نشریه تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات

Journal of Decisions and Operational Research

دوره ۵، شماره (۱)، بهار ۱۳۹۸

طراحی الگوی شایستگی انتخاب مدیران در سازمان‌های خدماتی و تعیین شایستگی مدیران متناسب با پست سازمانی

بهروز خوش‌نمک[۱]، سلیمان ایران‌زاده[۲،*]، اسداله خدیوی[۳]، هوشنگ تقی‌زاده[۴]

[۱]گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

[۲]گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

[۳]گروه علوم تربیتی، مدیریت پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان‌شرقی، تبریز، ایران.

[۴]گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

چکیده

برای انجام این تحقیق از رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) استفاده شده است. در بخش کیفی تحقیق، تا دستیابی به اشباع نظری، با ۱۱ نفر که به‌صورت هدفمند انتخاب شده بودند، مصاحبات نیمه ساختاریافته انجام و مدل مفهومی پیشنهادی تحقیق براساس مراحل شش‌گانه رویکرد تحلیل تم تشکیل شد. مدل پیشنهادی این بخش از تحقیق مشتمل‌بر۱۱ مقوله‌ی فرعی: «شخصیتی، تعاملی، آگاهی از محیط، بازاریابی، ارتباطات محیطی، مدیریت سرمایه‌ی انسانی، اداره‌کردن صحیح اداره‌ی کل/شعبه، دانش عمومی، دانش تخصصی، ساختاری و محتوایی» و ۵ مقوله اصلی: «شایستگی فردی، شایستگی محیطی، شایستگی مدیریتی، شایستگی دانشی و شایستگی سازمانی» مشتمل‌بر ٤٤ مفهوم بود. در بخش کمی تحقیق، مدل نهایی مستخرج از رویکرد کیفی، در قالب پرسشنامه دلفی برای تعیین مهم‌ترین شاخص‌های شایستگی پست‌های سازمانی تحقیق در اختیار خبرگان تحقیق قرار گرفت و طی چندین مرحله رفت‌وبرگشتی پرسشنامه و اجماع نظری خبرگان مشخص شد که شاخص «اصلاح و مدیریت فرآیندها و روش‌های انجام کار» برای پست‌های سازمانی مدیرکل استان، معاونت اداری و مالی استان و رئیس اداره‌ی تخصصی «رعایت حقوق شهروندی و تکریم مراجعین» برای پست سازمانی معاونت بیمه‌ای و «روحیه خدمت‌گذاری و مشتری‌مداری» برای پست سازمانی رئیس شعبه‌ی رتبه‌های اهمیتی اول را کسب نمودند.

واژه‌های کلیدی: الگوی شایستگی، انتخاب مدل مدیران شایسته، سازمان تامین اجتماعی.

دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۰۷ اصلاح: ۱۳۹۹/۱/۲۸ پذیرش: ۱۳۹۹/۲/۲۹

Designing a Competency Model for Selecting Managers in Service Organizations and Determining the Competency of Managers Appropriate to the Organizational Position

Behrooz Khoshnamak[1], Soleiman Iranzadeh[2,*], Assadollah Khadivi[3], Houshang Taghizadeh[4]

[1]Department of Public Administration, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

[2]Department of Industrial Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

[3]Department of Educational Sciences, Campus Management, Farhangian University, East Azerbaijan Province, Tabriz, Iran.

[4]Department of Industrial Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Abstract

A mixed approach (qualitative and quantitative) has been used to conduct this research. In the qualitative part of the research, until the achievement of theoretical saturation, with 11 people who were purposefully selected, semi-structured interviews were conducted and the proposed conceptual model of the research was formed based on the six stages of the theme analysis approach. The proposed model of this part of the research includes 11 sub-categories: Personality, interaction, environmental awareness, marketing, environmental communications, human capital management, proper management of the general office/branch, general knowledge, specialized knowledge, structure, and content, and 5 main categories: Individual competence, environmental competence, managerial competence, knowledge competence, and organizational competence consisted of 44 concepts. In the quantitative part of the research, the final model derived from the qualitative approach was provided to the research experts in the form of a Delphi questionnaire to determine the most important indicators of the competency of the research organizational positions and during several round-trip stages of the questionnaire and the theoretical consensus of experts. It was determined the index of reform and management of processes and methods of work for the organizational positions of the general manager of the province, the administrative, and financial deputy of the province and the head of the specialized department.

Keywords: Competency model, Selection of competent managers model, Social security organization.

Receive: 18/05/2020 Revise: 16/04/2020 Accept: 28/12/2019

www.journal-dmor.ir

نشریه تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، دوره ۱، شماره (۱)، بهار ۱۳۹۹، صفحه: ۹۸-۸۳

*عهده‌دار مکاتبات: iranzadeh@iaut.ac.ir

شناسه دیجیتال: 10.22105/dmor.2020.235628.1157

۱- مقدمه

در محیط متغیر امروز، برای حضور و رشد در بازار رقابتی، باید نسبت‌به رقیب مزیت رقابتی داشت. در چنین فضائی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت هستند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان اصلی‌ترین و محوری‌ترین مزیت رقابتی، شناسائی، جذب و حفظ نمایند تا از این‌طریق محصولات و خدمات برجسته، فناوری پیشرفته و مانند آن را خلق نمایند. ازطرفی امروزه سازمان‌های مختلف به‌ویژه سازمان های خدماتی به‌طرز چشم‌گیری با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی کار، نرخ ترک خدمت بالا، ناکافی‌بودن مهارت‌ها و شکاف‌های شایستگی، به‌خصوص در سطوح مدیریتی مواجه‌اند و هرگونه بی‌توجهی به این نقصان‌ها و صلاحیت‌های نیروی انسانی به‌عنوان منابع استراتژیک و سرمایه‌های دانشی موجب خلع امتیاز رقابتی سازمان می‌شود. در این‌راستا، برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع، سازماندهی افراد، رهبری، مدیریت عملکرد و ارزیابی و کنترل می‌تواند نقش مهمی در مسیر تعالی سازمانی ایفا نماید. در طی دهه‌های اخیر سعی بر این بوده با انتخاب مدیران برمبنای شایستگی، منافع سازمانی و اجتماعی تامین و گام‌های موثر برای انتخاب افراد با رویکرد شایستگی از میان افراد برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی انتخاب گردند و این امر به‌مراتب برای مدیرانی که با مجموعه‌ای از نیروی انسانی با فرهنگ و ارزش‌های مختلف در ارتباط هستند، می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد.

چنان‌چه گزینش مدیران به‌نحو مناسب و صحیح صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی را دربر خواهد داشت، از این‌رو همواره تلاش می‌شود شایسته‌ترین، صالح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد، ازبین متقاضیان مشاغل مدیریتی، برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی انتخاب گردند و این امر به‌مراتب برای مدیرانی که با مجموعه‌ای از نیروی انسانی با فرهنگ و ارزش‌های مختلف در ارتباط هستند بسیار حائز اهمیت می‌باشد (کاظمی[1]، ۱۳۸۰). سازمان‌ها قبل‌از هر اقدامی برای مدیریت منابع انسانی باید شایستگی-های مورد نیاز مشاغل به‌خصوص مشاغل مهم و مدیریتی خود را تعریف و مدل‌های توسعه این شایستگی‌ها را توصیف نمایند (کوکران[2] ، ۲۰۰۹). به‌همین دلیل سازمان‌ها و شرکت‌های متعددی درحال به‌کارگیری و پیاده‌سازی چارچوب و مدل‌های شایستگی هستند و طراحی مدل‌های شایستگی می‌تواند گامی بسیار مهم در ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران فعلی و آتی، جانشین پروری، مدیریت استعداد، ارتقای قابلیت‌ها و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری در انتصابات مدیران سازمان‌ها با رویکرد ویژه به شایسته سالاری محسوب گردد تا مسائل ناشی از ضعف‌های مدیریتی در این بخش مرتفع گردد.

در این راستا، مدیران سازمان تامین اجتماعی به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان خدمات‌رسان و بیمه‌ای کشور، بایستی با داشتن شرایط عمومی و تخصصی مدیریتی متناسب، بایستی پاسخگوی نیازها و تقاضای شرکای اجتماعی در مواقع ازکار افتادگی، پیری، بیماری و فوت و سایر موارد حمایتی باشند. این موارد ایجاب می‌کند تا یک رویکرد مدیریتی مبتنی‌بر شایستگی ازطریق به‌کارگماری شایستگان در سطح کارکنان و مدیران، استقرار فرآیندهای شایسته سالاری، تغییر نگاه از رویکرد مبتنی‌بر شغل به رویکرد مبتنی‌بر شایستگی و توجه به پرورش رهبران شایسته در سازمان تامین اجتماعی شکل بگیرد. در این مقاله تلاش شد مدل جامعی برای شایستگی مدیران سازمان تأمین اجتماعی جهت افزایش کارآیی و اثربخشی آنان به‌نحوی طراحی گردد که دارای ماهیت اقتضایی بوده و با تغییرات محیطی و سازمانی، انعطاف پذیری و کاربرد داشته باشد.

درخصوص نوآوری در این تحقیق ضمن نگاه به آینده‌ی سازمان‌های خدماتی و شایستگی مورد نیاز برای مدیران، در قالب سناریوهای مختلف، برای اولین بار، شایستگی مدیران به استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای سازمان و شرح مشاغل وصل و برای دسته‌بندی آن‌ها در سازمان‌های خدماتی از روش دلفی فازی استفاده شد. هم‌چنین در این تحقیق برخی‌از شایستگی‌ها مانند مدیریت منابع و مصارف و فناوری اطلاعات برای نخستین بار به‌عنوان یک شایستگی مطرح و خبرگان براساس پست‌های سازمانی و تخصص آن‌ها مورد بررسی و تفکیک قرار گرفت.

ازنظر مک‌کللند[3] شایستگی عبارت است از ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودانگاری‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی و یا مهارت‌های رفتارشناختی. هر ویژگی فردی که به‌طور قابل اعتماد قابل اندازه‌گیری یا سفارش است می‌تواند برای تمایز قائل‌شدن بین

[1] Kazemi
[2] Cochran
[3] McClelland

نشریه تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، دوره ۱ ، شماره (۱)، بهار ۱۳۹۹، صفحه: ۹۸-۸۳

کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود (زوک جی‌آر[۱] ، ۲۰۰۶). اسکورکوا[۲] (۲۰۱۶) شایستگی را به‌عنوان توانای فردی جهت انجام فعالیتی مشخص یا کیفیت، مهارت و توانائی انجام کارهای درست تعریف کرد و مدعی شد که شایستگی بر کیفیت ذاتی انسان تاکید داشته و به او این توانائی را می دهد که عملکرد مناسبی را ارائه کند. وو[۳] (۲۰۱۷) شایستگی را خوشه‌ای از ویژگی‌های تسهیل‌گر شامل دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها یا خصوصیات فردی که به سازمان در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌هایش در محیط رقابتی کمک می‌کند تعریف نمود و مدعی شد که شایستگی‌های مناسب منجربه عملکرد برتر می‌شود. براون و همکاران[۴] (۲۰۱۸) شایستگی را به‌عنوان توانائی بسیج‌کردن، یکپارچه سازی و انتقال دانش، مهارت و منابع به‌منظور رسیدن به عملکرد برنامه‌ریزی شده و افزودن ارزش اجتماعی و اقتصادی به سازمان و افراد تعریف کردند و پنج طبقه برای شایستگی‌ها درنظر گرفتند که عبارتند از: شایستگی‌های استراتژیک، متمایز، عملیاتی، فردی و رقابتی. وزارت کار آمریکا و سازمان توسعه‌ی صندوق ملل متحد (یونیدو)، شایستگی را به‌عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش مرتبط و نگرش‌هایی می‌دانند که به یک فرد امکان می‌دهد تا وظایف یا فعالیت‌های مربوط به یک شغل یا کار خاص را به‌طور موفقیت‌آمیزی انجام دهد (*راهنمای کمک فنی*[۵]، ۲۰۱۲).

درخصوص پیشینه‌ی تحقیق، راجع‌به شایستگی مدیران در سازمان‌های خدماتی مطالعات و تحقیقات داخلی و خارجی متعددی انجام شده که هریک از این محققان از زوایای مختلف موضوع را مورد بررسی قرار داده‌اند که به چند نمونه از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌گردد:

فرهیخته و همکاران[۶] (۱۳۹۹) در تحقیق خود به طراحی الگوی شایستگی مدیران قضایی ایران با استفاده از روش تحقیق ترکیبی پرداختند. براساس این تحقیق، الگوی پژوهش، از شرایط علی (ویژگی‌های شخصیتی، عوامل اخلاقی، دانش تخصصی و عوامل اعتقادی و معنوی)، عوامل زمینه‌ای (شناخت محیط کاری، انتصاب پلکانی در سازمان، تفکر راهبردی دستگاه قضایی، داشتن سرمایه اجتماعی، مدیریت ارتباطات) مقوله محوری (تعهد و عدالت)، متغیرهای مداخله‌گر (رفتارهای سیاسی، مدیریت محیط)، راهبردها (برنامه‌ریزی استراتژیک، هدف‌گذاری، رهبری و کنترل) و پیامدها (سلامت قضایی، شایسته‌گزینی و تعالی‌جویی دستگاه قضایی)، برای شایستگی مدیران قضایی تشکیل شده است.

رستمی و همکاران[۷] (۱۳۹۸) در تحقیق خود به تدوین الگوی شایستگی مدیران حسابرسی داخلی با رویکرد داده‌بنیاد پرداخته‌اند. براساس این الگو، مدیران حسابرسی داخلی به‌منظور دستیابی به سطح مطلوب اثربخشی، به مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی، فنی، مدیریتی و محیطی نیاز دارند. به عقیده‌ی این محققین، یافته‌های این تحقیق بیانگر سیمای مدیران حسابرسی داخلی شایسته در سازمان های ایرانی است که می‌تواند به‌عنوان یک شاخص توسط دانشجویان، مدیران حسابرسی داخلی، مجامع حرفه ای و سازمان‌ها جهت دستیابی و ارزیابی شایستگی‌های لازم مورد استفاده قرار گیرد.

فتاح‌پورمرندی و همکاران[۸] (۱۳۹۸) تحقیقی را تحت عنوان الگوی شایستگی مدیران ادارت کل ورزش و جوانان ایران با رویکرد داده بنیاد انجام دادند که پس‌از کدگذاری اطلاعات به‌دست‌آمده، الگوی شایستگی مدیران در ۹۱ مفهوم، ۱۱ مقوله و ۳ طبقه تبیین شد. در نهایت پس‌از تجزیه‌وتحلیل نهایی مشخص شد مفاهیم و مؤلفه‌های شایستگی به‌دست‌آمده برای مدیران در زمینه‌هایی هم‌چون استخدام، آموزش، توسعه‌ی نیروی انسانی، تربیت مدیران، افزایش بهره‌وری و توسعه‌ی عملکرد سازمانی کاربرد دارد.

دیانت و همکاران[۹] (۱۳۹۷) تحقیقی در راستای طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت انجام داده‌اند. یافته‌ها برمبنای رویکرد داده‌بنیاد و به‌صورت مقوله‌های اصلی عوامل زمینه‌ای، عوامل محیطی، عوامل علی، پدیده محوری، راهبردها و دستاوردها و پیامدها دسته‌بندی و ارائه شده است.

---

[۱] Zook Jr
[۲] Skorkova
[۳] Vu
[۴] Brown et al.
[۵] Technical assistance guide
[۶] Farhikhteh
[۷] Rostami et al.
[۸] Fatahpoor Marandi et al.
[۹] Dianat et al.

قربان‌نژاد و عیسی‌خانی[1] (۱۳۹۵) تحقیقی تحت عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی براساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی» انجام دادند که یافته‌های آن درقالب شاخص‌های شایستگی: تقوا مداری، رفتاری اخلاقی، امانت‌داری، عدالت‌ورزی، انصاف و تصمیم‌گیری به‌عنوان معیارهای اصلی انتخاب مدیران اصلح تعیین شده است.

ترک‌زاده و محمدی[2] (۱۳۹٤) مطالعه‌ای تحت عنوان ارزیابی شایستگی مدیران مدارس براساس معیارهای شایستگی مدیریتی اسلامی (معلمان نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز) انجام دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۳٦۷ نفر انتخاب شده بود. نتایج پژوهش نشان داد که به‌طور کلی مدیران قلمرو تحقیق، در ابعاد سه‌گانه‌ی ارزشی- منشی، دانشی- بینشی و مهارتی- روشی از شایستگی لازم برخوردار بودند و بین شایستگی مدیران در ابعاد سه‌گانه برحسب جنسیت و سطح تحصیلات، تفاوت معناداری مشاهده نشد ولی بین شایستگی مدیران در ابعاد سه‌گانه براساس سابقه، تفاوت معناداری مشاهده گردید.

کانسال و جین[3] (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای بر توسعه‌ی الگوی شایستگی و تعیین الگوی شایستگی‌های کارکنان برمبنای اهداف توسعه‌ی سازمانی پرداخته‌اند. الگوی شایستگی ارائه‌شده متشکل از تخصص‌های فنی و مدیریتی خاص درمقابل مهارت‌های فنی سازمانی برای جامعه‌ی تحت مطالعه توسعه یافته است. براساس مدل شایستگی ارائه‌شده توسط ایشان براساس تحلیل فاصله‌ی وضعیت موجود در قبال شاخص‌ها از ایده‌آل‌های لحاظ‌شده برای آن‌ها، برطرف‌نمودن نیازهای آموزشی برای ارتقای سرعت در روند توسعه‌ی سازمانی پیشنهاد شده است.

ژئو شیان و همکاران[4] (۲۰۱۱) تحقیقی را با هدف بررسی وضعیت فعلی الگوسازی شایستگی در سازمان‌های چینی و کشف روش‌های بررسی پیشرفته مرتبط با عمل و پژوهش با تمرکز بر شایستگی‌های لازم برای کیفیت کار متمرکز انجام دادند. *CM* به‌طور فزآینده‌ای توسط سازمان‌ها در چین در هر دو روش پژوهش و علم پذیرفته شده است. سه سطح الگوی عملکرد برتر، دستیابی به هم‌ترازی استراتژیک و تسریع سازمانی در هر دو عامل به‌عنوان رویکرد اصلی *CM* در چین به‌کار می‌رود. نتیجه‌ی این تحقیق می‌تواند به توانایی کارکنان در لایه‌های شغلی برای عملکرد بهتر مدیریت در ارزیابی، انتخاب، آموزش و توسعه‌ی منابع انسانی منجر شود

۲- روش پژوهش

با توجه به این‌که موضوع و هدف این تحقیق «آمیخته اکتشافی» می‌باشد، لذا در این پژوهش از دو روش کیفی و کمی استفاده شده که در ادامه، مطالب مربوط به آن، در دو بخش جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش کیفی تحقیق از روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای یا رویکرد تم استفاده شده است. این روش یکی از روش‌های کارآمد تحلیل کیفی است که مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند و در بخش کمی از روش دلفی فازی برای تعیین شاخص‌های مهم‌تر شایستگی به تفکیک مشاغل حساس در جامعه تحقیق استفاده شده است.

روش‌های مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارد که هریک از آن ها فرآیندهای خاصی را دنبال می‌کند. در این تحقیق، با ترکیب روش پیشنهادی کینگ و همکاران[5] (۲۰۱۰)، براون و کلارک[6] (۲۰۰٦) و آترایدـاسترلینگ[7] (۲۰۰۱)، فرآیند گام‌به‌گام و جامعی جهت تحلیل مضمون انجام شد. در این تحقیق، مطابق با **جدول ۱**، فرآیند تحلیل مضمون در قالب سه مرحله، شش گام و ۲۰ اقدام انجام گرفت (آترایدـاسترلینگ، ۲۰۰۱).

[1] Ghorbannejad & Isakhani
[2] Torkzade & Mohamadi
[3] Kansal & Jain
[4] Jeou-Shyan et al.
[5] King et al.
[6] Braun & Clarke
[7] Attride-Stirling

نشریه تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، دوره ۱ ، شماره (۱)، بهار ۱۳۹۹، صفحه: ۹۸-۸۳

جدول ۱- فرآیند گام‌به‌گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه‌ی مضامین.

Table 1- The step-by-step process of content analysis and content network analysis.

مرحله	گام	اقدام
		مکتوب‌کردن داده‌ها (درصورت لزوم).
	آشناشدن با متن.	مطالعه‌ی اولیه و مطالعه‌ی مجدد داده‌ها.
		نوشتن ایده‌های اولیه.
		پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین.
تجزیه و توصیف متن.	ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری.	تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر.
		کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها.
		تطبیق‌دادن کدها با قالب مضامین.
	جستجوی شناخت مضامین.	استخراج مضامین از بخش‌های کدگذاشته‌ی متن.
		پالایش و بازبینی مضامین.
		بررسی وکنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج.
		مرتب‌کردن مضامین.
	ترسیم شبکه‌ی مضامین.	انتخاب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر.
تشریح و تفسیر متن.		ترسیم نقشه‌های مضامین.
		اصلاح و تائید شبکه‌های مضامین.
	تحلیل شبکه‌ی مضامین.	تعریف و نام‌گذاری مضامین.
		توصیف و توضیح شبکه‌ی مضامین.
		تلخیص شبکه‌ی مضامین و بیان مختصر و صریح آن.
		استخراج نمونه‌های جالب داده‌ها.
ترکیب و ادغام متن.	تدوین گزارش.	مرتب‌کردن نتایج تحلیل با سوالات تحقیق و مبانی نظری.
		نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها.

در بخش کمی این تحقیق از روش دلفی فازی برای دسته بندی شایستگی‌های مستخرج از بخش کیفی استفاده شد. وجود ابهام و عدم قطعیت در دنیای واقعی امری غیر قابل‌انکار است و تعیین مقادیر دقیق پارامترها میسر نیست (تقی‌نژاد و باباکردی[۱]، ۱۳۹۷). در چنین مواقعی می‌توان از منطق فازی استفاده کرد که درمقایسه با برنامه‌ریزی تصادفی و استوار، به اطلاعات کم‌تری نیاز دارد و با توابع و عملگرهای ساده ریاضی قابل پیاده‌سازی است و ابزاری مناسب برای بیان و تشریح عدم قطعیت و دقت در رویداد است (ناصری و همکاران[۲]، ۲۰۱۷).

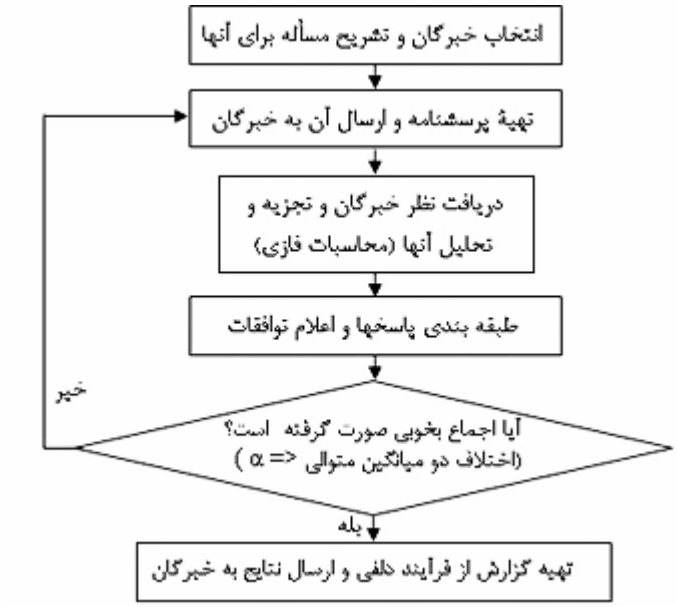
درخصوص مدل فازی ساختارهای مختلفی مطرح شده است که در آخرین بحث در سال ۲۰۱۸ ساختار جدیدی تحت عنوان مجموعه های فازی مردد دو قطبی مقدار به‌عنوان تعمیمی از مجموعه‌های فازی مطرح شد (باباکردی[۳]، ۱۳۹۸). در ادامه الکندود و همکاران[۴] (۲۰۱۹) با مروری بر عدد فازی مردد به توسعه‌ی آن‌ها پرداخته و مجموعه‌ی فازی توسعه‌یافته‌ی مردد را مطرح کردند (رانگ و همکاران[۵]، ۲۰۲۰).

شیوه‌ی دستیابی یک گروه یا رتبه‌بندی اجتماعی از یک مجموعه از اولولیت‌های فردی یک جنبه‌ی مهم در زمینه‌ی تصمیم‌گیری می‌باشد. این گروه از فرآیند شامل مواردی می‌باشد که در آن هر تصمیم‌گیرنده اولویت‌های خود را براساس ترتیب گزینه‌ها (کاندیداها) بیان می‌کند یا مواردی که در آن از هر تصمیم‌گیرنده خواسته می‌شود یک زیرمجموعه از گزینه‌ها را از یک مجموعه‌ی شدنی انتخاب کرده و سپس آن‌ها را از بالا به پائین اولویت‌بندی کند (میرزائی[۶]، ۱۳۹۷).

پیمایش دلفی فازی مورد استفاده در بخش کمی تحقیق به‌صورت مختصر در شکل زیر در قالب الگوریتم اجرایی قابل مشاهده است.

---

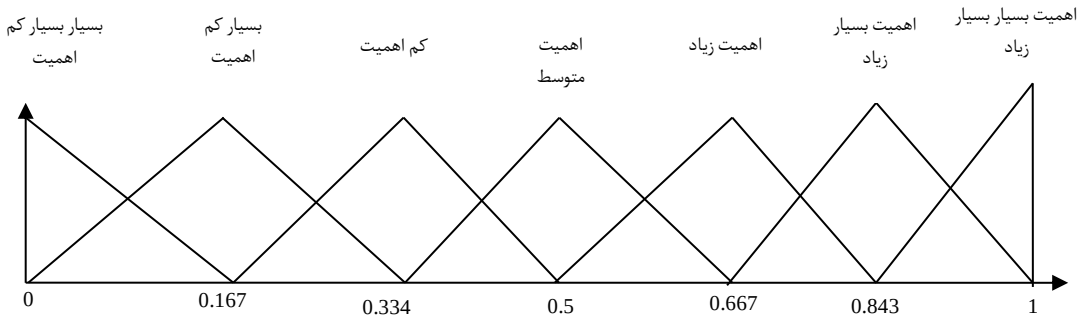
[۱] Taghi-Nezhad & Babakordi
[۲] Nasseri et al.
[۳] Babakordi
[۴] Alcantud et al.
[۵] Rong et al.
[۶] Mirzaei



شکل ۱- روند الگوریتم اجرای روش دلفی فازی.

Figure 1- Process of fuzzy Delphi method implementation algorithm.

در این تحقیق در دور اول پیمایش دلفی پرسشنامه‌ای که در آن موارد مطروحه و خروجی از فاز قبلی تحقیق، در قالب الگوی شایستگی برای سازمان، بین خبرگان تحقیق توزیع شد و از آن‌ها خواسته شد تا نظرات خود را درخصوص اهمیت شاخص‌ها برای پست‌های سازمانی تحت تحقیق، به‌صورت کتبی و در بازه‌ی طیف لیکرت هفت گزینه‌ای ارائه دهند. لذا در این مرحله از متخصصین درخواست شد تا اهمیت شاخص‌ها را به‌صورت مکتوب ازطریق روش‌های مختلف هم‌چون ایمیل و نامه به محقق اعلام نمایند. در گام بعد و پس از گردآوری پاسخ نامه‌ها ازطریق شکل و جدول زیر پاسخ‌ها به‌صورت اعداد فازی تبدیل شده است.



شکل ۲- طیف استفاده شده برای فازی کردن متغیرهای کلامی.

Figure 2- Spectrum used to fuzzy verbal variables.

نشریه تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، دوره ۱ ، شماره (۱)، بهار ۱۳۹۹، صفحه: ۹۸-۸۳

جدول ۲- اعداد فازی معادل متغیرهای کلامی استفاده‌شده در تحقیق.

Table 2- Fuzzy numbers equivalent to the verbal variables used in the research.

متغیر کلامی	عدد فازی		
	l	m	u
بسیار بسیار کم اهمیت	0	0	0/167
بسیار کم اهمیت	0	0/167	0/334
کم اهمیت	0/167	0/334	0/5
اهمیت متوسط	0/334	0/5	0/667
اهمیت زیاد	0/5	0/667	0/834
اهمیت بسیار زیاد	0/667	0/834	1
اهمیت بسیار بسیار زیاد	0/834	1	1

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، از اعداد فازی مثلثی برای تبدیل واژه‌های کلامی بهره‌گیری شده است. یک عدد فازی مثلثی می‌تواند به‌صورت زیر تعریف شود:

$$\tilde{n} = (\ell, m, u). \qquad (۱)$$

تابع عضویت $\mu_{\tilde{n}}(x)$ نیز، به‌صورت رابطه‌ی زیر قابل تعریف است:

$$\mu_{\tilde{n}}(x) = \begin{cases} 0, & x<\ell \\ \dfrac{x-\ell}{m-\ell}, & \ell \le x \le m \\ \dfrac{u-x}{u-m}, & m \le x \le u \\ 0, & x>u \end{cases} \qquad (۲)$$

پس‌از توزیع پرسش‌نامه و جمع‌آوری نظرات خبرگان و تصمیم‌گیرندگان از نظرات میانگین فازی اخذ می‌شود. اگر $A_1, A_2, \ldots, A_n$ در قالب n عدد فازی باشند که هرکدام به‌عنوان امتیاز فازی‌شده برای خبرگان تحقیق باشند (n همان تعداد خبرگان تحقیق است)، میانگین آن n عدد فازی به‌صورت $AVE_{A_1+\ldots+A_n}$ است که به‌صورت زیر محاسبه می‌شود (در این فرمول، (i) نمایانگر توان نیست، بلکه شماره‌ی عدد فازی است):

$$AVE_{A_1+\ldots+A_n} = \frac{A_1+A_2+\ldots+A_n}{n} = \frac{(l^{(1)}, m^{(1)}, u^{(1)}) + (l^{(2)}, m^{(2)}, u^{(2)}) + \ldots + (l^{(n)}, m^{(n)}, u^{(n)})}{n} = \frac{(\sum_{i=1}^{n} l^{(i)}, \sum_{i=1}^{n} m^{(i)}, \sum_{i=1}^{n} u^{(i)})}{n} = (\frac{\sum_{i=1}^{n} l^{(i)}}{n}, \frac{\sum_{i=1}^{n} m^{(i)}}{n}, \frac{\sum_{i=1}^{n} u^{(i)}}{n}).$$

لذا می‌توان نوشت:

$$AVE_{A_1+\ldots+A_n} = (\frac{\sum_{i=1}^{n} l^{(i)}}{n}, \frac{\sum_{i=1}^{n} m^{(i)}}{n}, \frac{\sum_{i=1}^{n} u^{(i)}}{n}). \qquad (۳)$$

پس‌از اخذ میانگین فازی از پاسخ‌ها به‌صورت زیر، اعداد فازی‌زدایی شده است. لذا، برای فازی‌زدایی $AVE_{A_1+\ldots+A_n}$ از رابطه‌ی زیر استفاده شده است:

$$Def\ (AVE) = l + \frac{(u-l)+(m-l)}{3}. \qquad (۴)$$

هم‌چنین، حد آستانه تعریف شده برای رویکرد دلفی فازی ازطریق میانگین‌گیری از مقادیر $Def\ (AVE)$ محاسبه می‌شود. به‌علاوه، دوره‌های انجام این فرآیند تا زمانی ادامه می‌یابد که میانگین دسته به‌اندازه‌ی کافی با ثبات شود. درصورتی که اختلاف میانگین دو دور دلفی (فاصله‌ی دو عدد دفازی‌شده) کم‌تر از حد آستانه‌ی توقف (ازقبل تعریف‌شده) شود، میانگین اعداد به‌دست‌آمده به اندازه‌ی کافی با ثبات تلقی شده و فرآیند دلفی متوقف می‌شود. به‌علاوه، در دلفی حد آستانه‌ای برای حذف موارد کم‌تر با اهمیت وجود دارد که حد آستانه‌ی حذفی نامیده می‌شود. در این تحقیق از میانگین‌ها به‌عنوان مقدار حد آستانه‌ی حذفی استفاده شده و شاخص‌های کم‌تر از آن مقدار از خروجی نهایی به‌عنوان شاخص‌های دارای اهمیت پایین‌تر حذف شده است.

در بخش کیفی جهت تدوین مدل نظری تحقیق از افرادی استفاده گردیده که آشنایی کاملی با مقوله‌ی تحقیق داشته باشند. در این راستا جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل یازده نفر، متشکل از مدیران و کارشناسان خبره‌ی سازمان تامین اجتماعی با درجه‌ی خبرگی «مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و دکترا، سابقه‌ی سازمانی بالای ۲۰ سال و چهار سال تجربه‌ی مدیریتی» و یا اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها «دارای مدارک تحصیلی دکترای تخصصی در رشته‌های مرتبط با مدیریت و دارای سابقه و تجربه‌ی قابل‌توجه در زمینه‌ی مباحث مربوط به منابع انسانی» و به‌خصوص مقوله‌ی شایستگی بودند. در این بخش تحقیق برای انتخاب خبرگان از نمونه‌گیری هدفمند (نه احتمالی) استفاده گردید که متمرکز بر تدوین نظریه بود.

روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی طبق نظر براون و کلارک (۲۰۰۶) و کینگ و همکاران (۲۰۱۰)، شناخت مضمون یکی‌از مهم ترین و حساس‌ترین کارها در تحقیقات کیفی مستخرج از مصاحبات است و به‌عبارتی قلب تحلیل است. شعور متعارف، ارزش‌های محقق، جهت‌گیری‌ها، و سوالات تحقیق و تجربه‌ی محقق درباره‌ی موضوع، در نحوه‌ی شناخت مضامین تاثیر می‌گذارد. از آن‌جا که تحلیل مضمون، تحلیل کیفی است، پاسخ روشن و صریحی برای این وجود ندارد که مقدار داده‌های مناسب و مورد نیاز - که دلالت بر وجود مضمون یا اطلاق آن کند - چقدر است. بنابراین، مضمون، لزوماً به معیارهای کمی بستگی ندارد، بلکه به این بستگی دارد که چقدر به نکته‌ی مهمی درباره‌ی سوالات تحقیق می‌پردازد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). به‌طور کلی برای انجام این تحقیق از روش‌های مختلفی برای شناخت مضامین استفاده گردید و تلاش شد با انعطاف‌پذیری و عدم تبعیت صرف از قواعد شناخت مضامین، مضامین تحقیق شناسائی، تدوین و تبیین گردد. **جدول ۳**، تمامی روش‌های مناسبی که جهت شناخت و کشف مضامین در این تحقیق براساس شرایط و مضامین مورد استفاده قرار گرفته است را نشان می‌دهد.

جدول ۳- روش‌ها و فنون مناسب جهت شناخت مضامین در متن پژوهشی (عابدی جعفری[1]، ۱۳۹۱).
Table 3- Appropriate methods and techniques for identifying topics in the research text.

روش شناخت مضمون	فنون	نحوه کاربرد
توجه به کلمات متن.	توجه به کلمات تکراری.	شناخت کلمات و عبارات مترادف و تکراری.
	توجه به کلمات مکنون.	شناخت اصطلاحات و عبارات ظاهراً ناآشنا.
	توجه به کلمات کلیدی.	شناخت واژه‌های کلیدی و مصادیق آن.
	مقایسه و هم‌سنجی.	شناخت شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود.
موشکافی و دقت در متن.	کاوش موضوعات مهم.	شناخت موضوعات برجسته و مهم نظری.
	جستجوی اطلاعات مفقود.	شناخت مسائلی که بدیهی فرض شده یا بدان اشاره نشده است.
توجه به آرایه‌های ادبی و خصوصیات زبان‌شناختی متن.	بررسی استعاره‌ها	شناخت استعاره‌ها، تشبیهات و کنایه‌ها.
	توجه به تغییرات متن	شناخت تغییرات محسوس در موضوع یا لحن بیان.
	کشف رابطه‌ها	شناخت واژه‌های مبین رابطه‌ی علی یا شرطی و غیره.
	به‌کارگیری ماژیک برای برجسته‌کردن متن.	استفاده از ماژیک یا خودکار با رنگ‌های متفاوت جهت برجسته کردن قسمت‌های موردنظر.
دستکاری و جابجائی فیزیکی متن.	توجه به بخش‌های رنگ‌نشده متن	شناخت بخش‌هایی از متن که برجسته نشده و یا زیر آن خط‌کشی نشده است.
	برش و جای‌گذاری مطالب و مرتب کردن متن.	شناخت بخش‌های مرتبط با هم و برش و انتقال آن‌ها در کنار هم و مرتب‌کردن مجدد متن.

برای بررسی روایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری در پژوهش کیفی به‌منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش یا به‌عبارتی دقیق‌بودن یافته‌ها ازمنظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شد:

- *تطبیق توسط اعضاء[2]: مشارکت کنندگان گزارش نهایی پژوهش، فرآیند تحلیل و مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کردند.*
- *بررسی همکار[3]: چند نفر از دانشجویان دکتری مدیریت و عضو هیئت علمی، به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره‌ی آن‌ها اقدام کردند.*
- *مشارکتی‌بودن پژوهش: به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل‌وتفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.*
- *بازخور مشارکت‌کننده: تفسیرها و نتایج به مشارکت‌کنندگان ارائه و موارد با درک پائین تعیین و اصلاح شدند.*

[1] Abedi Jafari
[2] Member checking
[3] Peer examination

– *دریافت نظرات اساتید راهنما و مشاور: تبیین‌ها و نتایج توسط اساتید راهنما و مشاور مورد بازبینی قرار گرفت و نظرات اصلاحی آن‌ها اعمال گردید.*

در بخش کمی تحقیق (روش دلفی) گروه‌های خبره بر مبنای تخصص شغلی و شرایط خبرگی ذیل تعیین شدند:

– *حداقل ۱۰ سال سابقه‌ی تجمیعی خدمت در سازمان تامین اجتماعی در پست‌های مختلف سازمانی.*
– *حداقل سابقه‌ی فعالیت ۵ سال در پست سازمانی تحت بررسی ازمنظر اهمیت مؤلفه‌های مدل شایستگی منابع انسانی.*

با توجه به شرایط مزبور، برای پست‌های سازمانی پنج‌گانه مورد اشاره در تحقیق حاضر تحت عناوین "پست سازمانی مدیر کل استان، معاونت بیمه‌ای، مدیریت اداری و مالی، ریاست شعبه و رئیس و کارشناس ارشد" به‌ترتیب به تعداد ٦، ۹، ۹، ۸ و ۱۱ خبره‌ی تحقیق شناسایی گردید. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کمی (دلفی فازی) تحقیق پرسشنامه بود که براساس نظرات خبرگان در هر مرحله رفت‌وبرگشتی برای هر خبره‌ی منحصربه‌فرد طراحی و تکمیل گردید.

۳- یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحقیق در دو بخش کیفی و کمی به‌شرح زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است:

در بخش کیفی تحقیق به‌منظور شناسائی الگوهائی از معانی و موضوعات، از روش کیفی تحلیل مضمون (تم) استفاده شده است. یافته‌های این بخش از تحقیق را همانند تعداد گام‌های آن (شش گام)، که نوشتن و ثبت‌کردن، از گام اول تا گام نهائی (گام ششم) بر اساس مجموعه‌ای از خطوط راهنما صورت‌گرفته می‌توان این‌گونه مطرح نمود که در مرحله‌ی اول برای آشنائی با عمق و گستره‌ی محتوائی داده‌های تحقیق، مطالعاتی که از مقالات به‌روز، سایت‌های اینترنتی، کتاب‌های مربوط به موضوع، مطالعه‌ی ادبیات موضوع و بررسی مدل‌ها و الگوهای شایستگی، مطالعه‌ی استراتژی، مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و راهبردهای اصلی و کلان سازمان تأمین اجتماعی و مطالعه‌ی شرح وظایف مشاغل انجام گرفته است منجربه این شد که در این بخش، اطلاعات جامع، دقیق و کاملی از شایستگی مدیران به‌عنوان پایه و اساس مراحل بعدی تحقیق به‌دست آید.

در مرحله‌ی دوم تحقیق پس‌از مصاحبه با ۱۱ نفر از خبرگان و رسیدن به اشباع نظری در مصاحبه‌های دهم و یازدهم، نتایج مصاحبه‌ها براساس نمونه‌ی متون، کدگذاری باز و مفاهیم استخراج گردید که برای نمونه‌ی قسمتی از یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ی نفر اول بر اساس نمونه‌ی متن مصاحبه، کدگذاری باز و مفاهیم در **جدول ٤** نشان داده شده است. در این جدول نکات کلیدی مصاحبه، کدگذاری بازی که از نکات کلیدی به‌دست‌آمده و سپس مفاهیمی که از کدگذاری باز استخراج گردیده، نشان داده شده است.

نشریه تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، دوره ۱ ، شماره (۱)، بهار ۱۳۹۹، صفحه: ۹۸-۸۳

جدول ٤- تحلیل قسمتی از نکات کلیدی مصاحبه با فرد اول دارای کد E01.

Table 4- Analysis of some of the key points of the interview with the first person with the code E01.

کد	نمونه متن مصاحبه	کدگذاری باز	مفاهیم
E0101	... مهم‌ترین دغدغه‌ی فعلی سازمان پیشی‌گرفتن مصارف بر درآمدها سازمان می‌باشد ...	پیشی‌گرفتن مصارف بر درآمدها.	مدیریت بهینه‌ی منابع درآمدی و مصارف هزینه‌ای.
E0102	... مدیران توانمند می‌توانند منابع درآمدی جدیدی را برای سازمان ایجاد نمایند ...	ایجاد منابع درآمدی جدید.	مدیریت بهینه‌ی منابع درآمدی و مصارف هزینه‌ای.
E0103	... مدیران بایستی برای موفقیت اهداف درست و روشنی را برای خود ترسیم نمایند ...	ترسیم اهداف درست و روشن.	اشتیاق برای موفقیت و برتربودن.
E0104	... بایستی فضائی ایجاد شود تا مدیران و کارکنان لزوم متغیر را احساس بکنند ...	ایجاد فضای تغییر و تحول در سازمان.	شایستگی تحول‌گرائی.
E0105	... هر مدیر تغییر و تحول را با یک ائتلاف قدرتمند شروع و ادامه می‌دهد ...	تشکیل ائتلاف قدرتمند برای تغییرو تحول.	شایستگی تحول‌گرائی.
E0106	... حتـی اگـر موقعیت جدید با خود تحولات عمیقی را وارد سازمان نـسازد بـازهم نـوعی مقاومت و اختلال در پویائی سازمان بوجود می‌آید که این امر مقاومت در مقابل تغییرات را به‌همراه دارد ...	پیش‌بینی و مدیریت مقاومت‌ها در برابر تغییر.	شایستگی تحول‌گرائی.

پس‌از کدگذاری اولیه و گردآوری همه داده‌ها و تهیه‌ی فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه‌ی داده‌ها، در مرحله‌ی سوم این تحقیق، تحلیل کدها با جمع‌بندی و شناخت مضامین کدها در سطح کلان‌تری مورد تحلیل قرار گرفته و هر کد در مضمون مربوطه جای گذاری گردید که خروجی آن، مجموعه‌ای از مضامین مهم پذیرفتنی و کنترل‌پذیر جهت تحلیل کدها ازطریق جمع‌بندی و شناخت مضامین بود که بخشی‌از نتایج آن در **جدول ٥** آورده می‌شود.

جدول ٥- قسمتی از نتایج تحلیل مصاحبه‌ها در قالب مفاهیم و کدگذاری باز.

Table 5- Part of the results of interview analysis in the form of concepts and open coding.

مفاهیم	کدهای باز
مدیریت بهینه‌ی منابع درآمدی و مصارف هزینه‌ای.	E0101, E0102, E0221, E0353, E0354, E0355, E0417, E0418, E0504, E0505, E0506, E0704, E0705, E0831, E0832, E1135, E1136.
اشتیاق برای موفقیت و برتربودن.	E0103, E0209, E0210, E0431, E0432.
شایستگی تحول‌گرائی.	E0104, E0105, E0106, E0727, E0728.
درک ماموریت سازمان.	E0107, E0108, E0215, E0216.
مدیریت تعارض.	E0109, E0110, E0222, E0223, E0722, E0723.
استعدادیابی و جانشین‌پروری.	E0111, E0112, E0638, E0639, E0640, E0828, E0829, E1133, E1134.
دانش فناوری اطلاعات.	E0113, E0114, E0115, E0227, E0228, E0414, E0415, E0416, E0557, E0558.

هم‌چنین در **جدول ٦** بخشی‌از فراوانی مربوط به کدهای هر مفهوم در دو قالب فراوانی کدها و فراوانی کدها براساس مصاحبه‌شوندگان نشان داده شده است.

جدول ٦- قسمتی‌از فراوانی کدهای مربوط به هر مفهوم.

Table 6- Part of the frequency of codes related to each concept.

مفاهیم	فراوانی کدها	فراوانی بر اساس مصاحبه شوندگان
مدیریت بهینه منابع درآمدی و مصارف هزینه‌ای.	17	8
اشتیاق برای موفقیت و برتربودن.	5	3
شایستگی تحول‌گرائی.	5	2
درک ماموریت سازمان.	4	2
مدیریت تعارض.	6	3
استعدادیابی و جانشین‌پروری.	9	4
دانش فناوری اطلاعات.	10	4
رهبری.	4	2
آشنائی با رقبای سازمان.	5	2
استفاده از سیستم نرم‌افزاری سازمان.	2	2

خروجی مرحله‌ی چهارم روش کیفی تحقیق، مدل نهائی تحقیق، پس‌از تحلیل مصاحبه‌ها در قالب مفاهیم و کدگذاری باز، کدگذاری محوری تحقیق بود که منتج به شناسائی تعداد ٦ مقوله‌ی اصلی شامل فردی، محیطی، مدیریتی، سازمانی، مهارتی و دانشی و ١٤ مقوله‌ی فرعی ذیل مقوله‌های اصلی در قالب جمعاً ١٢٣ مفهوم مستخرج از کدگذاری باز شد. بعداز این مرحله، با توجه به تعدد بالای مفاهیم (مضامین) و مقوله‌های تحقیق برای مدل‌سازی، لازم بود هر سه مورد فوق مورد پالایش و بازبینی قرار گرفته و موارد مشابه در یکدیگر ادغام و یا حذف گردند. طی این گام، مشخص شد برای مضامین، سه حالت مشخص برای این‌که به‌لحاظ معنی و مفهوم باهم انسجام و همخوانی داشته باشند و در عین‌حال تمایزات واضح و مشخصی میان مضامین مختلف مشهود باشد، وجود دارد. این سه حالت عبارتند از:

- *برخی مضامین بسیار کلی بوده و در قالب یک مفهوم گنجایش ارائه نداشت (مثلا اگر داده‌های کافی وجود نداشته باشد و یا داده‌های آن، خیلی متنوع باشند).*
- *برخی مضامین با همدیگر هم‌پوشانی دارند (مثلا اگر دو مضمون جدا، یک معنی و مفهوم داشته باشد با هم، مضمون واحدی تشکیل دهند).*
- *یک مضمون کلی به مضامین جداگانه‌ای قابل تفکیک باشد.*

براساس حالات ذکرشده، مضامین به‌دست‌آمده از متن در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی شدند. تصمیم‌گیری درباره‌ی نحوه‌ی گروه‌بندی مضامین، به تعداد مناسب و درباره‌ی موضوعات مشابه، براساس محتوا و براساس مبانی نظری صورت گرفت. برای انجام این امر در تحقیق، چهار مرحله طی گردید که درنهایت منجربه استخراج مدل نهائی تحقیق شد. این مراحل شامل موارد ذیل بودند:

- *بازبینی و ادغام مقوله‌های اصلی و فرعی (تفکیک یک مضمون کلی به مضامین جداگانه).*
- *تجمیع و تلفیق مفاهیم بین مقوله‌های فرعی دارای هم‌پوشانی.*
- *تجمیع و تلفیق مفاهیم درون مقوله‌های فرعی دارای هم‌پوشانی.*
- *ادغام و حذف برخی از مفاهیم کم‌تر مرتبط.*

پس از اعمال تغییرات و حذف‌های فوق، مدل نهائی تحقیق را مشتمل بر ٤٤ مفهوم می‌توان به‌صورت **شکل ۳** ارائه نمود.

یافته‌ها همراه با جدول، نمودار و شکل با ارایه‌ی آمار و ارقام در سند ذکر می‌گردند.

نشریه تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، دوره ۱ ، شماره (۱)، بهار ۱۳۹۹، صفحه: ۹۸-۸۳

شکل ۳- مدل نهائی شایستگی مدیران سازمان تامین اجتماعی.

Figure 3- The final competency model of the managers of the social security organization.

در مرحله‌ی پنجم تحقیق ضمن بررسی و تجزیه و تحلیل شبکه‌ی مضامین رسم‌شده، مضامین مستخرج از تحقیق مورد تعریف قرار گرفت. در این تعریف تلاش شد محتوای آن‌ها در قالب دو جمله به‌صورت گسترده بیان گردد. هم‌چنین اقدامات لازم برای عنوان‌دهی صحیح و نام‌گذاری مختصر و موجز از مضامین، برای القای این امر که، مضمون مربوط به چه چیزی می‌باشد و هدف‌از تدوین آن چیست به‌صورت دقیق در این مرحله انجام یافت.

در آخرین گام، روش کیفی تحقیق، استنتاج‌های همه‌ی شبکه‌ها، همراه با نظریه‌های مرتبط با آن‌ها، به‌طور خلاصه برای تبیین مضامین، مفاهیم، الگوها و ساختارهای برجسته به‌دست‌آمده از متن با هدف بررسی مجدد سوالات تحقیق و علایق نظری نهفته در آن‌ها انجام شد تا با بحث‌وبررسی عمیق الگوهای به‌دست‌آمده از تشریح متن، به سوالات اصلی تحقیق پاسخ داده شود. پس‌از تدوین مجموعه‌ی کاملی از مضامین نهائی تحقیق، در این مرحله، تحلیل و تدوین گزارش نهائی تحقیق صورت گرفت. این گزارش فراهم‌کننده‌ی شواهد کافی و مناسبی درباره‌ی مضامین موجود در داده‌ها بوده و داده‌های کافی برای هر مضمون، در آن عرضه می‌گردد.

خروجی و یافته‌ی بخش کمی این تحقیق، تعیین مهم‌ترین شاخص‌های شایستگی مدیران در راستای استخراج مؤلفه‌های با اهمیت مدل شایستگی به تفکیک پست‌های سازمانی از رویکرد تجمیع نظرات خبرگان از روش دلفی بود. در تحقیق حاضر شاخص‌های شایستگی دارای اهمیت بالا برای پست‌های سازمانی «مدیر کل استان» و «معاونت بیمه‌ای»، «معاونت اداری و مالی»، «ریاست شعبه»، «رئیس اداره‌ی تخصصی» از طریق رویکرد پیمایش دلفی فازی شناسایی شده است. در ادامه، یافته‌های مرتبط با میزان اهمیت شاخص‌ها برای پست‌های سازمانی مزبور آورده شده است. با توجه به این‌که مقدار میانگین‌ها برای داده‌های به‌ثبات رسیده به‌عنوان معیار حذف عوامل کم اهمیت تلقی شده است، لذا در **شکل‌های (٤)-(۸)** زیر یافته‌های نهایی دلفی فازی در قالب شاخص‌های با اهمیت همراه با اولویت اهمیتی آن‌ها گزارش شده است.

شکل ٤- مدل شایستگی مدیر کل استان در سازمان تامین اجتماعی.

Figure 4- Competency model of the general manager of the province in the social security organization.

شکل ٥- مدل شایستگی معاونت بیمه‌ای استان در سازمان تامین اجتماعی.

Figure 5- Competency model of the provincial insurance deputy in the social security organization.

شکل ٦- مدل شایستگی معاون اداری و مالی استان در سازمان تامین اجتماعی.

Figure 6- Competence model of the administrative and financial deputy of the province in the social security organization.

شکل ۷- مدل شایستگی رئیس شعبه در سازمان تامین اجتماعی.

Figure 7- Competency model of the branch boss in the social security organization.

شکل ۸- مدل شایستگی رئیس اداره‌ی تخصصی در سازمان تامین اجتماعی.

Figure 8- Competency model of the head of the specialized department in the social security organization.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از پژوهش در دو بخش کیفی و کمی به شرح ذیل می‌باشد:

نتایج حاصل از بخش کیفی. برای گردآوری داده‌های بخش کیفی با هدف تشکیل مدل مفهومی تحقیق، از ابزار مصاحبه بهره‌گیری شد. روش‌شناسی بخش کیفی تحقیق براساس روش تحلیل تم و مراحل ششگانه، مربوط به آن، بوده است. در این تحقیق پس‌از مصاحبه با ۱۱ نفر و رسیدن به اشباع نظری در مصاحبه‌های دهم و یازدهم، نتایج مصاحبه‌ها براساس نمونه‌ی متن مصاحبه‌ها، کدگذاری باز و مفاهیم به‌تفکیک افراد به‌شرح موارد ذیل آورده می‌شود.

پس‌از پیاده‌سازی و اجرای مراحل تحلیل تم و ترسیم شبکه‌ی مضامین، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی از مفاهیم باز اولیه ازطریق دسته‌بندی مفاهیم برمبنای ادبیات پژوهشی استخراج گردید. در دور اول تم، مجموعا شش مقوله‌ی اصلی شامل فردی، محیطی، مدیریتی، سازمانی، مهارتی و دانشی و ۱۴ مقوله فرعی و ۱۲۳ زیرشاخص از کدگذاری باز مستخرج شده است. پس‌از انجام در دور اول تم، با توجه به تعدد بالای مفاهیم (مضامین) و مقوله‌های تحقیق برای مدل‌سازی، لازم است که شبکه‌ی مضامین مورد پالایش و بازبینی قرار گرفته و مواردی که ازمنظر معنایی و ادبیات پژوهشی مشابه یکدیگر باشند، ادغام و یا حذف گردند. در دور دوم تحلیل تم،

نشریه تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، دوره ۱ ، شماره (۱)، بهار ۱۳۹۹، صفحه: ۹۸-۸۳

به بازبینی و ادغام مقوله‌های اصلی و فرعی و تجمیع و تلفیق مفاهیم بین مقوله‌های دارای هم‌پوشانی در چند دور متوالی پرداخته شد. پس‌از بازبینی و ادغام مفاهیم، ابتدا، مدل تحقیق مشتمل‌بر ۱۰۲ کد باز و در قالب ٦ مقوله‌ی اصلی شامل فردی، محیطی، مدیریتی، سازمانی، مهارتی و دانشی و ١٤ مقوله‌ی فرعی باز تنظیم شد. نهایتا، کدهای باز و مفاهیم اصلی و فرعی برای بار آخر و جهت تنظیم مجدد تم‌ها با استفاده از ۳ نفر از اساتید دانشگاهی مورد بازبینی قرار گرفت و کدهای دارای مفاهیم مشابه با هم‌دیگر ادغام شد. پس‌از اعمال تغییرات و ادغام‌های ذکرشده در فوق، مدل تحقیق مشتمل‌بر ٤٤ مفهوم اولیه، ۱۱ مقوله‌ی فرعی "شخصیتی، تعاملی، آگاهی از محیط، بازاریابی، ارتباطات محیطی، مدیریت سرمایه‌ی انسانی، اداره‌کردن صحیح اداره‌ی کل/شعبه، دانش عمومی، دانش تخصصی، ساختاری و محتوائی" و ٥ مقوله‌ی اصلی تحت عناوین: "شایستگی فردی، شایستگی محیطی، شایستگی مدیریتی، شایستگی دانشی و شایستگی سازمانی" و برمبنای وضعیت خاص سازمانی، نهائی شده است.

نتایج حاصل از بخش کمی. در راستای استخراج مؤلفه‌های با اهمیت، مدل شایستگی به تفکیک پست‌های سازمانی از رویکرد تجمیع نظرات خبرگان از روش دلفی استفاده شده است. در این راستا، گروه‌های خبره برمبنای تخصص شغلی مرتبط تعیین گردید. به همین علت، شرایط خبرگی به‌صورت ذیل تعیین شد: اولا داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه‌ی تجمیعی خدمت در سازمان تامین اجتماعی و در پست‌های مختلف و حساس سازمانی؛ ثانیا، داشتن حداقل سابقه‌ی فعالیت ٥ سال در پست سازمانی تحت بررسی ازمنظر اهمیت مؤلفه‌های مدل شایستگی منابع انسانی. با توجه به شرایط مزبور، برای پست‌های سازمانی پنج‌گانه‌ی مورد اشاره در تحقیق حاضر تحت عناوین "پست سازمانی مدیر کل استان، معاونت بیمه‌ای، مدیریت اداری و مالی، ریاست شعبه و رئیس اداره تخصصی" به‌ترتیب به تعداد ٦، ۹، ۹، ۸ و ۱۱ خبره‌ی تحقیق، شناسایی شده است. در ادامه، مدل نهایی تحقیق مستخرج از رویکرد تلفیقی (کیفی و کمی) درقالب پرسشنامه‌ی دلفی در اختیار خبرگان تحقیق برای تعیین مهم‌ترین شاخص‌های پست سازمانی تحقیق قرار گرفت.

به‌نظر می‌رسد آینده‌ی الگوی شایستگی در سازمان‌ها به‌خصوص سازمان تامین اجتماعی به دلایل تغییر در فرآیندهای ارائه خدمات به مشتریان و شرکای اجتماعی سازمان با محوریت ارائه‌ی خدمات غیرحضوری، تغییر در شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جامعه، ظهور اقدامات و فرآیندهای جدید منتج از قوانین و دستورالعمل‌ها، به‌هم‌خوردن توازن در ضریب پشتیبانی و سایر سناریوهای ممکن می‌تواند دچار تغییرات اساسی باشد که نیازمند بازبینی و تغییر در الگوهای شایستگی مدیران براساس شرایط روز حاکم بر سازمان را اجتناب ناپذیر می‌کند. هم‌چنین اقدامات نوآورنه‌ی این تحقیق که آن‌را از سایر تحقیقات در ارتباط با شایستگی مدیران متمایز می‌کند را می‌توان به‌شرح موارد ذیل مطرح نمود:

- *در سازمان‌های خدماتی برای تفکیک الگوی شایستگی مدیران از متودولوژی دلفی فازی استفاده نشده است.*
- *در این تحقیق به‌غیر از الگوهایی که در تحقیقات قبلی آورده شده برخی‌از الگوهای جدید مثل مدیریت منابع و مصارف و فناوری اطلاعات نیز به‌عنوان یک شاخص جدید به الگو اضافه شد.*
- *موارد مطروحه در مصاحبه جهت کدگذاری، به استراتژی‌ها، چشم‌اندازهای سازمانی و شرح شغل مشاغل مورد بررسی وصل گردید.*
- *خبرگان تحقیق به تفکیک هر گروه ازمیان افراد باسابقه و تجربه‌ی بالا در همان مشاغل با شرایط سنی و سابقه‌ای متفاوت انتخاب شدند.*
- *آینده‌ی سازمان‌های خدماتی و سناریوهای متصور به آن‌ها در تدوین الگو مدنظر قرار گرفت.*
- *باتوجه به نتایج حاصله در قالب تشکیل مدل شایستگی و اولویت‌بندی شاخص‌های شایستگی، پیشنهادات زیر قابل ارائه می‌باشد:*
  - *اصلاح و مدیریت فرآیندها و روش‌های انجام کار درخصوص جذب و استخدام منابع انسانی برمبنای یافته‌های تحقیق حاضر یکی‌از مهم‌ترین پیشنهادات مأخذ از تحقیق حاضر می‌تواند باشد.*
  - *با توجه به یافته‌های تحقیق در راستای اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی با لحاظ‌نمودن نیازهای پست‌های حساس و کلیدی در تحقیق، پیشنهاد می‌گردد تا اولویت های به‌دست‌آمده برای شاخص‌های شایستگی در روند انتخاب و انتصاب سایر مدیران نیز تا تدوین شایستگی همان شغل، مورد توجه قرار گیرد.*
  - *در راستای تاکید بر تقویت شایستگی‌های فردی مدیران در فرآیندهای جذب، استخدام و ارتقاء پیشنهاد می‌گردد تا در نظام شایستگی سازمان مزبور برای احراز مشاغل حساس مدیریتی، افراد ازمنظر تیپ شخصیتی ازطریق آزمون‌های خاص روان‌شناختی مورد سنجش قرار گرفته و با توجه به یافته‌های آزمون شخصیتی در مشاغل حساس به‌کار گمارده شوند.*
  - *در راستای تاکید بر تقویت شایستگی‌های محیطی مدیران در فرآیندهای جذب، استخدام و ارتقاء پیشنهاد می‌گردد تا افراد ازمنظر دانش ارتباطات عمومی، میزان تعامل با افراد دیگر، سخنوری و سطح آگاهی از محیط اجتماعی مرتبط با انجام وظایف محوله مورد آزمون‌های جذب و ارتقا قرار گیرند.*
  - *در همین راستا پیشنهاد می‌گردد تا ابتداعاً برای تمامی افراد سیستم‌های اطلاعاتی سازمانی، سوابق سرپرستی و مدیریتی در سمت‌های اجرایی و میانی را از منظر نقاط قوت و نقاط ضعف به‌صورت دقیق ثبت و ضبط کنند و درهنگام تصمیمات درخصوص ارتقا، آن سوابق به‌صورت دقیق مطالعه و بررسی شده و براساس آن‌ها فرد یا افراد اصلح برای احراز شغل انتخاب گردند.*

– استفاده از روش تحلیل علی برای انجام تحقیق بر پایه‌ی یافته‌های تحقیق حاضر در ارتباط با بررسی ارتباط مابین مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی و تشکیل مدل تعاملی مابین مقولات مختلف از مدل تحقیق حاضر.

– استفاده از مدل معادلات ساختاری در بررسی اجزای شایستگی استخراج‌شده در این تحقیق و تاثیر آن بر ارتقای خوداکتفایی و بهره‌وری منابع تحقیق.

منابع

Abedi Jafari, H., Taslimi, M., Faghihi, A., & Sheikhzadeh, M. (2012). Theme analysis and theme network: a simple and efficient way to explain patterns in qualitative data. *Strategic management idea*, *5*(2), 151-198.

Babakordi, F. (2020). Hesitant fuzzy set and its types [آشنائی با مجموعه فازی مردد و انواع آن]. *Decisions and operations research*, *4*(4), 353-361.

Dianat, M., Seyedjavadin, S. R., & Shahhoseini, M. A. (2018). Designing competency model for project managers in petroleum industry [طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت]. *Human resource management in oil industry*, *9*(36), 3-40.

Farhikhteh, F., Mousavi, S., Hakak, M., & Vahdaty, H. (2020). Designing a competency model for Iranian judicial managers [طراحی الگوی شایستگی مدیران قضائی ایران]. *Journal of resource management in law enforcement*, *8* (1) 31-58.

Fatahpoor Marandi, M., Kashef. S., Seyed Ameri, M., & Shaji, R. (2017). Competency pattern of managers in sport and youth general offices with grounded theory approach [الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران با رویکرد نظریه داده بنیاد]. *New Trends in sport management*, *4*(15), 23-38.

Ghorbannejad, P., & Isakhani, A. (2016). Developing academic managers' competency model based on Islamic models: comparative study [طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی براساس الگوی اسلامی: مطالعه تطبیقی]. *Management in Islamic university*, *5*(1), 37-48.

Kazemi, B. (2001). *Employee affairs management of the department of employment and human resources with a practical approach to the public sector in Iran) public management training center* [مدیریت امور کارکنان اداره امور استخدامي و منابع انساني با نگرش كاربردي به بخش دولتي در ايران) مركز آموزش مديريت دولتي]. Presidential Public Management Training Center.

Mirzaei, S. H. (2019). Ranking voting systems with using fuzzy logic [رتبه‌بندی سیستم‌های رای‌گیری با استفاده از منطق فازی]. *Decisions and operations research*, *3*(4), 317-324.

Rostami, A., Vadeei, M. H., & Bagherpour Velashani, M. A. (2019). Developing internal audit managers' competency model [تدوین الگوی شایستگی مدیران حسابرسی داخلی]. *Quarterly financial accounting*, *11* (41), 70-102.

Taghi-Nezhad. N. A., & Babakordi, F. (2019). Fuzzy Quadratic programming with non-negative parameters: a solving method based on decomposition [برنامه ریزی درجه دوم فازی با پارامترهای نامنفی: یک روش حل مبتنی‌بر تجزیه]. *Decisions and operations research*, *3*(4), 325-332.

Torkzade, J., & Mohamadi, Gh. (2016). An assessment of principals' competencies on the basis of Islamic managerial competency criteria's [ارزیابی شایستگی مدیران مدارس بر اساس معیارهای شایستگی مدیران اسلامی (معلمان نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز)]. *Educational administration research quarterly*, *7*(26), 39-58.

Alcantud, J. C. R., Santos-García, G., Peng, X., & Zhan, J. (2019). Dual extended hesitant fuzzy sets. *Symmetry*, *11*(5), 714.

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, *1*(3), 385-405.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, *3*(2), 77-101.

Brown, L., George, B., & Mehaffey-Kultgen, C. (2018). The development of a competency model and implemention in a power utility cooperative: an action research study. *Industrial and commercial training*, *50*(3), 123-135.

Cochran, G. R. (2009). *Ohio state university extension competency study: developing a competency model for a 21st century extension organization* (Doctoral dissertation, The Ohio State University). Retrieved from http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1243620503

Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L., & Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International journal of hospitality management*, *30*(4), 1044-1054.

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

King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2018). *Interviews in qualitative research*. SAGE Publications Limited.

Nasseri, S. H., Taghi-Nezhad, N. A., & Ebrahimnejad, A. (2017). A novel method for ranking fyzzy quantities using enter of incircle and its application to a petroleum distribution center evaluation problem. *International journal of industrial and system engineering*, *27*(4), 457-484.

Rong, Y., Pei, Z., & Liu, Y. (2020). Hesitant fuzzy linguistic hamy mean aggregation operators and their application to linguistic multiple attribute decision-making. *Mathematical problems in engineering*. DOI:10.1155/2020/3262618

Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and behavioral sciences*, *230*, 226-234.

Technical assistance guide for developing and using competency models-one solution for the workforce development system. (2012). Retrieved from https://docplayer.net/84092-Technical-assistance-guide-for-developing-and-using-competency-models-one-solution-for-the-workforce-development-system.html

Vu, G. T. H. (2017). A critical review of human resource competency model: evolvement in required competencies for human resource professionals. *Journal of Economics, Business and Management*, *5*, 357-365.

Zook Jr, A. M. (2006). *Military competency-based human capital management a step toward the future*, U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Carlisle, PA.

نشریه تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، دوره ۱ ، شماره (۱)، بهار ۱۳۹۹، صفحه: ۹۸-۸۳