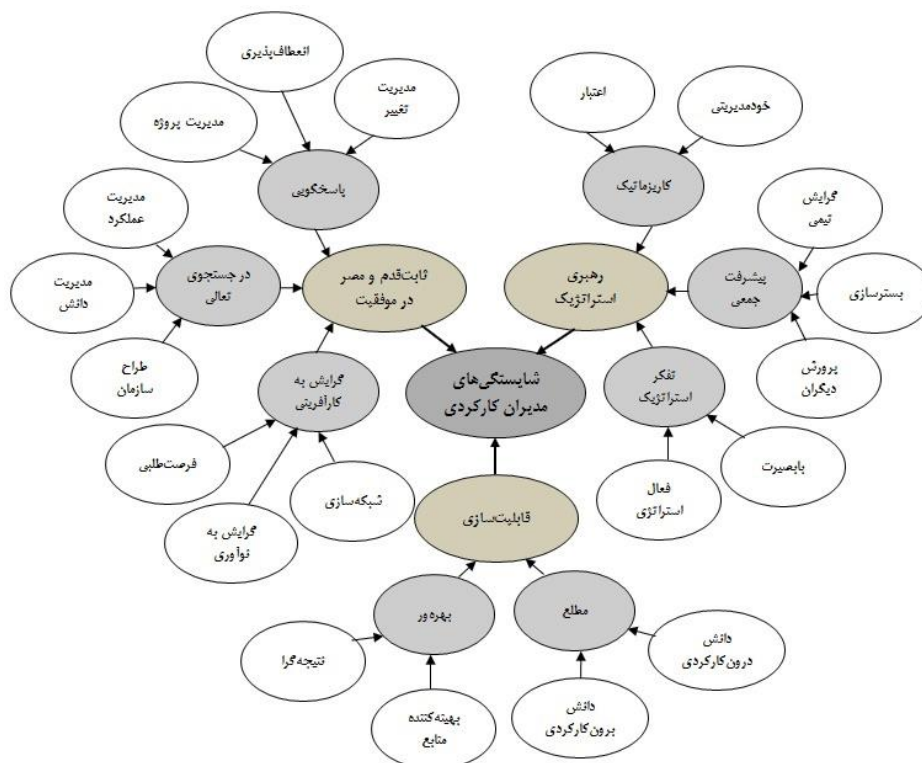
در جدول زیر مشاهده می‌شود، مجموع کل کدگذاری‌های حاصل از ۹۵ منبع استفاده شده، ۹۱۵ مورد می‌باشد. طبق کدگذاری انجام شده، ۳۰ درصد کدها به رهبری استراتژیک، ۲۱ درصد به قابلیت‌سازی و ۴۹ درصد به ثابت‌قدم و مصر در موفقیت مرتبط است. این امر بیانگر آن است که در منابع بیشتر بر ثابت‌قدم و مصر در موفقیت تأکید شده است و سپس و با فاصله نسبتاً زیاد بر رهبری استراتژیک و در ادامه با فاصله کمی بر قابلیت‌سازی تأکید شده است.

مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول ۵. فراوانی کدهای استخراج شده برای مضامین فراگیر

سازه مورد نظر	مضمون‌های فراگیر	فراوانی کد
شایستگی‌های مدیران کارکردی	رهبری استراتژیک	۲۷۱
	قابلیت‌سازی	۱۹۱
	ثابت‌قدم و مصر در موفقیت	۴۵۳
کل		۹۱۵

شکل ۴. شبکه مضامین شایستگی‌های مدیران کارکردی



بحث و نتیجه گیری

الف) رهبری استراتژیک

رهبری استراتژیک به عواملی اشاره دارد که به پیشروی در تعیین جهت، مشارکت، سیاست‌ها و رویه‌های جدید مربوط است. فردی که دارای چنین ویژگی است می‌تواند بر ذهن، احساسات و نگرش دیگران تأثیر گذارد. با توجه به مضامین به‌دست آمده در بخش قبل مشخص گردید که رهبری استراتژیک دارای سه مولفه تفکر استراتژیک، پیشرفت جمعی و کاریزماتیک می‌باشد. در ادامه هر یک از این مولفه‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد.

تفکر استراتژیک دارای دو مولفه فعال استراتژی و با بصیرت می‌باشد. مدیر کارکردی فعال استراتژی است، به این معنی که ضمن خیال‌پردازی در مورد آینده سازمان؛ داخل سازمان، بازار و مشتریان را می‌شناسد و با هم‌راستاسازی استراتژی‌ها با اهداف و استراتژی‌های سطوح بالاتر در تعیین استراتژی‌ها فعالانه مشارکت می‌کند. همچنین مدیر کارکردی با بصیرت است به این معنی که از یک سو نگاهی سیستماتیک دارد، جامع‌نگر است و اجزای سازمان به ویژه اجزای کارکرد خود را به خوبی می‌شناسد و به روابط بین این اجزا اشراف کامل دارد و بدین طریق به خوبی می‌داند که تغییرات در یک جزء چه آثاری بر کدام قسمت‌ها خواهد داشت. از سوی دیگر مدیر کارکردی نگاهی انتقادی دارد و با دقت در مورد جنبه‌های مثبت و منفی قضاوت می‌کند و در پی شناسایی مشکلات و خطاها می‌باشد. به این ترتیب، مدیر کارکردی با مشارکت فعال در استراتژی و بصیرتی عمیق، بینشی استراتژیک دارد.

مولفه "تفکر استراتژیک" با نتایج برخی از پژوهش‌های همچون کریپ و منسفیلد (۲۰۰۲)، کتزر و سیتلینگتون (۲۰۱۴)، برودبنت و کیتزیس (۲۰۰۴)، سلطانی (۱۳۸۵)، رودپشتی و غفاری (۱۳۸۷)، ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۸۹)، و بینش و جوان‌جعفری

(۱۳۹۰) همانندی دارد [۲۴]، [۲۰]، [۱۴]، [۸۹]، [۸۴]، [۶۹] و [۱۰]. همچنین زیرمؤلفه “باصبیرت” با نتیجه پژوهش بویاتزیس (۲۰۰۷) شباهت دارد [۱۲]. زیرمؤلفه “فعال استراتژی” با نتایج تحقیقات برینکمن و همکاران (۲۰۱۱)، اولریچ و همکاران (۲۰۱۲)، سالومو و همکاران (۲۰۰۸)، پیارد و وارد (۲۰۰۴)، و جیونپیرو و همکاران (۲۰۰۶) مشابهت‌هایی دارد [۱۴]، [۹۴]، [۸۵]، [۷۴] و [۴۰].

پیشرفت جمعی دارای مؤلفه گرایش تیمی، پرورش دیگران و بسترسازی می‌باشد. مدیر کارکردی از یک سو با ایجاد تیم‌ها و تفویض اختیار به تیم‌ها و افراد، سازوکار فعالیت جمعی را فراهم می‌کند و از سوی دیگر خود نیز کارها را به همراه دیگران و به صورت تیمی انجام دهد. به این ترتیب با تیم‌سازی و کار تیمی گرایش خود به کار مشارکتی را نشان می‌دهد. همچنین مدیر کارکردی سعی دارد که با مدیریت فرهنگی زمینه پرورش افراد را فراهم کند و با مدیریت بحران موانع پیشرفت را برطرف می‌سازد. بدین ترتیب با کمک مدیریت فرهنگی و مدیریت بحران برای پیشرفت بسترسازی می‌نماید. مدیر کارکردی همچنان که در دیگران ایجاد انگیزه می‌کند، همواره افراد را در انجام کارها توانمند می‌سازد و به این ترتیب زمینه پرورش آنها را فراهم می‌کند. در مجموع، مدیر کارکردی با بسترسازی برای پیشرفت، تیم‌سازی و کار تیمی و پرورش دیگران در فکر پیشرفت جمعی است.

برای مؤلفه “پیشرفت جمعی” هیچ مشابهی در تحقیقات گذشته یافت نشد. زیرمؤلفه “گرایش تیمی” با نتایج تحقیقات چونگ-هررا و همکاران (۲۰۰۳)، هلریگل و همکاران (۱۹۹۹)، زنگر و فوکمن (۲۰۱۲)، و ورل و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد [۱۹]، [۴۳]، [۱۰۸]، [۹۶]. زیرمؤلفه “پرورش دیگران” با نتایج تحقیقات غلامزاده و همکاران (۱۳۹۲) همانند است [۳۸].

کاریزماتیک دارای دو مولفه مدیریت بر خود و اعتبار می‌باشد. مدیر کارکردی به خوبی می‌داند که لازمه مدیریت افراد و پروژه‌های پیچیده، مدیریت بر خود است. وی ضمن آگاهی از توانایی‌های خود همواره به دنبال یادگیری است. وی همچنین بر رفتار خود کنترل دارد و با اعتماد به نفس رفتار می‌کند و بر استرس خود مسلط است. مدیر کارکردی همچنان که خود را مدیریت می‌کند، با توجه به رفتار اخلاقی، صداقت، دیگر خواهی و ویژگی‌های ممتازی که دارد، نزد سایرین از اعتبار برخوردار است. وی فردی مورد احترام و تحسین سایرین است و دیگران به سخنان او گوش می‌دهند. به این طریق مدیر کارکردی نشانه‌های یک شخصیت کاریزماتیک را از خود بروز می‌دهد که بر دیگران اثرگذار است و می‌تواند منشاء تغییرات باشد.

برای مولفه “کاریزماتیک” هیچ مشابهی در تحقیقات گذشته یافت نشد. زیرمولفه “اعتبار” با نتایج تحقیقات بویاتزیس (۱۹۸۲)، بکر و همکاران (۲۰۰۱)، اولریچ و همکاران (۲۰۱۳)، و غفاریان (۱۳۹۰) نظیر است [۱۱]، [۹]، [۹۵]، [۳۷]. زیرمولفه “خودمدیریتی” با نتایج تحقیقات بینش و جوان جعفری (۱۳۹۰) مشابهت دارد [۱۰]. با وجود این مشابهت‌ها، زیرمولفه “بسترسازی” مضمون جدیدی است که در این پژوهش مطرح گردیده است. همچنین مضامین پیشرفت جمعی و نیز کاریزماتیک با وجود اینکه در زیرمولفه‌ها نظیرهایی در تحقیقات گذشته دارند، خود مفاهیمی هستند که در الگوهای گذشته استفاده نشده‌اند.

ب) قابلیت‌سازی

قابلیت‌سازی به عواملی اشاره دارد که به ایجاد فرآیندها، مهارت‌ها و یادگیری مربوط است. اشراف دانشی در کنار بهره‌وری امکان ایجاد قابلیت‌های جدید در کارکرد را به مدیر کارکردی می‌دهد. با توجه به مضامین به‌دست آمده در بخش قبل مشخص گردید

که قابلیت‌سازی دارای دو مولفه بهره‌ور و مطلع می‌باشد. در ادامه هر یک از این مولفه‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد.

مطلع دارای دو مولفه دانش‌دورن‌کارکردی و دانش‌برون‌کارکردی می‌باشد. مدیر کارکردی از دانش اولیه و پایه‌ای حوزه خود آگاه است. اینها دانش و بینش پذیرفته شده هر کارکرد می‌باشند که به نحوه انجام کارها در آن حوزه مربوط است. وی از دانش روزآمد حوزه خود نیز مطلع است که به جدیدترین بینش‌ها در زمینه فعالیت‌های کلیدی مربوط است. این دانش آخرین پیشرفت‌هایی است که در فعالیت‌های کارکرد مربوطه حاصل شده است. بدین ترتیب مدیر کارکردی بر دانش حوزه خود تسلط دارد. از سوی دیگر مدیر کارکردی باید دانش زیادی نیز از کسب‌وکار داشته باشد. تنها در این صورت است که می‌تواند حوزه خود و فعالیت‌های سازمان را با شرایط در حال تغییر کسب‌وکار تطبیق دهند و برای سازمان ارزش خلق کنند. مدیر کارکردی باید دانش کلی از سایر کارکردهای سازمانی نیز داشته باشد. وی به این طریق خواهد توانست نحوه نقش‌آفرینی سایر حوزه‌های سازمانی در حل مشکلات کارکرد خود را درک کند و در جهت دستیابی به عملکرد برتر قدم بردارد.

بهره‌ور دارای دو مولفه نتیجه‌گرا و بهینه‌کننده منابع می‌باشد. مدیر کارکردی بر دستیابی به نتایج مطلوب تمرکز دارد و برای این کار شاخص‌های کارکرد خود را تحلیل و تفسیر می‌نماید و با توجه به نتایج این تحلیل‌ها از وضعیت حوزه وظیفه‌ای خود آگاه می‌شود. وی همچنین با تمرکز به نتایج به حل مسائل پیچیده و جدید می‌پردازد تا دستیابی به هدف تسهیل گردد. وی با التزام و تعهد به اهداف بر نتایج تمرکز دارد. از سوی دیگر مدیر کارکردی منابع را در کنترل خود دارد و آنها را به موقع و با توجه به اهمیت پروژه‌ها به طور مناسب به فعالیت‌های کارکردی تخصیص می‌دهد. وی باید بتواند از منابع استفاده اثربخش و کارآمدی داشته باشد. به این ترتیب مدیر کارکردی باید

در جهت بهینه‌سازی منابع قدم بردارد. بنابراین، مدیر کارکردی با حرکت به سوی انجام کارهای درست (نتیجه‌گرا) و انجام درست کارها (بهینه‌کننده منابع) در جهت بهره‌وری قدم بر می‌دارد.

بعد "قابلیت‌سازی" با نتایج اولریچ و همکاران (۲۰۱۲) و اولریچ و همکاران (۲۰۱۳) شباهت‌هایی دارد [۹۴]، [۹۵]، با این وجود مولفه‌هایی که در این پژوهش برای قابلیت‌سازی تدوین شده است با مولفه‌هایی که در این دو پژوهش برای آن در نظر گرفته شده است کاملاً متفاوت است. مولفه "بهره‌ور" با نتایج پژوهش‌هایی همچون کویین (۱۹۹۰) و هندرسون (۲۰۰۸) شباهت‌هایی دارد [۷۹]، [۴۴]. همچنین زیرمولفه "نتیجه‌گرا" با نتایج پژوهش‌هایی همچون زنگر و فوکمن (۲۰۱۲)، رهنما و شیخ (۱۳۸۶)، غلام‌زاده و همکاران (۱۳۹۰)، رودپشتی و غفاری (۱۳۸۷) و الگوی شرکت دل (فولمر و کنگر، ۲۰۰۴) همانندی دارد [۱۰۸]، [۸۱]، [۳۸]، [۸۴]، [۳۶]. زیرمولفه "بهینه‌کننده منابع" با نتایج پژوهش‌هایی همچون ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۸۹) و دنیلز (۲۰۰۷) مشابه است [۶۹]، [۲۷].

ج) مصر و ثابت‌قدم در موفقیت

مصر و ثابت‌قدم در موفقیت به عواملی اشاره دارد که به پافشاری و مصمم بودن در جهت تعالی کارکردی و سازمانی مربوط است. مدیر کارکردی اصرار فراوانی بر دستیابی به موفقیت دارد. با توجه به مضامین به‌دست آمده در بخش قبل مشخص گردید که مصر و ثابت‌قدم در موفقیت دارای سه مولفه گرایش به کارآفرینی، در جستجوی تعالی و پاسخگویی می‌باشد. در ادامه هر یک از این مولفه‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد.

گرایش به کارآفرینی دارای سه مولفه فرصت‌طلبی، گرایش به نوآوری و شبکه‌سازی می‌باشد. مدیر کارکردی باید درک زیادی از محیط داشته باشد و بتواند فرصت‌ها را به تصاحب خود درآورد. وی همواره با نگاه به آینده به صورت پیش‌فعال در کمین

فرصت‌ها است. مدیر کارکردی همچنین خود خلاق و نوآور است و ایده‌های نو می‌پروراند و آنها را به محصول، خدمت یا فرآیند تبدیل می‌کند. وی در ضمن آگاهی از خطرات ممکن، دست به خطر محاسبه شده می‌زند و پذیرای نظرات و ایده‌های دیگران نیز می‌باشد و آنها را در جهت ایجاد روش‌های جدید تشویق می‌کند. مدیر کارکردی باید با مدیران ارشد روابط خوبی داشته باشد تا بدین طریق از توجه و حمایت آنها به پروژه‌های کارکردی مطمئن شوند. وی همچنین برای آنکه پروژه‌ها را به درستی تدوین و اجرا نماید باید اولویت‌ها و اهداف بازیگران مختلف را در نظر گیرد و در پی یک توافق همه جانبه بین ذیتفعان باشد. وی همچنین باید موفقیت‌های آتی را مرهون روابط با دیگر کارکردها و حوزه‌های وظیفه‌ای بداند تا بدین ترتیب بتواند خروجی باارزشی ایجاد کند. مدیر کارکردی باید ایجاد شبکه‌ای از روابط را سرمایه‌ای بزرگ بداند و به این ترتیب با فرصت‌طلبی، نوآوری و شبکه‌سازی گرایش به کارآفرینی را دنبال کند.

مولفه “گرایش به کارآفرینی” با نتایج پژوهش‌هایی همچون چن و همکاران (۲۰۱۵) و ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۸۹) مشابهت دارد [۱۸]، [۶۹]. زیرمولفه “فرصت‌طلبی” با نتایج پژوهش ونگ و همکاران (۲۰۱۳) همانندی دارد [۹۹]. زیرمولفه “گرایش به نوآوری” با نتایج پژوهش‌های زنگر و فوکمن (۲۰۱۲)، سلمر و چيو (۲۰۰۴)، انجمن آمریکایی مدیریت (۲۰۰۸) و الگوی شرکت تاتا شباهت دارد [۱۰۸]، [۸۷]، [۳]. زیرمولفه “شبکه‌سازی” با نتایج پژوهش‌های لوتانز (۱۹۸۵)، چونگ-هررا و همکاران (۲۰۰۳)، یونگ (۱۹۹۶)، غلامزاده و همکاران (۱۳۹۲)، پاریدا و همکاران (۲۰۱۱) شباهت‌هایی دارد [۵۸]، [۱۹]، [۱۰۶]، [۳۸]، [۷۱]. با این وجود شبکه‌سازی در این پژوهش‌ها عمدتاً ناظر به خارج سازمان است در حالی که شبکه‌سازی در پژوهش حاضر علاوه بر خارج سازمان بیشتر به داخل توجه دارد.

در جستجوی تعالی دارای سه مولفه طراح سازمان، مدیریت دانش و مدیریت عملکرد می‌باشد. مدیر کارکردی باید شناخت کاملی نسبت به فعالیت‌های حوزه وظیفه‌ای خود داشته باشد و بتواند زیرساخت مناسبی از فعالیت‌ها و روش‌های کارکردی در جهت اجرای کارکرد ایجاد کند. وی همچنین باید طرفدار فناوری به ویژه فناوری اطلاعات باشد تا از این طریق بتواند ضمن مرتبط نمودن افراد به یکدیگر، در جهت انجام کارآمدتر سیستم‌های فعالیتی مختلف و نیز تمایز با رقبا گام بردارد. وی باید بتواند فعالیت‌ها، روش‌ها، فرآیندها و خدمات کارکردی را به عنوان بخش‌های مختلف یک کل واحد با یکدیگر یکپارچه و هماهنگ کند تا از یکدیگر حمایت کنند و بهترین نتیجه را به همراه داشته باشند. به این ترتیب قادر خواهد بود که پیکربندی اثربخشی از قابلیت‌های کارکردی ایجاد کند. مدیر کارکردی باید اهمیت تسهیم دانش را در کسب موفقیت به خوبی درک کند و نه تنها دانش و تخصص خود را به اشتراک گذارد بلکه دیگران را نیز به این کار ترغیب نماید. وی همچنین باید بتواند با استفاده از این دانش ارزش خلق نماید. مدیر کارکردی باید بتواند اهداف چالشی و در عین حال قابل دسترس تعیین کند و خود و دیگران را در هُن جهت تشویق نماید. وی همچنین باید با تدوین استانداردهای عملکردی و ملاک قرار دادن آنها از پیشرفت کارکرد خود در جهت اهداف آگاه شود و با ارزیابی نتایج و بازخورد لازم، اقدامات اصلاحی را اتخاذ نماید. بنابراین، مدیر کارکردی باید با طراحی، مدیریت دانش و مدیریت عملکرد در جستجوی تعالی کارکرد و سازمان خود باشد.

زیرمولفه "مدیریت عملکرد" با نتایج پژوهش‌هایی همچون کوبین (۱۹۹۰)، بکر و همکاران (۲۰۰۱) و رودپشتی و غفاری (۱۳۸۷) مشابهت‌هایی دارد [۷۹]، [۹]، [۸۴]. زیرمولفه "مدیریت دانش" با نتایج پژوهش‌هایی همچون طرفدار و گردون (۲۰۰۷) و رودپشتی و غفاری (۱۳۸۷) همانند است [۹۲]، [۸۴]. با این وجود مدیریت دانش در این پژوهش‌ها بر تسهیم دانش تأکید دارد در حالی که در پژوهش حاضر تأکید هم بر تسهیم

دانش و هم بر استفاده از دانش معطوف است. زیرمؤلفه “طراح سازمان” به ظاهر با نتایج پژوهش‌هایی همچون اولریچ و همکاران (۲۰۱۲) شبیه است [۹۴]. با این وجود کاربرد این مفهوم در این پژوهش بسیار متفاوت است. در پژوهش‌های اشاره شده، منظور از طراحی سازمان، همراستا نمودن قابلیت‌های داخلی با نیازهای خارجی سازمان است در حالی که در این پژوهش منظور از طراحی سازمان ایجاد یکپارچگی در فعالیت‌های کارکردی با استفاده از فناوری می‌باشد.

پاسخگویی دارای سه مؤلفه انعطاف‌پذیری، مدیریت تغییر و مدیریت پروژه می‌باشد. مدیر کارکردی باید توان انتخاب درست از میان گزینه‌های مختلف تغییر را داشته باشد. وی همچنین باید عملگرا باشد بدین معنی که به جای عکس‌العمل تمایل زیادی عمل داشته باشد. وی باید بتواند با استفاده از مهارت‌های ارتباطی دیگران را نیز در انجام تغییر مورد نظر متقاعد نماید. همه اینها برای مدیر کارکردی نقش مدیریت تغییر ایجاد خواهد نمود. مدیر کارکردی همچنین باید تمایل زیادی به شکستن رویه‌های مرسوم موجود داشته باشد و از تغییرات استقبال کند و به این ترتیب انعطاف‌پذیری زیادی از خود نشان دهد. مدیر کارکردی نباید با مدیریت هزینه و مدیریت زمان بیگانه باشد و باید بتواند با تلفیق آنها به نوعی به مدیریت پروژه پردازد. مدیریت تغییر به همراه انعطاف‌پذیری و مدیریت پروژه نشان از آن دارد که مدیر کارکردی باید پاسخگویی محیطی داشته باشد.

مؤلفه “پاسخگویی” با نتایج پژوهش‌های وید و هولند (۲۰۰۴) و ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۸۹) نظیر است [۹۸]، [۶۹]. زیرمؤلفه “انعطاف‌پذیری” با نتایج پژوهش‌های چونگ-هررا و همکاران (۲۰۰۴)، بینش و جوان جعفری (۱۳۹۰)، رودپشتی و غفاری (۱۳۸۷) و ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۸۹) متشابه است [۱۹]، [۱۰]، [۸۴]، [۶۹]. زیرمؤلفه “مدیریت تغییر” با نتایج پژوهش‌های بویاتزیس (۱۹۸۲)، اولریچ و همکاران (۱۹۹۵)، بکر و همکاران (۲۰۰۱)، مؤذن جمشیدی و همکاران (۲۰۱۲) و عقیلی و سلطانی

(۲۰۱۱) شباهت‌هایی دارد [۱۱]، [۹۳]، [۹]، [۶۸]، [۴]. زیرمؤلفه “مدیریت پروژه” با نتایج پژوهش‌های مارتینا و همکاران (۲۰۱۲)، طرفدار و گردون (۲۰۰۷)، سیریواردین و همکاران (۲۰۱۴) و سالومو و همکاران (۲۰۰۸) همانندی‌هایی دارد [۵۹]، [۹۲]، [۸۸]، [۸۵].

با توجه به این که در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است، از لحاظ علمی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از روش‌های دیگری نیز انجام شود تا اینکه عواملی که احیاناً در این پژوهش مغفول مانده‌اند نیز شناسایی شوند. با توجه به اینکه تمرکز این پژوهش تنها بر عوامل تشکیل‌دهنده شایستگی‌های مدیران کارکردی معطوف بود، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی عوامل اثرگذار بر شایستگی‌های مدیران کارکردی و نیز نتایج شایستگی‌های مدیران کارکردی نیز مورد بررسی قرار گیرند. با توجه به اهمیت حوزه‌های کارکردی سازمان و عدم توجه کافی به آنها به عنوان یک کل واحد در جهت خلق ارزش، توصیه می‌شود که در پژوهش‌های آتی ارتباط‌های عملکردی آنها، عواملی که ارتباط و یکپارچگی روزافزون این حوزه‌ها را ممکن می‌سازند و نیز راه‌های همراستا سازی آنها با سطوح عالی مورد دقت و بررسی قرار گیرند. پیشنهاد می‌گردد که در پژوهش‌های آتی بر فرآیند پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در حوزه‌های کارکردی توجه ویژه شود.

با توجه به این که الگوهای شایستگی قلب تپنده رویکرد مبتنی بر شایستگی منابع انسانی می‌باشند و نیز این که مدیران کارکردی بخش عمده مدیران سازمانی را تشکیل می‌دهند، از لحاظ کاربردی پیشنهاد می‌شود که الگوی حاصل از این پژوهش در پیاده‌سازی نظام‌های مبتنی بر شایستگی به‌ویژه بحث جانشین‌پروری که اخیراً مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است، مورد استفاده قرار گیرد. از آنجا که الگوی پیشنهادی این تحقیق از دل منابع به‌روز و مطرح استخراج شده است، سازمان‌ها به راحتی می‌توانند این الگو را مبنای کار خود قرار دهند و تنها با در نظر گرفتن نظرات

ذینفعان و دست‌اندرکاران و اقتضائات سازمانی، به الگوی بومی خود دست یابند. همچنین مسئولان جذب سازمان‌ها می‌توانند با اتکا بر این الگو فرآیند جذب و استخدام را پیش بگیرند. مسئولان آموزش سازمان‌ها نیز به راحتی می‌توانند با استفاده از این الگو در جهت آموزش و بهسازی مدیران برآیند، چیزی که امروزه نوعی سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. این الگو در بحث مدیریت و ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات نیز می‌تواند اساس کار سازمان‌ها قرار گیرد. در نهایت شایان ذکر است که سازمان‌ها با حرکت در جهت جذب، آموزش، ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات شایستگی‌محور تا حدودی می‌توانند به حفظ و نگهداشت سرمایه‌های انسانی خود امید داشته باشند.

منابع

1. Abbasi, A., Emami, D., and Mohammad Sadeghi, H. (1392). **Implementing Meritocracy: Importance and Approaches**. Kar va Jame'e Quarterly, 155, 62-65. [Persian]
2. Abedi Ja'fari, H., Taslimi, M.S., Faghihi, A., and Sheikhzadeh, M. (2011). **Thematic Analysis and Thematic Network: A Simple and Useful Method for Interpreting Models in Qualitative Data**. Journal of Andishe Modiriat Rahbordi, 5(2), 151-198. [Persian]
3. Abol'layi, B. and Ghaffari, A. (2007). **Future Managers: Theoretical Foundations and Practical Experiments in Succession Planning**. Tehran: Organization of Industrial Management, 3rd edition. [Persian]
4. Aghili, M., Soltani, I. (2011). **Designing the Custom Competency Model for Future Business Leaders and Managers (Case Study: Mobarakeh Street)**. Recent Researches in Economics Conference, WSEAS Press, Greece, 116-122, ISBN: 9781618040619.
5. Ahmed, M.U., Kristal, M.M., Pagell, M. (2014). **Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: Evidence from economic growth and downturns**. International

- Journal of Production Economics, Int. J. Production Economics, 154: 59-71.
6. Ahmadi, A., Fazeli Kebria, H., and Faghih, M. (2012). **Designing the Conceptual Model of Indicators and Elements of Human Resource Planning based on Competencies**. *Rahbord Quarterly*, 66, 147-177. [Persian]
 7. Armstrong, M. (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practice**. 10th ed. KOGAN PAGE.
 8. Atkinson, A., McKay, S., Kempson, E., & Collard, S. (2006). **Levels of financial capability in the UK: Results of a baseline survey**. Financial Services Authority. Consumer Research Report 47, March 2006.
 9. Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (2001). **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**. Boston: Harvard Business School Press.
 10. Binesh, M. and Javan Ja'fari, A. (2011). **Management and Leadership Competencies Development Model in SAPCO**. Institute of Productivity and Human Resources Studies, Retrieved March 5, 2014 from: <http://www.hrdconf.ir/images/amozesh/arse89/3.pdf> [Persian]
 11. Boyatzis, R.E. (1982). **The competent manager: A model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons.
 12. Boyatzis, R.E. (2007). **Competencies in the 21st century**. *Journal of Management Development*, 27(1): 5-12.
 13. Braun, V., Clarke, V. (2006). **Using thematic analysis in psychology**. *Qualitative Research in Psychology*, 3: 77-101.
 14. Broadbent, M., Kitzis, E.S. (2004). **The New Competencies in IT**. Harvard Business School, Working Knowledge, Retrieved Feb. 14, 2016 from: <http://hbswk.hbs.edu/archive/4525.html>
 15. Byham, W. C., & Moyer, R.P. (2005). **Using competencies to build a successful organization**. A monograph of Development Dimensions International. Retrieved June 20, 2008, from www.ddiworld.com/thoughtleadership/forwardthinking.asp.
 16. Cardy, R.L., Selvarajan, T.T. (2006). **Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage**. *Business Horizons*, 49, 235-245.

17. Carr, A.S., Smeltzer, L.R. (2000). **An empirical study of the relationship among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness.** Journal of Supply Chain Management, 36(3): 40-54.
18. Chen, Y.C., Wu, J.H. (2011). **IT management capability and its impact on the performance of a CIO.** Information & Management, 48: 145-156.
19. Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., Lankau, M. J. (2003). **Grooming Future Hospitality Leaders: A Competency Model.** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 44(3), 17-25.
20. Coetzer, A., Sitlington, H. (2014). **What knowledge, skills and attitudes should strategic HRM students acquire? A Delphi study.** Asia Pacific Journal of Human Resources, 52: 155-172.
21. Cook, K.W., Bernthal, P. (1998). **Job/role competency practices survey report.** HR Benchmark Group, Issue 4 (Vol. 1).
22. Crawford, J., Leonard, L.N.K., Jones, K. (2011). **The Human Resource's influence in shaping IT competence.** Industrial Management & Data Systems, 111(2): 164-183.
23. Creswell, J.W. (2012). **Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research.** 4th ed. Boston: Pearson.
24. Cripe, E. J., Mansfield, R. S. (2002). **The Value-added Employee.** Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
25. Daft, R.L. (2008). **Management.** 8th ed. Mason: THOMPSON, SOUTH-WESTERN.
26. Daft, R.L., Marcic, D. (2009). **Understanding Management.** 6th ed. Mason: THOMPSON, SOUTH-WESTERN.
27. Danneels, E. (2007). **The Process of Technological Competence Leveraging.** Strategic Management Journal, 28: 511-533.
28. Dessler, G., Philips, J. (2008). **Managing Now.** Boston: Houghton Mifflin Company.
29. Dreyfus, C.R. (2008). **Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers.** Journal of Management Development, 27(1): 76-91.

30. Dubois, D.D., & Rothwell, W.J. (2004). **Competency-based Human Resource Management**. California: Davies-Black Publishing.
31. DuBrin, A.J. (2012). **Essentials of Management**. 9th ed. Mason: South-Western.
32. Faghihi, A. and Danayeeferd, H. (2005). **Bureaucracy and Development in Iran**. Tehran: Rasa Publishing. [Persian]
33. Feeny, D.F., Willcocks, L.P. (1998). **Core IS capabilities for exploiting information technology**. Sloan Management Review, 39(3): 9-21.
34. Fereday, J. Muir-Cochrane, E. (2006). **Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development**. International Journal of Qualitative Methods, 5(1): 80–92.
35. Flannery, T.P., Hofrichter, D., & Platten, P.E. (1996). **People, pay and performance**. New York: The Free Press.
36. Fulmer, R.M., Conger, J.A. (2004). **Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage**. New York: AMACOM.
37. Ghaffarian, V. (2011). **Managerial Competencies: How to Better the Organization**. Tehran: Organization of Industrial Management, 2nd edition. [Persian]
38. Gholamzadeh, D., Sehhat, S., and Sattarilaghah, B. (2013). **Identifying Managerial Competencies of an Insurance Company**, Journal of Tazehaye Jahan Bimeh, 178, 4-16. [Persian]
39. Ghoudarzi, M. (2002). **Designing and Interpreting Triple Skills Model of Managers of Tarbiat Badani**. Ph.D Thesis, Faculty of Human Resources, Tarbiat Modares University. [Persian]
40. Giunipero, L.C., Handfield, R.B., Eltantawy, R. (2006). **Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future**. International Journal of Operations & Production Management, 26(7): 822-844.
41. Goleman, D., Boyatzis, R.E. & McKee, A. (2002). **Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence**. Boston: Harvard Business School Press.

42. Halley, A., Beaulieu, M. (2009). **Mastery of operational competencies in the context of supply chain management.** *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(1): 49-63.
43. Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum, J.W. (1999). **Management.** 8th ed. Ohio: South-Western College Publishing.
44. Henderson, L.S. (2008). **The impact of project managers' communication competencies: validation and extension of a research model for virtuality, satisfaction, and productivity on project teams.** *Project Management Journal*, 39: 48-59.
45. Henderson, R. (2000). **Compensation Management in Knowledge-Based World.** Adapted from Hogg, B. (1993). *European Managerial Competencies.* *European Business Review*, 93 (2), 21-2.
46. Hill, C.W.L., McShane, S.L. (2008). **Principles of management.** New York: McGraw-Hill.
47. Hoffmann, T. (1999). **The meanings of competency.** *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-285.
48. Hogg, B. (1993). **European Managerial Competencies.** *European Business Review*, 93(2): 21-26.
49. Holloway, I., Todres, L. (2003). **The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence.** *Qualitative Research*, 3 (3): 345-357.
50. Katz, R.L. (1974). **Skills of an Effective Administrator.** *Harvard Business Review*. 52: 90–102.
51. Kennedy, P.W., Dresser, S.G. (2005). **Creating a competency-based workplace.** *Benefits and Compensation Digest*, 42 (2), 20–23.
52. Klemp, G.O., Jr. (Ed.). (1980). **The Assessment of Occupational Competence.** Report to the National Institute of Education. Washington, DC: National Institute of Education.
53. Kong, H., Cheung, C., Song, H. (2012). **Determinants and Outcome of Career Competencies: Perspectives of Hotel managers in China.** *International Journal of Hospitality Management*, 31: 712-719.

54. Kravetz, D. J. (2008). **Building a job competency database: What the leaders do**. Retrieved Feb. 3, 2015, from <http://www.kravetz.com/art2/art2pl.html>
55. Lamblin, P., Etienne, C. (2010). **Skills and competencies needed in the research field objectives**. November 2010, retrieved from: http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/APEC_EN_Skills_and_comp_etencies_needed.pdf
56. Liou, S. (2009). **Exploring the Professional Competency Contents for International Marketer in Taiwan**. World Academy of Science, Engineering and Technology, 3: 764-768.
57. Liu, P.L., Tsai, C.H. (2008). **A Study on R&D Competence for R&D Management Personnel in Taiwan's High-Tech Industry**. International Journal of the Computer, the Internet and Management, 16(1): 1-17.
58. Luthans, F. (1985). **Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill.
59. Martina, K., Hana, U., & Jiří, F. (2012). **Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations**. Journal of Competitiveness, 4(1): 129-142.
60. Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2011). **Human Resource Management**. 13th ed. Mason: South-Western, Cengage Learning.
61. McClelland, D.C., & Dailey, C. (1973). **Evaluating new methods of measuring the qualities needed in superior Foreign Service information officers**. Boston: McBer and Company.
62. McLagan, Patricia A. (1989). **The models. In Models for HRD practice**. Vol. 3. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
63. Meyer, T. (1996). **Creating competitiveness through competencies**. Randburg: Knowledge Resources.
64. Mintzberg, H., and Bourgault, J. (2000). **Managing Publicly**. Toronto: The Institute of Public Administration of Canada.
65. Mirsepasi, N. and Gholamzadeh, D. (2009). **Designing a Competency Model for Management Development in Public Sector: The Case of Middle Managers**. Journal of Pazhouheshhaye Modiriati, 83, 1-16.

66. Moazen Jamshidi, M.H., Zeinahvazi, M., Aadal, H., Ghasemi Poor Sabet, P. (2012). **Essential Competencies for the Human Resource Managers and Professionals in Construction Industries**. Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(10): 10296-10302.
67. Montealegre, R. (2002). **A process model of capability development: lessons from the electronic commerce strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil**. Organization Science, 13(5): 514-531.
68. Murphy, P., Poist, R. (2007). **Skills requirement of senior-level logisticians: a longitudinal assessment**. Supply Chain Management: An International Journal, 12(6): 423-431.
69. Nasehifar, V., Sa'adat, M.R., and Ma'soumzadeh Zavareh, A. (2010). **The Model of Assessing Capabilities and Competencies of Managers of Trade Ministry**. Journal of Barresihaye Bazarghani, 41, 3-18. [Persian]
70. Palmer, K.N., Ziegenfuss, D.E., Pinsker, R.E. (2004). **International knowledge, skills, and abilities of auditors/accountants**. Managerial Auditing Journal, 19(7): 889-896.
71. Parida, V., Westerberg, M., & Frishammar, J. (2011). *Effects of open innovation activities on SMEs innovative performance: an empirical study*. Paper presented at The 56th Annual ICSB World Conference, Stockholm, Sweden.
72. Parry, S. B. (1998). **Just what is a competency? And why should you care?** Training, 35(6), 58-64.
73. Peppard, J., Lambert, R., Edwards, C. (2000). **Whose job is it anyway? Organizational information competencies for value creation**. Information Systems Journal, 10(4): 291-322.
74. Peppard, J., Ward, J. (2004). **Beyond strategic information systems: toward an IS capability**. Strategic Information Systems, 13, 167-194.
75. Pérez-López, S., Alegre, J. (2012). **Information technology competency, knowledge processes and firm performance**. Industrial Management & Data Systems, 112(4): 644-662.

76. Peteraf, M.A., Barney, J.B., (2003). **Unravelling the resource-based tangle**. Management Decision Economy, 24 (4), 309-323.
77. Prajogo, D., Sohal, A. (2013). **Supply chain professionals: A study of competencies, use of technologies, and future challenges**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 33 Iss: 11/12, pp.1532-1554.
78. Quélin, B. (2000). **Core Competencies, R&D Management and Partnership**. European Management Journal, 18(5): 476-487.
79. Quinn, E. R., Faerman, R. S., Thompson, P. M., & McGrath, R. M. (1990). **Becoming a master manager: A competency framework**. New York: John Wiley & Sons.
80. Rahimnia, F. and Houshyar, V. (2012). **Exploring the Elements and Components of Managerial Competencies Model in Banking System**. Journal of Modiriati Farda, 11 (31), 117-138. [Persian]
81. Rahnema, F. and Sheikh, E. (2007). **Effectiveness of Management Assessment Centers**, Professional Congress on Evaluating and Developing Managers. [Persian]
82. Remund, D.L. (2010). **Financial Literacy Explicated: The Case for a Clearer Definition in an Increasingly Complex Economy**. The Journal of Consumer Affairs, 44(2): 276-295.
83. Robbins, S.P., Coulter, M. (2012). **Management**. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall.
84. Roudposhti, F. and Ghaffari, A. (1387). **Human Resources Development: the Case of Recruitment Methods and Evaluating its Effectiveness Processes**. Tehran: Termeh. [Persian]
85. Salomo, S., Brinckmann, J., Talke, K. (2008). **Functional Management Competence and Growth of Young Technology-Based Firms**. Creativity and Innovation Management, 17(3): 186-203.
86. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). **Research Methods for Business Students**. 5th ed. London: Prentice Hall.
87. Selmer, J., Chiu, R. (2004). **Required human resources competencies in the future: a framework for developing HR executives in Hong Kong**. Journal of World Business, 39: 324-336.

88. Siriwardane, H.P., Hu, B.K.H., Low, K.Y. (2014). **Skills, Knowledge, and Attitudes Important for Present-Day Auditors.** International Journal of Auditing, DOI: 10.1111/ijau.12023.
89. Soltani, I. (2016). **Succession Planning and Leadership Development in Complex Business Organizations.** Isfahan: Arkan Danesh Publishing. [Persian]
90. Spencer, L., & Spencer, S. (1993). **Competence at work.** New York: Wiley.
91. Su, Z., Peng, J., Shen, H., & Xiao, T. (2013). **Technological Capability, Marketing Capability, and Firm Performance in Turbulent Conditions.** Management and Organization Review, 9(1): 115-137.
92. Tarafdar, M., Gordon, S.R. (2007). **Understanding the influence of information systems competencies on process innovation: A resource-based view.** Journal of Strategic Information Systems, 16: 353-392.
93. Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A.K., Lake, D.G. (1995). **Human Resource Competencies: An Empirical Assessment.** Human Resource Management, 34 (4): 473-495.
94. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). **HR talent and the new HR competencies.** Strategic HR Review, 11 (4): 217-222.
95. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M.D. (2013). **The State of the HR profession.** Human Resource Management, 52 (3): 457-471.
96. Verle, K., Markič, M., Kodrič, B., Zoran, A.G. (2014). **Managerial Competencies and Organizational Structures.** Industrial Management & Data Systems, 114 (6): 922-935
97. Virtanen, T. (2000). **Changing Competencies of Public Managers: Tensions in Commitments.** International Journal of Public Sector Management, 13: 333-341.
98. Wade, M., Hulland, J. (2004). **The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research.** MIS Quarterly, 28(1): 107-142.

99. Wang, Y.L., Ellinger, A.D., Wu, Y.C.J. (2013). **Entrepreneurial opportunity recognition: an empirical study of R&D personnel.** Management Decision, 51(2): 248-266.
100. White, Robert. (1959). **Motivation reconsidered: The concept of competence.** Psychological Review, 66, 279–333.
101. Willig, C. (2013). **Introducing Qualitative Research in Psychology.** 3rd ed. Berkshire: McGraw-Hill.
102. Wind, Y. (1990). **A New Approach to the Determination and Allocation of the R&D Budget.** Wharton Working Paper.
103. Woodside, D.G., Sullivan, D.P., Trappy III, R.J. (1999). **Assessing Relationships among Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance.** Journal of Business Research, 45: 135-146.
104. Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). **Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development.** Advances in Developing Human Resource. DOI: 10.1177/1523422308316450.
105. Wright, P., Kroll, M.J., Parnell, J.A. (1998). **Strategic Management: Concepts and Cases.** 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
106. Yeung, A.K. (1996). **Competencies for HR Professionals: An Interview with Richard E. Boyatzis.** Human Resource Management, 35 (1): 119-131.
107. Zahedi, S. and Sheikh, E. (2010). **Model of Strategic Capabilities of Public Middle Managers.** Journal of Modiriati Rahbordi, 1, 95-139.
108. Zenger, J., Folkman, J. (2012). **Leadership: Are Women Better Leaders?** Harvard Business Review, 12 March.