

## مفهوم‌پردازی تجارب کارکنان از شایستگی مدیران: پژوهشی پدیدارنگارانه

کاوه جباری<sup>۱</sup>، حسن دانایی فرد<sup>۲\*</sup>، سید حسین کاظمی<sup>۳</sup>، جلیل دلخواه<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
۴. استادیار، گروه پژوهشی برنامه‌ریزی و مدیریت، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ ارسال: ۱۳۹۸/۰۹/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۲۶

### چکیده

در این مقاله، در باب تغییرپذیری معنای شایستگی مدیریت نزد اعضای گروه‌هایی که با مدیران در ارتباطند استدلال شده و انجام پژوهش تجربی در خصوص آن پیشنهاد شده است. سپس کاربرد این پیشنهاد از طریق انجام یک پژوهش کیفی با روش پدیدارنگاری و مشارکت ۳۳ نفر از کارکنان یک سازمان به نمایش گذاشته شده است. داده‌های پژوهش توسط انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شده و تجزیه و تحلیل آن‌ها حاکی از وجود شش شیوه تجربه از شایستگی مدیریت نزد این افراد است که به لحاظ کیفی با هم متفاوت‌اند: شایستگی به‌مثابه مرجعیت، به‌مثابه توسعه‌دهندگی، به‌مثابه فعال‌کنندگی، به‌مثابه کارگردانی، به‌مثابه نهادسازی و به‌مثابه نمایندگی. به‌علاوه، این شیوه‌ها در سلسله‌مراتبی متشکل از چهار سطح مدیریت شخصی، مدیریت کارکنان، مدیریت کار و مدیریت بستر انجام کار، جای می‌گیرند که بیانگر تفاوت ساختاری آن‌ها در کنار تفاوت معنایی‌شان است.

**واژگان کلیدی:** تغییرپذیری، شایستگی مدیریت، پدیدارنگاری، کارکنان

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

کانلیف<sup>۱</sup> [۱] در نظریه خود درباره تاریخچه مدیریت، از دوره‌ای به نام حرفه‌ای‌سازی<sup>۲</sup> (شامل دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰) یاد کرده و در آن رشد مطالعات سازمان و مدیریت و ظهور مدارس بازرگانی در سراسر جهان را عامل معرفی مدیریت به‌عنوان یک فرم اجتماعی، یک حرفه و یک کارراهه قابل تعقیب می‌داند. به‌زعم وی، در این دوره مطالعات مدیریت عمدتاً با پیش‌فرض‌های واقع‌گرایانه یعنی وجود بیرونی و مستقل سازمان به‌عنوان ساختار و سیستم، و وجود اصول و هنجارهای حاکم بر رفتار انسان، به دنبال شناخت ویژگی‌ها، نقش‌ها و شایستگی‌های جهان‌شمول و قابل تعمیم مدیران رفتند.

یکی از پنج مطالعه‌ای که کانلیف از آن‌ها به‌عنوان مطالعات پرنفوذ در باره ماهیت کار مدیریت و سهمیار در حرفه‌ای‌سازی آن یاد می‌کند، مطالعات بویاتزیس<sup>۳</sup> [۲] در باب شایستگی مدیریت است. این مطالعات بر مبنای مفهوم وام گرفته‌شده شایستگی از مک‌کلند<sup>۴</sup> [۳]، از طلایه‌داران جریانی به نام جنبش شایستگی [۴ و ۵] است که از دهه ۱۹۷۰ تاکنون با انجام مطالعات و تولید مدل‌های فراوان به دنبال این بوده است که شایستگی مدیریت چیست و چگونه ایجاد می‌شود [۶]، اما از آن دوره تاکنون نه‌تنها معنای شایستگی مدیریت رو‌شن‌تر نشده است، بلکه روزبه‌روز بر ابهام و پیچیدگی آن افزوده‌شده است. گستره تعاریف شایستگی از ویژگی‌های رفتاری مرتبط با عملکرد برتر [۷] تا دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های موردنیاز برای عملکرد مؤثر [۸]، متغیر و متنوع است [۹]. آشفتگی و منازعه حول مفهوم شایستگی به‌گونه‌ای است که تعیین یک نظریه منسجم و یا یافتن تعریفی که استفاده‌های گوناگون از آن را با هم تطبیق دهد، مقدور نیست [۱۰] و رویکرد واقع‌گرایی در پی کشف شایستگی‌های جهان‌شمول مدیریت که قابل تعمیم به همه سازمان‌ها و مدیران باشد، به نقطه‌ای رسیده است که مفهوم آن را فازی<sup>۵</sup> [۱۰] می‌داند، یعنی گفته شود مبهم است، شایستگی معنای ثابت و دقیق ندارد اما درعین حال بی‌معنا یا غیرواضح هم نیست [۱۱].

از یک منظر تفسیرگرایانه این آشفتگی نه‌تنها جای تعجب ندارد بلکه امری کاملاً محتمل است، زیرا مدیریت هم به‌عنوان یک رشته کاری و هم به‌عنوان دانش در تعامل افراد ساخته می‌شود. اعضای سازمان مانند مدیران و کارکنان سازنده واقعیات سازمانی هستند حتی اگر متوجه این مسئله نباشند. دانش و پژوهشگران نیز از ساخت اجتماعی در امان نیستند،

مدل‌های تولیدشده توسط پژوهشگران در باب ماهیت کار مدیریت، منعکس‌کننده فکر پژوهشگر درباره کاری است که مدیران مورد مطالعه او انجام می‌دهند [۱]. بنابراین می‌توان این پرسش را طرح کرد که چه مدیری و از دیدگاه کدام گروه که با مدیران در ارتباطاند شایسته خوانده می‌شود؟

افراد مختلفی با مدیران در ارتباطاند: پژوهشگران، صاحبان سهام، مسئولین دولتی، مشتریان، مدیران بالادست و زیردست، کارکنان و ...، هر یک از این گروه‌ها پدیده شایستگی مدیریت را به‌گونه‌ای تجربه می‌کنند و به آن معانی مختلفی اعطا می‌کنند که لایق بررسی و پژوهش است. اما در این میان کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند، زیرا آن‌ها هستند که هم متأثر از شایستگی مدیرانند [۱۲] و هم باید شایستگی مدیر شدن را پیدا کنند تا در معرض انتخاب قرار بگیرند، مسیری حرفه‌ای‌سازی شده که جذابیت آن به دلیل سطح جبران خدمات بیشتر و جایگاه اجتماعی بالاتر کم هم نیست. پس این‌که کارکنان چگونه شایستگی مدیریت را تجربه می‌کنند و چه معنایی به آن می‌بخشند، سؤال مهمی است و با توجه به پیشینه مفهوم شایستگی [۱۰] این گمان وجود دارد که نگاه‌های متکثری به آن در بین کارکنان وجود داشته باشد. پدیدارنگاری استراتژی پژوهشی کیفی است که به این دو دغدغه پاسخ می‌دهد، زیرا اساساً به دنبال مطالعه تغییرپذیری مفهوم یک پدیده از منظر گروهی است که آن را تجربه می‌کنند [۱۳].

بر این اساس، با اعتقاد به متکثر بودن برداشت از شایستگی مدیریت، این پژوهش قصد دارد با اتخاذ استراتژی پژوهشی پدیدارنگاری بر مفهوم شایستگی مدیران تمرکز کرده و تغییرپذیری معنای تجارب کارکنان از آن را توصیف کند. سؤالات پژوهش به شرح زیر است:

۱. کارکنان در مورد اینکه چرا برخی افراد نسبت به بقیه مدیر شایسته‌تری هستند چه فکری می‌کنند؟

۲. چه تفاوت‌هایی در تجربه کارکنان از شایستگی مدیریت وجود دارد؟

۳. چه معنایی به تجارب متفاوت کارکنان از شایستگی مدیریت قابل انتساب است؟

۴. روابط ساختاری تمیزدهنده و مرتبط‌کننده معانی متفاوت تجارب کارکنان از شایستگی مدیریت کدام‌اند؟



## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- شایستگی مدیریت

هافمن<sup>۱</sup> [۱۴] لفظ شایستگی را فاقد تعریفی می‌داند که به‌طور گسترده پذیرفته شده باشد و می‌گوید پژوهشگرانی که در این حوزه کار می‌کنند معانی‌ای ایجاد کرده‌اند که نمایانگر کانون توجه تلاش‌های آن‌ها در استفاده از رویکرد شایستگی در کارشان است و این مسئله موجب تولید یک مفهوم چندوجهی شده است که شایستگی نامیده می‌شود. وی در مطالعه تعاریف شایستگی آن‌ها را در سه حوزه عملکرد قابل مشاهده، کیفیت خروجی عملکرد شخص و صفات زیربنایی شخص دسته‌بندی می‌کند. در دسته‌بندی جدیدتری از تعاریف شایستگی، سندبرگ<sup>۲</sup> و پینینگتون<sup>۳</sup> [۱۵] نیز سه رویکرد را از هم متمایز می‌کنند: شایستگی به‌عنوان پیش‌نیاز، مانند تحصیلات یا آموزش خاص موردنیاز برای انجام کار؛ شایستگی به‌عنوان خروجی، یعنی عملکرد مطابق با یک استاندارد وضع شده؛ و شایستگی به‌عنوان قابلیت مورد استفاده در انجام یک وظیفه مشخص. مودلر<sup>۴</sup> و همکاران [۱۶] در یک دسته‌بندی دیگر رویکردهای پژوهشی به شایستگی را در سه دسته رفتاری، عمومی و شناختی جای می‌دهند. البته دسته‌بندی‌های دیگر مانند دسته‌بندی هوگان<sup>۵</sup> و وارنفلتز<sup>۶</sup> [۱۷] نیز وجود دارد که شایستگی‌ها را به چهار دسته مهارت‌های درون فردی، مهارت‌های میان فردی، مهارت‌های رهبری و مهارت‌های کسب و کاری تقسیم کرده‌اند.

با این حال، این عدم وجود تعریف جامع به این معنی نیست که نقطه شروع مباحث شایستگی مبهم است. از وایت<sup>۷</sup> [۱۸] به‌عنوان نخستین کسی یاد می‌شود [۱۰] که در علوم نوین از لفظ شایستگی استفاده کرد و در یک بستر روان‌شناختی آن را به‌عنوان ظرفیت ارگانیسم زنده برای تعامل مؤثر با محیط خود تعریف کرد. از منظر وی شایستگی در انسان‌ها برای تعامل با محیط به تدریج و از طریق آموزش حاصل می‌شود. نقطه ورود این مفهوم به پژوهش‌های مدیریت، استفاده آن توسط مک‌کلند [۳] در انتقاد از روایی آزمون‌های گزینش رایج در مشاغل و مدارس امریکا بود که عمدتاً به سنجیدن هوش و استعداد می‌پرداختند. از منظر مک‌کلند، هوش و استعداد پیش‌بینی کننده چندان روایی برای عملکرد شخص در جایگاه انتخابی، علی‌الخصوص جایگاه‌های بالای اجرایی نبودند و سنجش شایستگی بدیل مناسب‌تری برای نیل به این هدف به نظر می‌رسید. وی سپس [۱۹] به تکمیل

این دیدگاه پرداخت و شایستگی را به عنوان مشخصه زیربنایی عملکرد برتر معرفی کرد. رویکرد شایستگی مدنظر مک‌کلند، کار را از سوی مخالف رویکرد رایج هوش سنجی شروع می‌کند، بدین معنی که با مشاهده افراد موفق و مؤثر در عملکرد کاری، به تعیین این می‌پردازد که چه چیزی این افراد را از سایرین متمایز می‌سازد [۱۰].

پس از مک‌کلند، بویاتزیس [۲] با مطالعه ۲۰۰۰ مدیر در ۱۲ سازمان مدلی تجمیعی از شایستگی مدیریت ارائه داد که روابط داخلی این ویژگی‌ها را با هم و روابط بیرونی آن‌ها را با وظایف مدیریت و محیط داخلی سازمان مشخص می‌کند. بنا بر تعریف بویاتزیس، شایستگی یک خصوصیت زیربنایی فرد است و می‌تواند انگیزه، خصیصه، مهارت، جنبه‌ای از تصویر شخص از خود و یا نقش اجتماعی‌اش، و یا دانشی باشد که از آن استفاده می‌کند. اسپنسر<sup>۱۳</sup> و اسپنسر [۲۰] نیز به طریق مشابه، با بررسی ۶۵۰ شغل به پیشنهاد شایستگی‌های عمومی در آن‌ها پرداخته‌اند. از منظر آن‌ها شایستگی شامل انگیزه‌ها، خصیصه‌ها، تصور از خود، نگرش‌ها و ارزش‌ها، دانش و یا مهارت‌های شناختی و رفتاری و عموماً هر ویژگی شخصی است که بتوان آن را اندازه‌گیری کرد و قادر به تمییز دادن افراد با عملکرد برتر از افراد با عملکرد متوسط، یا اشخاص مؤثر از غیر مؤثر باشد.

از اواخر دهه ۹۰ میلادی، رویکرد مبتنی بر شایستگی به‌طور گسترده و در سرتاسر جهان در فعالیت‌های عمده منابع انسانی به‌کاررفته است. نمونه‌های جدید از این استفاده‌ها، طراحی مقیاس شایستگی مدیریت برای مدیران پرستاری [۲۱]، طراحی الگوی آموزش شایستگی مدیران برای جهانی‌سازی کسب‌وکار [۲۲] و ارائه مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی [۲۳] است. در این کاربردها، شایستگی مفهومی گسترده‌تر از چارچوب مک‌کلند [۱۹] به خود گرفته است و علاوه بر ویژگی‌های رفتاری دربرگیرنده دانش و مهارت‌های موردنیاز برای مدیریت نیز شده است. در جدول زیر به نقل از فریتاس<sup>۱۴</sup> و اودلیوس<sup>۱۵</sup> [۲۴] سازه‌های مختلف پرتکراری که از آن‌ها به عنوان شایستگی مدیریتی در پژوهش‌های مختلف نام برده شده است و فراوانی ذکر آن‌ها خلاصه می‌شود:

جدول ۱. سازه‌های پرتکرار پژوهش‌های شایستگی مدیریت [۲۴]

| طبیقه                         | فراوانی | طبیقه                         | فراوانی |
|-------------------------------|---------|-------------------------------|---------|
| نتیجه‌گرا بودن                | ۲۶      | توانایی مدیریت تعارض          | ۱۲      |
| توانایی کار با افراد و تیم‌ها | ۲۴      | تصمیم‌گیری                    | ۱۲      |
| رهبری، هماهنگی و انگیزش       | ۱۹      | توانایی حل مسئله              | ۸       |
| توانایی تغییر                 | ۱۸      | تجزیه و تحلیل منطقی و انتقادی | ۸       |
| ارتباط                        | ۱۷      | تفویض اختیار                  | ۷       |
| برنامه‌ریزی                   | ۱۶      | دید سیستمی                    | ۷       |
| مدیریت دانش                   | ۱۵      | مهارت‌های سیاسی و شبکه‌سازی   | ۵       |
| سازماندهی و کنترل             | ۱۵      | نگرش‌ها و ارزش‌ها             | ۱۶      |
| افق راهبردی                   | ۱۴      | دانش، مهارت‌ها و فنون         | ۱۵      |
| مذاکره                        | ۱۳      |                               |         |

## ۲-۲- پدیدارنگاری

پدیدارنگاری یک استراتژی پژوهشی برای نگاشت کیفی طرق مختلفی است که افراد جنبه‌های مختلف پدیده‌های اطراف خود را تجربه، مفهوم‌سازی و ادراک می‌کنند. این بدین معنی است که پدیدارنگاری به دنبال توصیف جنبه‌های مختلف پدیده نیست بلکه به دنبال توصیف تفاوت‌های فهم افراد از پدیده است، چیزی که دیدگاه دست دوم نامیده می‌شود [۱۳]. به علاوه، در پدیدارنگاری تجربه یک رابطه میان ابژه و سوژه است که هر دو را احاطه می‌کند. تجربه همان قدر که جنبه‌ای از ابژه است، جنبه‌ای از سوژه نیز هست. عبارت «سوژه چگونه ابژه را تجربه می‌کند» مترادف با این عبارت است که «ابژه چگونه به نظر سوژه می‌رسد» [۲۵].

پدیدارنگاران توصیف افراد از پدیده را در طبقات توصیفی طبقه‌بندی می‌کنند و این طبقه‌ها اصلی‌ترین یافته یک پژوهش پدیدارنگاری است. پدیدارنگار در خوانش و طبقه‌بندی توصیف‌های افراد از پدیده صرفاً به مرتب کردن داده‌ها نمی‌پردازد، بلکه به دنبال ویژگی‌های متمایزکننده موجود در داده‌ها است، یعنی تفاوت‌های برجسته ساختاری که توضیح می‌دهد

افراد چگونه بخشی از پدیده را توصیف می‌کنند. طبقات توصیفی حاصل شده علی‌رغم این‌که از یک فهم وابسته به زمینه به‌دست آمده‌اند، نهایتاً قابل جداسازی از آن زمینه و دارای کاربرد در زمینه متفاوت از زمینه مورد مطالعه هستند [۲۶].

واحد توصیف در پدیدارنگاری مفهوم است که واجد دو جنبه درهم‌تنیده است: عنصر ارجاعی که بر معنای مفهوم دلالت می‌کند و عنصر ساختاری که نمایانگر ترکیب خاص ویژگی‌هایی است که فرد تمییزشان داده و بر روی آن‌ها متمرکز شده است [۲۷]. عنصر ساختاری به‌نوبه خود شامل دو جنبه به نام‌های افق بیرونی و افق درونی است. افق بیرونی بر ساختار خارجی یک مفهوم از پدیده دلالت می‌کند که فرد با نگاه به آن، مفهوم را از زمینه تمییز می‌دهد و افق درونی متمرکز بر ساختار داخلی مفهوم و تمییز اجزای پدیده از هم و چگونگی ترکیب آن‌ها برای تشکیل یک کل است [۲۸]. در پژوهش‌های پدیدارنگاری، غالباً از عنصر ارجاعی به‌عنوان «چیدستی» مفهوم و از عنصر ساختاری به‌عنوان «چگونگی» آن یاد می‌شود [۲۹]. جنبه چیدستی به ما می‌گوید که فرد بر چه چیزی متمرکز شده و جنبه چگونگی توضیح می‌دهد که معنا چگونه ایجاد می‌شود [۳۰].

خروجی نهایی پژوهش پدیدارنگاری، متضمن نمایش طبقات توصیفی در یک فضای نتیجه است. فضای نتیجه پیچیدگی تجارب مختلفی که در کنار هم پدیده را تشکیل می‌دهند، به تصویر می‌کشند و نمایانگر پدیده است، به همان روش که طبقات توصیفی نمایانگر مفاهیم هستند. فضای نتیجه ممکن است در یک جدول، تصویر یا دیاگرام نمایش داده شود و نمایانگر این است که چگونه هر طبقه توصیفی با طبقات دیگر ارتباط دارد [۳۱].

### ۳- روش پژوهش

#### ۳-۱- مشارکت‌کنندگان

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش از کارکنان ستاد مرکزی یک شرکت تولیدی (سازمان) بودند. راهبرد نمونه‌گیری با عنایت به روش تحلیل پدیدارنگاری که اساساً به دنبال تفاوت‌های تجربه نزد افراد یک گروه است، از نوع بیشینه تنوع انتخاب شد تا تغییرپذیری به حداکثر ممکن خود برسد. با توجه به سابقه مطالعات پدیدارنگاری که معمولاً حول ۲۰ مشارکت‌کننده به اشباع می‌رسند [۳۲] و باوجوداینکه در این پژوهش نیز پس از انجام مصاحبه ۲۳ ام از

اشباع نظری اطمینان حاصل شد، اما چون امکان دسترسی به اطلاعات شرکت‌کنندگان قبل از مصاحبه مقدور نبود تعداد مصاحبه‌ها تا ۳۳ نفر از هشت بخش مختلف شرکت افزایش یافت تا حرکت به سوی بیش‌ترین تنوع ممکن از منظر جدسیت، سن، تحصیلات و بخش کاری نیز مقدور شود. ویژگی‌های توصیفی این افراد در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول ۲. ویژگی‌های توصیفی مشارکت‌کنندگان

| تعداد مشارکت‌کنندگان |    | ۳۳ |
|----------------------|----|----|
| جنسیت                |    |    |
| زن                   | ۷  |    |
| مرد                  | ۲۶ |    |
| تحصیلات              |    |    |
| کارشناسی             | ۱۱ |    |
| کارشناسی ارشد        | ۲۰ |    |
| دکتری                | ۲  |    |
| سن                   |    |    |
| زیر ۳۰ سال           | ۱  |    |
| ۳۰ تا ۴۰ سال         | ۱۶ |    |
| ۴۰ تا ۵۰ سال         | ۱۴ |    |
| بالای ۵۰ سال         | ۲  |    |

## ۳-۲- جمع‌آوری داده‌ها

جمع‌آوری داده‌ها با روش مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته که متداول‌ترین روش گردآوری داده‌های پدیدارنگاری است [۳۰] انجام شد. مدت‌زمان مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۷۵ دقیقه متغیر بود و از ابتدا محدودیتی روی این زمان در نظر گرفته نشد تا آنچه در ذهن مشارکت‌کننده

راجع به پدیده موجود بود به‌خوبی کاویده شود. برای این منظور دو دسته سؤال محرک و کاوشگر در نظر گرفته شده بود که در قالب یک پروتکل مصاحبه تنظیم شد. سؤالات محرک شامل «آیا تا به حال مدیری داشته‌اید که احساس کنید شایسته جایگاهش است؟ چرا چنین فکر می‌کنید؟ چه چیزهایی وی را شایسته این جایگاه می‌کند (می‌کرد)؟»، «آیا مدیران دیگری را در سازمان مشاهده کرده‌اید که احساس کنید شایسته جایگاهشان هستند؟ چه چیزهایی آن‌ها را شایسته این جایگاه می‌کند؟» و «بر اساس تجارب خود در سازمان، یک مدیر چه شایستگی‌هایی باید داشته باشد؟» بودند و در خلال توضیحات مصاحبه‌شونده از سؤالات کاوشگر مانند «ممکن است مثال بزنید؟»، «منظورتان از ... چیست؟» و ... برای شفاف شدن منظور مصاحبه‌شونده استفاده شد. مصاحبه‌ها به‌استثنای یک مصاحبه با اجازه افراد ضبط شد و نهایتاً به‌صورت کلمه به کلمه برای استفاده در تحلیل داده‌ها در فایل‌های متنی پیاده شد.

### ۳-۳- تجزیه و تحلیل داده‌ها

از منظر مارتون<sup>۱۶</sup> [۲۶]، مبدع پدیدارنگاری، مشخص کردن تکنیک‌های دقیق برای پژوهش پدیدارنگاری مقدور نیست، پیدا کردن طرق متفاوت به لحاظ کیفی که افراد یک پدیده را تجربه کرده و یا از آن مفهوم‌سازی می‌کنند، نیازمند عمل کشف است و الگوریتمی برای این کشف وجود ندارد. باوجوداین، برای نظام‌مند شدن کار تجزیه و تحلیل، در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای پیموده شده توسط دالگرن<sup>۱۷</sup> و فالاسبرگ<sup>۱۸</sup> [۳۳] برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد:



شکل ۱. مراحل تجزیه و تحلیل داده ها [۳۳]

با توجه به مراحل کلی بالا که ماهیت تکراری و بازگشتی نیز دارند، پس از انجام مطالعه متن مصاحبه ها برای آشنایی و گردآوری بخش هایی که با پدیده شایستگی مرتبط بودند، در گام سوم تا ششم برای یافتن عنا صر متغیر افق درونی و عن صر ارجاعی تجارب از روش کدگذاری و طبقه بندی کیفی کرسول<sup>۱۹</sup> [۳۴] با قید محدود ماندن به تجربه کارکنان در کدگذاری و مفهوم پردازی با توجه به جنبه چابستی تجربه در طبقه بندی کمک گرفته شد، زیرا افق درونی دربرگیرنده همه نمودهای مختلف ممکن یک ابژه به شیوه خاصی است که از منظر سوژه دیده می شود و در کنار هم آن ابژه را می سازند [۲۵]. نهایتاً در گام هفتم افق بیرونی تجارب با توجه به جنبه چگونگی آن ها انتخاب و فضای نتیجه پژوهش تشکیل و به بررسی روایی و پایایی آن پرداخته شد.

#### ۴-۳- قابلیت اعتماد (روایی و پایایی)

روایی در یک پژوهش نشان‌دهنده این است که یافته‌های آن تا چه حد منعکس‌کننده پدیده مورد مطالعه است. اما اساساً در یک پژوهش پدیدارنگاری پژوهشگر به دنبال این نیست که نشان دهد یک پدیده در واقعیت چگونه است، بلکه آنچه جستجو می‌شود تجربه افراد از آن پدیده است. بنابراین شاخص کیفیت در یک پژوهش پدیدارنگاری باید نشان‌دهنده این باشد که اهداف پژوهش به درستی در روش پژوهش به کار رفته انعکاس یافته است. با توجه به این موضوع، روایی ارتباطی<sup>۲۰</sup> یکی از معیارهایی است که عموماً در پژوهش‌های پدیدارنگاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. در بررسی روایی ارتباطی، پژوهشگر به دفاع از تفسیر خود از تجارب ارائه شده می‌پردازد. با وجود آنکه این دفاع می‌تواند در مقابل جامعه پژوهشی، افراد مصاحبه‌شونده، افراد جامعه مورد مطالعه غیر از مصاحبه‌شونده‌ها و مخاطبان پژوهش باشد؛ در پژوهش‌های پدیدارنگاری از افراد مصاحبه‌شونده برای بررسی روایی پژوهش استفاده نمی‌شود. دلیل عمده این امر این است که پدیدارنگاری تغییرپذیری یک مفهوم را در میان یک گروه جستجو می‌کند نه یک شخص، بنابراین شخص مصاحبه‌شونده نمی‌تواند بدون اطلاع از نظر دیگران به تأیید روایی پژوهش بپردازد [۳۵]. در پژوهش حاضر، برای بررسی روایی ارتباطی، نتایج در جلسه‌های انفرادی با تعدادی از سایر کارکنان شرکت که در مصاحبه‌ها حضور نداشتند مطرح و پس از توضیح یافته‌ها به آن‌ها تأیید ایشان در این رابطه دریافت شد. علاوه بر این، روایی یافته‌ها توسط دو نفر از اعضای هیأت علمی مدیریت نیز بررسی و نظر مثبت ایشان در این رابطه دریافت شد.

پایایی در یک پژوهش کیفی را می‌توان منعکس‌کننده استفاده صحیح پژوهشگران از رویه‌های استراتژی پژوهشی جهت تضمین کیفیت و پایداری در تفسیر داده‌ها دانست [۳۶]. بررسی پایایی کدکننده<sup>۲۱</sup> و بررسی گفتگویی پایایی<sup>۲۲</sup> روش‌هایی هستند که برای بررسی پایایی در پژوهش‌های کیفی مبتنی بر مصاحبه بکار می‌روند که روش دوم در پژوهش‌های پدیدارنگاری توصیه می‌شود. علت این امر مشابه دلیلی است که برای عدم بررسی روایی توسط مصاحبه‌شوندگان ذکر شد. طبقات توصیفی در پدیدارنگاری مبتنی بر بررسی مصاحبه‌ها در یک گروه است و بررسی یک‌به‌یک مصاحبه‌ها ممکن است جنبه‌هایی بیشتر یا کمتر از پدیده مورد نظر را نمایش دهد و تطبیق یک‌به‌یک مصاحبه‌ها و طبقات توصیفی را

دشوار سازد [۳۵]. بنابراین در این پژوهش برای بررسی پایایی، با یک متخصص پدیدارنگاری بحث و بررسی در مورد طبقات توصیفی و تفسیر متقابل از داده‌ها انجام و توافق حاصل شد.

## ۴- یافته‌های پژوهش

### ۴-۱- طبقات توصیفی

با تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، شش شیوه یا طبقه توصیفی مختلف از تجربه کارکنان سازمان از شایستگی مدیران پدیدار شد که عبارت‌اند از: شایستگی به‌مثابه مرجعیت، شایستگی به‌مثابه توسعه‌دهندگی، شایستگی به‌مثابه فعال‌کنندگی، شایستگی به‌مثابه کارگردانی، شایستگی به‌مثابه نهاده‌سازی و شایستگی به‌مثابه نمایندگی. هر یک از طبقات توصیفی تجمیع‌کننده بخشی از تجارب کارکنان بر اساس نگاه به افقی محدود از مدیریت بستری است که کار سازمانی در آن رخ می‌دهد. هر طبقه به‌طور ضمنی حاوی یک نظریه در باب موفقیت و مؤثر بودن مدیر است، بدین معنی که انجام کار به‌طور موفق و مؤثر درگرو بروز دادن آن شایستگی خاص از جانب مدیر است.

**الف) شایستگی به‌مثابه مرجعیت:** بر اساس این طبقه توصیفی شایستگی مدیریت عبارت است از «مرجعیت تخصصی در امور مربوط به کار سازمانی». افق بیرونی که این مفهوم از شایستگی در آن تجربه می‌شود مدیریت شخصی مدیر است. موفقیت مدیر در این است که بداند در لحظه چه کاری باید انجام شود و راه حل مشکلات و استفتائات پیش آمده در کار نزد او باشد. مرجعیت می‌تواند به شیوه‌های مختلف مانند «دانش تخصصی» و «رشد پله‌پله» حاصل شود که عنا صر متغیر افق درونی آن را تشکیل می‌دهند. مرجع گاه کسی است که تحصیلات عالی و یا مطالعات فراوان مرتبط با زمینه کاری دارد و به‌واسطه این تحصیلات و مطالعات قادر به راهنمایی کارکنان است. مرجعیت همچنین می‌تواند به‌واسطه رشد پله‌پله و کسب تجربه در زمینه کاری حاصل شود. برخی مصادیق عبارت‌اند از:

«...خب او چگونه می‌تواند راه را نشان بدهد؟ می‌خواهم بگویم اطلاعات یک مدیر، به‌روز بودنش در حوزه تخصصی خودش خیلی مهم است. اینکه شما هرکسی را در همان زمینه‌ای بگذارید که در آن زمینه می‌تواند مفید باشد. مثال زدم که مدیر کارخانه را نمی‌توانید بگذارید مدیر یک دانشگاهی. یا مدیر دانشگاه را بگذارید مدیر کارخانه. خوب اصلاً در یک فضای

دیگری بوده. این شایستگی‌اش خیلی بالا است جایش آنجا نیست. شما همین را بردار ببر بگذار در مرکز تحقیقات. ببین چگونه آنجا را اداره می‌کند. این هم‌طراز بودن زمینه فکری زمینه تحصیلی زمینه کاری یک مدیر با جایی که قرار است مدیریت بکند.» (م ۲۱)

«... خیلی از مدیران شرکت‌های پیشرو کسانی بودند که از بدنه خود آن سازمان انتخاب شدند پله پله بالا آمدند. مثلاً در ژاپن این‌جور است در آلمان این‌جور است. می‌رسند به پست مدیریت عالی آن سازمان. ولی در مملکت ما این اتفاق نمی‌افتد. یعنی شما کسی را نمی‌بینید که بیاید پله پله از کارشناسی، حالا ما کارشناسی را می‌گذاریم کنار. از رئیس اداره بیاید بشود مدیر. مدیر بیاید بشود معاون. معاون بشود مدیرعامل حتی بشود عضو هیأت مدیره.» (م ۵)

**ب) شایستگی به مثابه توسعه‌دهندگی:** بر اساس این طبقه توصیفی شایستگی مدیریت عبارت است از «توانایی توسعه کارکنان برای انجام کار». افق بیرونی که این مفهوم از شایستگی در آن تجربه می‌شود مدیریت کارکنان است و یک پله با مدیریت شخصی فاصله گرفته است. موفقیت مدیر در گرو انجام کار توسط کارکنانش است و شایستگی مدیر در توسعه این کارکنان است. توسعه‌دهندگی به شیوه‌های «شناخت توانایی‌های کارکنان» و «آموزش کارکنان» بروز می‌کند که عناصر متغیر افق درونی آن را تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر توسعه‌دهندگی گاه خود را در قالب شناخت توانایی‌های کارکنان بروز می‌دهد، مدیر شایسته کسی است که به شناخت لازم از اینکه هر یک از کارکنانش چه توانایی‌هایی دارند و برای انجام چه کاری مناسب هستند دست پیدا می‌کند و در جای مناسب از آن‌ها استفاده می‌کند. اما ممکن است توانایی‌هایی لازم برای انجام کار در کارکنان وجود نداشته باشد، بنابراین توسعه‌دهندگی می‌تواند خود را در قالب آموزش کارکنان بروز دهد تا توانایی‌های مدنظر مدیر در کارکنان ایجاد شود. برخی مصادیق عبارت‌اند از:

«یک مدیر به نظر من باید بگردد ببیند که یک شخص ممکن است ضعیف باشد ولی همان شخص ضعیف قابلیت‌هایی دارد و می‌شود از آن قابلیت‌هایش استفاده کرد. روی قابلیت‌هایش انگشت گذاشت. بالاخره هر انسانی نقاط قوت و ضعفی دارد. نقاط ضعف را کنار گذاشت و نقاط قوت را فعال کرد و از او در جهت هدف استفاده کرد» (م ۷)

«... ما را هم وادار به مطالعه می‌کرد. یعنی واقعاً بحث‌ها و کتاب‌هایی را که مربوط به آموزش بود را برای همه مان خریده بود در اختیارمان بود و می‌خواندیم. می‌خواندیم و

انجام می‌دادیم. وادارمان می‌کرد با هم دیگر برویم بنشینیم در کلاس. با هم دیگر پیدا کنیم مثلاً نیازسنجی چیست. نظریه‌های افراد مختلف هم یاد می‌گرفتیم.» (م ۱)

ج) شاید سنجی به‌مثابه فعال‌کنندگی: بر اساس این طبقه توصیفی شایستگی مدیریت عبارت است از «قابلیت فعال کردن کارکنان برای بروز توانایی‌ها». افق بیرونی که این مفهوم از شایستگی مدیر در آن تجربه می‌شود همچنان مدیریت کارکنان است و مفهوم تجربه متمرکز بر فعال کردن توانایی‌های نیروی کار است. موفقیت مدیر درگرو این است که کاری کند کارکنانش بخواهند از توانایی‌های خود در انجام کار استفاده کنند و این فعال شدن در اثر شایستگی‌هایی است که مدیر بروز می‌دهد. افق درونی فعال‌کنندگی شامل عناصر متغیر «فضیلت‌گرایی اخلاقی»، «حمایت از کارکنان» و «الگو بودن» برای کارکنان است. مدیری که از خود فضایل اخلاقی مانند عدالت، صداقت، انتقادپذیری، کنترل خشم و احساسات و ... را بروز می‌دهد، کارکنان را متمایل به بروز توانایی‌های خود می‌گرداند. همچنین توجه به نیازهای غیرکاری کارکنان و حمایت روحی از آنان منجر به فعال شدن توانایی‌هایشان می‌شود. نهایتاً مدیری که خود به‌عنوان الگو برای کارکنان عمل می‌کند نیز تحریک‌کننده بروز توانایی‌های کارکنان است. برخی مصادیق عبارت‌اند از:

«... بحث احترام و اخلاق و این چیزها مطرح می‌شود. یعنی یک بحث، بحث کاری و فنی هست. یک بحث هم بحث احترام گذاشتن به آن محیط کار. افراد مجموعه‌ای که دارد با آن‌ها کار می‌کند. رعایت کردن اخلاق سازمانی. به‌جا آوردن مراتب و فاکتورهای نظیر این. یک مدیر اگر مدیر عادل نباشد، عدالت را می‌شود به‌عنوان یک ویژگی اخلاقی مطرح کرد. اگر یک مدیر عادل نباشد شاید سالیانه سالاری را هیچ‌وقت نمی‌تواند رعایت بکند. کسانی هستند که می‌توانند کارشناس فنی خیلی خوبی باشند ولی آن بعد را ندارند. کسانی هستند کارشناس خیلی خوبی هستند ولی صادق نیستند. این‌ها ویژگی‌هایی است که آدم می‌تواند برای او قائل شود» (م ۲۳)

«... ارزشمند بود که شما یکجایی هم احساس می‌کنی یک ضروری وجود دارد مدیریت پشتت باشد. محکم بایستی و بگوید این به این دلیل مثلاً در این مقطع باید این اتفاق می‌افتاد. این جزئی از کار است. باید باشد. از او حمایت می‌کنی. این‌ها خوب اهمیت دارد. الآن خیلی جامعش را گفتم.» (م ۳)

«وقتی که مثلاً من خودم کارشناس هستم نگاه می‌کنم ببینم مدیرم چقدر به پاسخی که می‌خواهد به بالادستی‌اش بدهد، مصر است که یک پاسخ خوب به او بدهد و بیشتر روی آن

کار بکند. یا مثلاً وقتی می‌بینم مدیرم آدم پرتلاشی است قطعاً روی من هم تأثیر می‌گذارد»  
(م ۱۰)

د) **شایستگی به‌مثابه کارگردانی:** بر اساس این طبقه توصیفی شایستگی مدیریت عبارت است از «توانایی ایجاد گردش در رویه‌های فعلی کاری»، افق بیرونی این دریافت از شایستگی مدیریت کار است. موفقیت مدیر در تقسیم و تجمیع مداوم این است که هر کس چه‌کاری انجام دهد. افق درونی کارگردانی متشکل از عناصر متغیر «رهبری»، «برنامه‌ریزی» و «کنترل» است. کارگردان گاه مدیری است که می‌تواند رهبری کارکنانش را به عهده بگیرد و افراد را در نیل به هدف موردنظرش بسیج کند. برنامه‌ریز شق دیگری از کارگردانی است که برای مدیر شایستگی ایجاد می‌کند، اینکه دائماً مشخص کند هر کس چه‌کاری باید انجام دهد. نهایتاً کارگردان ممکن است صرفاً به تجمیع و کنترل خروجی کاری کارکنان بپردازد. البته ممکن است مدیر هم‌زمان همه این شایستگی‌های ذیل کارگردانی را داشته باشد، اما این نکته شایان توجه است که هر یک از این ابعاد می‌تواند از منظر کارکنان سازمان برای مدیر شایستگی کارگردانی ایجاد کند. برخی مصادیق عبارت‌اند از:

«یک مدیر خوب به نظر من مدیری نیست که کار کردن را بلد باشد. مدیر خوب مدیری است که مدیریت کردن بلد باشد. بتواند بین کارکنانش آن تعامل را به وجود بیاورد. رهبری بکند. یک مدیر خوب یک رهبر خوب است. که بتواند این نیروها را کنار هم بچیند. از آن‌ها کارایی لازم را بگیرد.» (م ۹)

«...توان پیش‌بینی نسبت به آینده محیط و آینده سازمان. شناخت کافی منابع موجود حالا در آن بخش در آن مدیریت در آن سازمان در محیط. و برقرار کردن ارتباط بین این منابع و آن چالش‌ها» (م ۸)

«...ولی وقتی خوب تفویض اختیار را رئیس من به من می‌دهد باید روی کار من نظارت هم داشته باشد. شاید یکجایی را من اشتباه بروم. این اگر باشد خوب جاهایی که من خطا می‌روم را به من گوشزد می‌کند. می‌گوید که مثلاً تو اینجا را اشتباه کردی.» (م ۲)

ه) **شایستگی به‌مثابه نهادسازی:** بر اساس این طبقه توصیفی شایستگی مدیریت عبارت است از «توانایی ایجاد نهادهای نوین کاری». مدیر شایسته کسی است که دست به اقدامات اصلاحی در کار می‌زند و شیوه‌های نوینی را برای اجرای کار ارائه و نهادینه می‌کند. افق بیرونی که این مفهوم در آن تجربه می‌شود همچنان مدیریت کار است. موفقیت مدیر در این

است که الگوهای قدیمی انجام کار را بهبود بخشیده و یا رویه‌هایی جدید برای انجام کار ایجاد کند. افق درونی نهادهاسازی متشکل از «نوآوری» و «بهبود» است. نهادهاساز گاه با استفاده از دستاوردهای علمی یا سایر سازمان‌ها نوآوری‌هایی در رویه‌های کاری انجام می‌دهد و گاه صرفاً با اقدامات اصلاحی به بهبود آنچه انجام می‌شود می‌پردازد. برخی مصادیق عبارت‌اند از:

«...با تشکیل کارگروه‌هایی که لازم بود در آن زمان برای بازسازی ماشین‌آلات. تحول در فرایندهای تولیدی که ما داشتیم. تحول در نحوه عملکرد بخش‌های تولید. یک تحولات خیلی چشمگیری را ایجاد کرد که شاید هنوز هم اثراتش باقی است. یعنی بعد از او این همین‌طور ادامه پیدا کرد. کسی نتوانست این‌ها را تخریب بکند. آن‌قدر این تحولات دارای ساختار محکمی شد که به‌صورت یک فرایند اصلی کار درآمد. دیگر کسی نمی‌توانست تغییرش بدهد.» (م ۱۴)

«...اینکه مثلاً تو ده سال پست مدیر اداری را داشتی حتماً می‌توانی یک مدیر اداری موفق باشی. داریم آدم‌هایی که نبودند. که ده سال مدیر اداری بوده و الآن بخواهی این پست را به او بدهی ۹۹ درصد پرسنل با او مخالف‌اند. چون می‌دانند که می‌آید همه چیز را به هم می‌ریزد. بالینکه چندین سال تجربه داشته ولی عملکردش مثبت نبوده. عملکردش در راستای پیشرفت نبوده. آن مدیریتش را ارتقا نداده.» (م ۱۱)

**و) شایستگی به‌مثابه نمایندگی:** بر اساس این طبقه توصیفی شایستگی مدیریت عبارت است از «توانایی نمایندگی در تأمین و حفظ منافع مجموعه کاری». افق بیرونی این دریافت از شایستگی مدیریت بستر انجام کار است. موفقیت مدیر در این است که بستری فراهم نماید که در آن کار به شیوه موفق و مؤثر انجام شود. نمایندگی می‌تواند به طرق «سیاستمداری» و «مقاومت» بروز کند که افق درونی آن را تشکیل می‌دهند. گاه نماینده سیاستمداری است که با مذاکره و بده بستان به پشتیبانی از انجام کار در مجموعه خود می‌پردازد. و گاه نماینده فردی است که در برابر دخالت خارجی در انجام کار مجموعه مقاومت می‌کند. برخی مصادیق عبارت‌اند از:

«... درواقع می‌خواهم بگویم سیاست لازم را هم باید داشته باشد. یک فرد دیپلماتیک باید باشد. یک مذاکره‌کننده خیلی خوب باید باشد. باید سعی کند بیان خوبی داشته باشد... با توجه به این چند سالی که کار کرده‌ام دیده‌ام اگر در این تیپ سازمان‌ها فرد بخواهد موفق باشد باید فرد اهل بده بستان باشد. فردی باشد که یکجایی با پیش‌فرض حرکت نکند.

یک چیزهایی را بگیرد یک چیزهایی را بدهد. یک وقت‌هایی صرف‌نظر بکند یک وقت‌هایی آوانس بگیرد یک وقت‌هایی آوانس بدهد یک وقت‌هایی تعامل بکند یک وقت‌هایی کلاً مشکل را حذف بکند یک وقت‌هایی محدود بکند مشکل را. به صورت‌های مختلف با اهرم‌های مختلف سعی بکند با آن حریف‌های خودش بازی بکند. این آدم فردی است که می‌تواند شانس موفقیت را در این تیپ سازمان‌های خودمان داشته باشد» (م ۲۰)

«... مدیرها متأسفانه حالا نمی‌توانند مقاومت بکنند. چون جایگاه خودشان به خطر می‌افتد. من بزرگ‌ترین مشکلی که شاید در چند تا مدیری که دیدم اینجا بزرگ‌ترین ضعفی که دیدم این بوده. یعنی از بالا موقعی که چیزی بهشان تحمیل‌شده سریعاً اجرائش کرده‌اند و هیچ مقاومتی نکردند که مثلاً آقا این فردی که شما دارید معرفی می‌کنید هیچ کاربردی برای ما ندارد. فقط دارید نفر اضافه می‌کنید جا دارید اشغال می‌کنید» (م ۱۷)

## ۲-۴- فضای نتیجه

با توجه به طبقات توصیفی کشف‌شده، عناصر ارجاعی، افق بیرونی و متغیرهای افق درونی آن‌ها فضای نتیجه مطالعه در جدول زیر خلاصه می‌شود:

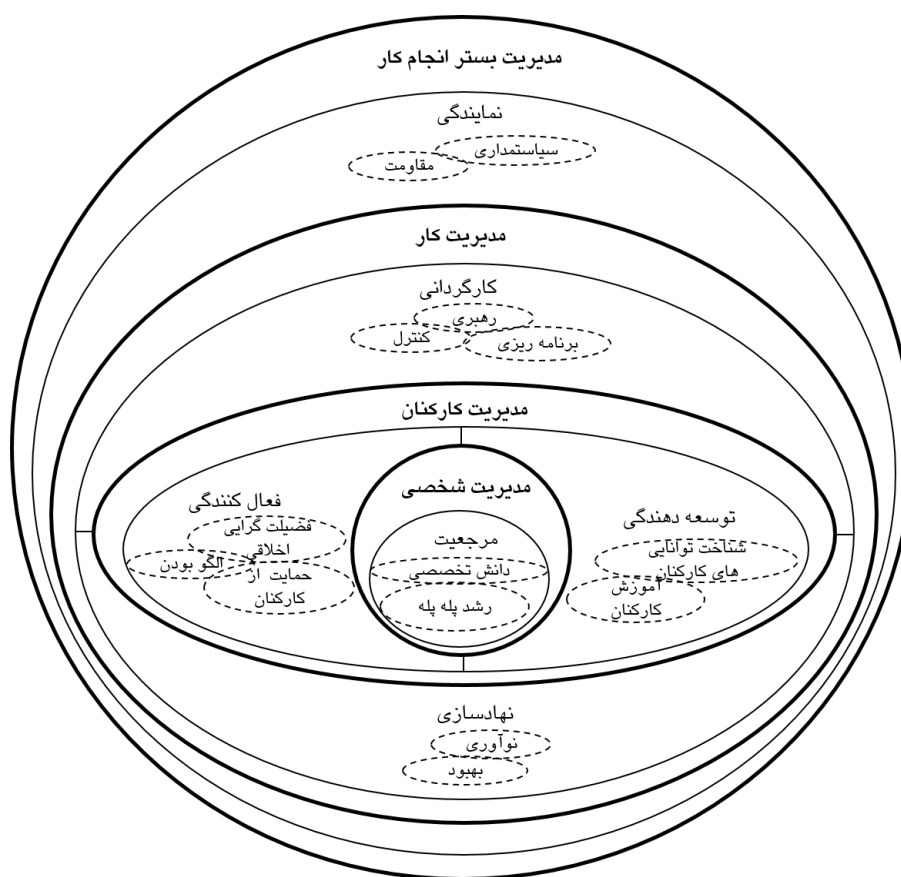
جدول ۳. فضای نتیجه طبقات توصیفی کارکنان از شایستگی مدیران

| طبقه توصیفی  | عناصر ارجاعی                                  | عناصر ساختاری  |                                                     |
|--------------|-----------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------|
|              |                                               | افق بیرونی     | افق درونی                                           |
| مرجعیت       | مرجعیت تخصصی در امور مربوط به کار سازمانی     | مدیریت شخصی    | دانش تخصصی<br>رشد پله پله                           |
| توسعه‌دهندگی | توانایی توسعه کارکنان برای انجام کار          | مدیریت کارکنان | شناخت توانایی‌های کارکنان<br>آموزش کارکنان          |
| فعال‌کنندگی  | قابلیت فعال کردن کارکنان برای بروز توانایی‌ها | مدیریت کارکنان | فضیلت‌گرایی اخلاقی<br>حمایت از کارکنان<br>الگو بودن |

|            |                                                      |                          |                               |
|------------|------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| کارگردانی  | توانایی ایجاد گردش در<br>رویه‌های فعلی کاری          | مدیریت کار               | رهبری<br>برنامه‌ریزی<br>کنترل |
| نهادسازی   | توانایی ایجاد نهادهای نوین<br>کاری                   | مدیریت کار               | نوآوری<br>بهبود               |
| نماینده‌گی | توانایی نمایندگی در تأمین و<br>حفظ منافع مجموعه کاری | مدیریت بستر<br>انجام کار | سیاستمداری<br>مقاومت          |

فضای نتیجه در قالب این جدول دربرگیرنده پاسخ‌های پژوهش به سه سؤال اول آن است؛ ستون افق درونی تلخیص‌کننده افکار کارکنان در مورد چرایی شایسته‌تر بودن برخی افراد برای مدیریت (پاسخ سؤال یک)، ستون افق بیرونی مشخص‌کننده تفاوت‌ها در تجربه از شایستگی مدیریت (پاسخ سؤال دو) و ستون عذر ارجاعی نمایش‌دهنده معانی‌ای است که به تجارب متفاوت کارکنان قابل انتساب است (پاسخ سؤال سه). به علاوه، فضای نتیجه نه تنها تغییرپذیری مفهوم شایستگی مدیران نزد کارکنان را نشان می‌دهد، بلکه نمایان‌کننده یک سلسله‌مراتب در بازتر شدن افق نگاه کارکنان به شایستگی مدیریت و فراگیرتر شدن مفهوم آن است که پاسخ پژوهش به سؤال چهارم آن به شمار می‌آید. در سطح مدیریت شخصی نگاه فرد به شایستگی مدیر، محدود به مواردی که مدیر در رابطه با شخص خود بروز داده و فرد ویرای آن را نمی‌بیند. در سطح مدیریت کارکنان، افق دید فرد بازتر شده و به شایستگی‌هایی توجه می‌کند که مدیر در رابطه بین خود و کارکنان بروز می‌دهد. در سطح مدیریت کار، افق دید فرد از مدیریت کارکنان عبور کرده و فرد متوجه روابط کاری است که در بخش وجود دارد و نهایتاً در سطح مدیریت بستر انجام کار فرد متوجه شایستگی‌هایی است که مدیر باید بروز دهد تا بستری مناسب برای انجام کار فراهم شود. به علاوه مفهوم هر طبقه شایستگی بدون داشتن شایستگی طبقه پایین‌تر مقدور نیست و در واقع دربرگیرنده آن است. توسعه‌دهندگی و یا فعال‌کنندگی کارکنان برای انجام یک کار در فردی می‌تواند بروز کند که خود به سطحی از مرجعیت در آن کار رسیده باشد. کارگردانی و یا نهادسازی در انجام یک کار بدون توسعه دادن و فعال کردن کارکنان برای انجام آن کار ممکن نیست و فردی که می‌خواهد به عنوان نماینده به مدیریت بستر انجام یک کار بپردازد درواقع به دنبال

این است که شرایط مناسب برای کارگردانی یا اصلاح رویه‌های کار را فراهم نماید. بنابراین هرچه در فضای نتیجه از مدیریت شخصی به سمت مدیریت بستر کار حرکت می‌کنیم بر بازتر شدن افق نگاه کارکنان به شایستگی مدیران و فراگیرتر بودن مفهوم آن افزوده می‌شود و می‌توان شکل زیر را به عنوان نمود فضای نتیجه پژوهش ارائه کرد.



شکل ۲. نمود سلسله مراتبی فضای نتیجه طبقات توصیفی کارکنان از شایستگی مدیران

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با استفاده از روش پدیدارنگاری به این نتیجه رسیدیم که شایستگی مدیریت از منظر کارکنان سازمان مورد مطالعه، می‌تواند معانی متفاوتی به خود بگیرد و می‌توان نام‌هایی مانند مرجعیت، توسعه‌دهندگی، فعال‌کنندگی، کارگردانی، نهادسازی و نمایندگی برای این معانی تجربه‌شده اختیار کرد. کارکنان این هر یک از این دریافت‌ها از شایستگی مدیریت را در افق محدودی از کار مدیریتی تجربه می‌کنند که در جامع‌ترین نوع آن شکل مدیریت بستر انجام کار را به خود گرفته است و با جامعیت کمتر شامل مدیریت انجام کار، مدیریت کارکنان و مدیریت شخصی نیز می‌شود.

یک یافته مهم این پژوهش آن است که تلقی کارکنان از شایستگی مدیریت صرفاً مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و یا رفتارها به صورت منفرد نیست، بلکه ویژگی‌ها و رفتارهای مدنظر مبتنی بر برداشتی است که از کار مدیریت دارند. درواقع می‌توان گفت شایستگی مدیریت از منظر کارکنان معنایی است که به کار مدیریت می‌بخشند. از مواردی که به عنوان عناصر متغیر شایستگی مدیریت از منظر کارکنان ذکر شده است مواردی هستند که قبلاً در ادبیات موضوع به آن‌ها اشاره نشده است. مشابه کسب مرجعیت به واسطه رشد پله‌پله در سازمان، شناخت توانایی‌ها و آموزش کارکنان برای توسعه آن‌ها، فضیلت‌گرایی اخلاقی، حمایت از کارکنان و الگو بودن برای فعال کردن کارکنان، نوآوری در نهادسازی و مقاومت در مقام نمایندگی کمتر در پیشینه به چشم می‌خورد. در مقابل مواردی نیز موجودند که در پیشینه مشابه آن‌ها وجود دارد و شاید نتوان جنبه جدیدی به خودی خود برای آن‌ها قائل شد، ولی وقتی این خرده مفاهیم در لوای مفهوم طبقه دیده می‌شود وجه جدید آن آشکار می‌شود. برای مثال عنصر سیاستمداری کشف شده نزدیک به مفهوم مهارت سیاسی [۲۴] است که قبلاً در پیشینه شایستگی مدیریت به آن اشاره شده است، اما سیاستمداری در رویکرد پدیدارنگارانه به خودی خود شایستگی به وجود نمی‌آورد، بلکه سیاستمداری زمانی شایستگی است که نمود نمایندگی باشد و در مدیریت بستر کار استفاده شود. قرابت‌های مشابه به این مورد، درباره عناصر دانش تخصصی، رهبری، برنامه‌ریزی، کنترل و بهبود نیز در مقایسه با سازه‌های پرتکرار پژوهش‌های شایستگی مدیریت [۲۴] وجود دارد.

یافته دیگر پژوهش، بدیل‌هایی هستند که کارکنان در اشاره به شایستگی‌های مختلف برای آن‌ها قائل هستند. با توجه به موارد ذکر شده در مصاحبه‌ها و مفاهیم استخراج شده، چیزی که از منظر کارکنان اهمیت دارد و شایستگی برای مدیر محسوب می‌شود این نیست که مدیر واجد یک ویژگی خاص باشد، بلکه شایستگی این است که مدیر تلقی فرد از مدیریت را به نحو شایسته انجام دهد. برای مثال مدیری که رهبری جمع را بر عهده می‌گیرد و مدیری که کار برنامه‌ریزی برای انجام کار را متقبل می‌شود، در صورت موفقیت در کار کارگردانی هر دو واجد این شایستگی هستند، اما آن را به انحاء مختلف پیاده می‌کنند.

یافته دیگر پژوهش، بروز خوشه‌بندی‌های شایستگی است که به لحاظ مفهومی ملموس‌تر و به لحاظ کاربردی مشخص‌تر هستند. برای مثال رویکرد حوزه‌های شایستگی مدیریتی [۱۷] که تقریباً یکی از جامع‌ترین رویکردهای تجمیع‌کننده سازه‌های شایستگی است، آن را در چهار حوزه مهارت‌های درون‌فردی، مهارت‌های میان‌فردی، مهارت‌های فنی و کسب‌وکاری و مهارت‌های رهبری دسته‌بندی کرده است. اما کارکنان در فراگیرترین حالت شایستگی‌ها را در چهار حوزه مدیریت شخصی، مدیریت کارکنان، مدیریت انجام کار و مدیریت بستر انجام کار می‌بینند که هم ارتباط شایستگی‌ها را با حوزه ویژه کار مدیریتی نشان می‌دهد، هم آن‌ها را از سایر حوزه‌هایی که شایستگی‌ها ممکن است در آن به کار آید جدا می‌سازد.

یافته دیگر پژوهش، سلسله‌مراتبی است که در تجربه کارکنان از شایستگی وجود دارد. وجود سلسله‌مراتب شایستگی به این معنی است که از منظر کارکنان، افرادی که واجد شایستگی‌های مرتبه بالاتر هستند نسبت به افرادی که صرفاً شایستگی‌های مرتبه پایین‌تر را دارند، مدیران شایسته‌تری هستند. کسی که واجد بالاترین مرتبه شایستگی یعنی نمایندگی است و می‌تواند به مدیریت بستر کار بپردازد شایسته‌ترین فرد برای مدیریت و فردی که صرفاً واجد پایین‌ترین مرتبه شایستگی یعنی مرجعیت است کمترین شایستگی را برای مدیریت دارد. به علاوه آن‌که دارای شایستگی مرتبه بالاتری در سلسله‌مراتب است می‌تواند شایستگی‌های مرتبه پایین را نیز از خود بروز دهد ولی به نظر نمی‌رسد مسیر برعکس مقدور باشد.

## ۶- محدودیت‌ها و پیشنهادات

شاید مهم‌ترین محدودیت حاکم بر این پژوهش کیفی بودن ماهیت استراتژی پژوهش آن یعنی پدیدارنگاری باشد. در اینجا به مفهوم پردازی تجارب کارکنان یک سازمان از شایستگی مدیران پرداخته شد و اینکه این یافته‌ها جامع نظرات همه کارکنان در همه سازمان‌ها باشد و یا به نظرات کارکنان سایر سازمان‌ها قابل تعمیم باشد قابل سؤال است. بنابراین یک پیشنهاد عمده تکرار این پژوهش در سایر قلمروهای مکانی برای بسط و بررسی قابلیت تعمیم آن است.

محدودیت دیگر حاکم، روش جمع‌آوری داده‌ها است که در این پژوهش مصاحبه بوده است. به عبارت دیگر در این پژوهش به استخراج مفهوم شایستگی مدیران از متون مصاحبه‌های کارکنان اکتفا شده است که لزوماً نمی‌تواند نمایانگر تمام آن تجارب که وجود دارد باشد. بنابراین یک پیشنهاد دیگر انجام پژوهش‌هایی با استفاده از سایر روش‌های جمع‌آوری داده مانند حضور پژوهشگر در سازمان و جمع‌آوری صحبت‌های کارکنان در مواقعی است که کارکنان در مواجهه با شایستگی یا عدم شایستگی مدیر خود بیان می‌کنند.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

- 1- Cunliffe
- 2- Professionalization
- 3- Boyatzis
- 4- McClelland
- 5- Fuzzy
- 6- Hoffman
- 7- Sandberg
- 8- Pinnington
- 9- Mulder
- 10- Hogan
- 11- Warrenfeltz
- 12- White
- 13- Spencer
- 14- Freitas
- 15- Odelius
- 16- Marton
- 17- Dahlgren

- 18- Fallsberg
- 19- Creswell
- 20- Communicative validity
- 21- Coder reliability check
- 22- Dialogic reliability check

## ۸- منابع

- [1] A. L. Cunliffe, A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management, Chippenham: SAGE, 2009.
- [2] R. E. Boyatzis, The Competent Manager: A Model for Effective Performance, New York: Wiley, 1982.
- [3] D. McClelland, "Testing for competence rather than for 'intelligence'," *American Psychologist*, vol. 28, no. 1, pp. 1-14, 1973.
- [4] J. G. Burgoyne, "The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects," *Personnel Review*, vol. 22, no. 6, pp. 6-13, 1993.
- [5] P. Vaill, "The Theory of Managing in the Managerial Competency Movement," *The Organizational Behavior Teaching Journal*, vol. VIII, no. 2, pp. 50-54, 1983.
- [6] K. Krajcovicova, D. Cagabova and M. Cambal, "Key managerial competency models in industrial enterprises," in *Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium*, Vienna, 2012.
- [7] P. Sparrow, "Organisational competencies: Creating a strategic behavioural framework for selection assessment," in *International handbook of selection and assessment*, London, Wiley, 1997, pp. 1-26.
- [8] S. E. Jackson and R. Schuler, Managing human resources through strategic partnerships, Mason, OH: South-Western, 2003.
- [9] P. Srikanth and M. Jomon, "Perception of Managerial Competency Needs: An Indian Perspective," *South Asian Journal of Human Resources Management*, vol. 2, no. 2, p. 139-170, 2015.
- [10] F. Le Deist and J. Winterton, "What is competence?," *Human Resource Development International*, vol. 8, no. 1, pp. 27-46, 2005.
- [11] R. Dietz and S. Moruzzi, Cuts and clouds. Vagueness, Its Nature, and Its Logic, London: Oxford University Press, 2009.
- [12] F. J. Lara and A. Salas-Vallina, "Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning," *Journal of Business Research*, no. 79, pp. 152-160, 2017.

- [13] F. Marton, "Phenomenography - Describing Conceptions of the World around Us," *International Science*, no. 10, pp. 177-200, 1981.
- [14] T. Hoffman, "The Meanings of Competency," *Journal of European Industrial Training*, vol. 23, no. 6, pp. 274-275, 1999.
- [15] J. Sandberg and A. H. Pinnington, "Professional Competence as Ways of Being: An Existential Ontological Perspective," *Journal of Management Studies*, vol. 46, no. 7, pp. 1138-1170, 2009.
- [16] M. Mulder, T. Weigel and K. Collins, "Concept of competence in the development of VET: a critical analysis," *Journal of Vocational Education and Training*, vol. 59, no. 1, pp. 67-88, 2007.
- [17] R. Hogan and R. Warrenfeltz, "Educating the modern manager," *Academy of Management Learning and Education*, vol. 2, no. 1, pp. 74-84, 2003.
- [18] R. White, "Motivation reconsidered: the concept of competence," *Psychological Review*, vol. 66, no. 5, pp. 279-333, 1959.
- [19] D. C. McClelland, *A Guide to Job Competency Assessment*, Boston: McBer, 1976.
- [20] L. Spencer and S. Spencer, *Competence at Work: A Model for Superior Performance*, New York: Wiley, 1993.
- [21] J. Gunawan, Y. Aunguroch, M. L. Fisher and A. M. McDaniel, "Development and Psychometric Properties of Managerial Competence Scale for First-Line Nurse Managers in Indonesia," *SAGE Open Nursing*, vol. 5, pp. 1-12, 2019.
- [22] V. V. Baba, "On Globalizing Business Training in Africa: Toward a Theory of Business Education and Managerial Competence," *Africa Journal of Management*, vol. 4, no. 2, pp. 137-157, 2018.
- [23] A. Basiji, M. Babaie Zakliki, M. Hoseinzadeh Shahri and A. Khadivar, "Presenting International Marketing Managers Competency Model," *Management Research in Iran*, vol. 24, no. 1, pp. 131-152, 2020.
- [24] P. F. P. d. Freitas and C. C. Odelius, "Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies," *Cadernos EBAPE.BR*, vol. 16, no. 1, pp. 35-49, 2018.
- [25] F. Marton, "The structure of awareness," in *Phenomenography*, J. A. Bowden and E. Walsh, Eds., Melbourne, RMIT Publishing, 2000, pp. 102-116.
- [26] F. Marton, "Phenomenography—A Research Approach to Investigating Different Understandings of Reality," *Journal of Thought*, vol. 21, no. 3, pp. 28-49, 1986.
- [27] F. Marton and W. Y. Pong, "On the unit of description in phenomenography," *Higher Education Research & Development*, vol. 24, no. 4, p. 335-348, 2005.

- [28] F. Marton and S. Booth, Learning and awareness, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
- [29] S. H. Khan, "Phenomenography: A Qualitative Research Methodology in Bangladesh," *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, vol. 5, no. 2, pp. 34-43, 2014.
- [30] J. Larsson and I. Homstrom, "Phenomenographic or phenomenological analysis: does it matter? Examples from a study on anaesthesiologists' work," *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, no. 2, pp. 55-64, 2007.
- [31] C. Yates, H. Partridge and C. Bruce, "Exploring information experiences through phenomenography," *Library and Information Research*, vol. 36, no. 112, pp. 96-119, 2012.
- [32] J. Sandberg, "Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach," *The Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 1, pp. 9-25, 2000.
- [33] L. Dahlgren and M. Fallsberg, "Phenomenography as a qualitative approach in social pharmacy research," *Journal of Social and Administration Pharmacy*, no. 8, pp. 150-156, 1991.
- [34] J. W. Creswell, Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research, Boston: Pearson Education, 2011.
- [35] G. S. Åkerlind, "Variation and commonality in phenomenographic research methods," *Higher Education Research & Development*, vol. 24, no. 4, pp. 321-334, 2007.
- [36] S. Kvale, InterViews: An introduction to qualitative research interviewing, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.