

شناسایی و اولویت‌بندی موانع رفتاری شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی با رویکرد دلفی فازی و روش بهترین - بدترین (BWM)

ماشالله ولیخانی دهاقانی^{۱*}

عاصفه معصومی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۸ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۲/۲۸

چکیده

در سال‌های اخیر اساس مزیت رقابتی سازمان‌ها و شرکت‌ها از منابع طبیعی به سرمایه‌ی انسانی تغییر یافته است؛ بنابراین استفاده مؤثر از سرمایه انسانی به شکل شایستگی‌های مدیریتی در محیط رقابتی بسیار حیاتی می‌باشد. سازمان‌ها اهمیت بهبود شایستگی‌های مدیران خود را با تکیه بر این اصل که مدیران شایسته احتمال بیشتری دارد که اهداف و آرمان‌های عملکرد خود را برآورده کنند درک کرده‌اند. هدف از انجام مقاله حاضر پس از مرور مبانی نظری و پیشنهاد پژوهش به شناسایی موانع رفتاری شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی با نظر ۲۵ نفر از خبرگان و اساتید دانشگاهی مسلط به مفاهیم تحقیق پرداخته شد. نتایج حاصل از وزن‌دهی و اولویت‌بندی موانع شایستگی رفتاری مدیران با روش بهترین - بدترین نشان می‌دهد بُعد گرایش‌های فرهنگی نامناسب رتبه اول و قانون‌گریزی و سیاست‌زدگی و ویژگی‌های شخصیتی مدیران، تضاد سازمانی و سبک رهبری رتبه‌های بعدی را کسب نمودند.

واژگان کلیدی

شایستگی رفتاری مدیران، سازمان‌های دولتی، موانع، تکنیک دلفی فازی، روش بهترین - بدترین.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

(نویسنده مسئول: valikhani_ma@yahoo.com)

۲. دانشجوی دکتری، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

asefeh_masumy@yahoo.com

۱. مقدمه

یکی از چالش‌های جدی در اداره‌ی اثربخش سازمان‌ها به ویژه در بخش دولتی، حصول اطمینان از وجود مدیرانی شایسته در بالای هرم سازمانی است. اجرای صحیح و درست مدیران شایسته، نیاز بلندمدت سازمان برای مدیران متعهد و کارآمد را حل می‌کند. در راستای تحقق این امر، سازمان‌های دولتی بایستی بر اساس اقتضائات بخش دولتی و سازمان مورد نظر، برنامه شایستگی مدیریت متناسب با خودشان را تهیه کنند. پیدا نکردن افراد مناسب برای شایستگی و جانشینی مدیران، یکی از مسائل و مشکلات جدی هر سازمانی است (چانگ و باسل^۱، ۲۰۲۰). ناتوانی جذب استعدادهای جوان توسط بخش دولتی چالش‌هایی را به وجود آورده است که زمینه‌ساز توجه سازمان‌های دولتی به برنامه‌های انتخاب مدیران شایسته شده است. با شناسایی افراد مستعد و با قابلیت در سازمان‌ها و مورد توجه قرار دادن آنان می‌توان بخشی از فقدان افراد مناسب برای شایستگی مدیریت را بر طرف نمود (قریب‌پور و دیگران، ۱۳۹۳).

منابع انسانی امروزه به عنوان کلید موفقیت و مزیت رقابتی سازمان‌ها شناخته می‌شود و مدیران سازمان‌ها به عنوان هدایت کننده منابع سازمان در جهت رسیدن به اهداف جایگاه کلیدی را بر عهده دارد. بکارگیری نظام‌های موثر در جهت انتخاب، انتصاب و توسعه این مدیران و ارزیابی قابلیت‌های مدیریتی آنها و تدوین و تبیین الگویی در همین راستا از جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. در فرایند منابع انسانی شایسته محور انتخاب و توسعه سازمان‌ها بر اساس الگویی سیستمی و از پیش تعیین شده (مدل استاندارد) صورت می‌گیرد. اصولی که بکارگیری آنها منجر به بهبود روش و عملکرد مدیریت، ارتقاء عملکرد منابع انسانی، افزایش بهره‌وری واحدهای سازمانی و در نهایت کل سازمان خواهد شد. به همین خاطر باید برای انتخاب مدیران شایسته در سازمان‌ها از مدل‌های مناسب استفاده نمود؛ اما سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه و کم تر توسعه یافته همواره برای استقرار یا توسعه مدل شایستگی مدیران و هم چنین کارکنان با موانع متعددی روبرو هستند، تدوین و تبیین مدل‌های شایستگی مدیران و کارکنان و فرآیند طراحی آن و روش‌های استقرار آن در هر سازمانی که خواهان بهبود مستمر است، ضروری می‌باشد. سؤال اصلی مقاله حاضر این است که موانع رفتاری شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شایستگی مدیران

تعریف شایستگی‌ها و لزوم کاربست آنها در سازمان‌ها نخستین بار در اوایل دهه ۱۹۷۰ مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفت و به عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل بهبود عملکرد سازمان‌ها پیشنهاد شدند. برای تعیین و تبیین شایستگی‌ها و کارکردهای آنها تعاریف متنوعی ارائه شده است (نکودری و یعقوبی، ۱۳۹۰).

شایستگی ترکیبی از ویژگی‌ها و قابلیت‌های اساسی افراد است که به عملکرد مؤثر و اثربخش آنها مطابق با استانداردهای مورد انتظار منجر شده و می‌تواند کیفیت رفتار و عملکردشان را در حیطه وظایف و شرح شغلی آنها پیش‌بینی کند. شایستگی صرفاً انجام وظایف مربوط به شرح شغلی افراد نیست، منظور از شایستگی توان و قابلیت فرد در به کارگیری و بسط دانش عمیق، نگرش و تجربیاتش در موقعیت‌های مختلف شغل مورد نظر است.

¹ Chang & Besel

کارکنان شایسته قادرند دانش، نگرش، مهارت و تجاربشان را در بستر شغلی خود تعمیم دهند. چنین قابلیت می تواند ریسک پذیری و توان انطباق و سازگاری آن ها را با تغییرات به طور فزاینده ای تقویت کند (تای و همکاران^۲، ۲۰۲۱).

مدل شایستگی مدیران

مدل شایستگی مدیران مجموعه ای از قابلیت های ویژه و اثرگذار است که علاوه بر شایستگی های عمومی و تخصصی مورد نیاز سازمان، شایستگی های مدیریتی را نیز در برمی گیرد. برای تصدی پست های مدیریتی در سازمان ها برخورداری از برخی شایستگی های مدیریتی ضروری بوده و در اغلب مدل های شایستگی پیشنهاد شده اند. در اکثر این مدل ها، مهم ترین شاخص های شایستگی مدیران مبتنی بر نگرش و بینش، دانش، مهارت، توانایی، ویژگی ها و مشخصه های شخصیتی، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه ای آن ها تعریف شده است (شاملوی و دیگران، ۱۳۹۹).

بحران

بحران پیشامدی است که به صورت ناگهانی و گاهی فزاینده رخ می دهد و به وضعیتی خطرناک و ناپایدار برای فرد، گروه یا جامعه می انجامد. بحران باعث به وجود آمدن شرایطی می شود که برای برطرف کردن آن، نیاز به اقدامات اساسی و فوق العاده است. بحران ها برحسب نوع و شدت متفاوت اند. بحران یک فشارزایی بزرگ و ویژه است که باعث درهم شکسته شدن انگاره های متعارف و واکنش های گسترده می شود و آسیب ها، تهدیدها، خطر ها و نیازهای تازه ای به وجود می آورد (لی و فی^۳، ۲۰۲۱).

مدیریت بحران

مدیریت بحران از اصطلاحات حوزه مدیریت است که به مجموعه ای از فعالیت ها، چاره جویی ها و دستورالعمل هایی اطلاق می - گردد که مدیریت یک سازمان، در چالش با بحران انجام می دهد و هدف آن کاهش روند، کنترل و رفع بحران است. به طور کلی مدیریت بحران به معنای سوق دادن هدفمند جریان پیشرفت امور، به روالی قابل کنترل و انتظار بازگشت امور در اسرع وقت، به شرایط قبل از بحران است، به اختصار مدیریت بحران، کلیه اقدامات مربوط به پیشگیری و مدیریت ریسک، سازمان دهی و مدیریت منابع مورد نیاز در پاسخ به بحران می باشد (زیبارزانی و دیگران، ۱۳۹۲).

پیشینه پژوهش

شاملو، شیرزاد و بنی سی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان: شناسایی نقش شایستگی های رهبری اشتراکی در مدیریت بحران (مطالعه موردی: بیمارستان فارابی)، پرداختند. پژوهش مذکور از لحاظ هدف کاربردی و روش توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و معاونان و کارکنان بیمارستان فارابی می باشند که تعداد آن ها ۸۲۰ نفر است با استفاده از فرمول کوکران تعداد به ۲۶۲ نفر تقلیل یافت. برای بررسی متغیرهای تحقیق از ابزار پرسش نامه استفاده شد. پایایی پرسش نامه به وسیله ضریب آلفای کرونباخ و روایی محتوایی پرسش نامه ها توسط جمعی از اساتید دانشگاه و ورایی سازه آن ها توسط تحلیل عاملی تأییدی مورد آزمون قرار گرفت. فرضیه های پژوهش توسط مدل سازی معادلات ساختاری بررسی شد. یافته ها نشان می دهد، ویژگی ها و مهارت ها به طور مستقیم (ضریب ۰/۴۸) و غیر مستقیم و از طریق رهبری وظیفه گرا (ضریب ۰/۸)، رهبری مردم گرا (ضریب ۰/۲۶) و رهبری سازمان گرا (ضریب ۰/۱۴)، در مدیریت بحران نقش دارند. همچنین مشخص شد رهبری وظیفه گرا، رهبری مردم گرا و رهبری سازمان گرا به صورت مستقیم در مدیریت بحران نقش دارند. بر اساس یافته های تحقیق ویژگی ها و

^۲ Tay et al

^۳ Le & Phi

مهارت‌ها می‌توانند در مدیریت بحران بیمارستان فارابی نقش داشته باشند که این تأثیر به صورت مستقیم و غیر مستقیم و از طریق متغیرهای میانجی رهبری وظیفه‌گرا، رهبری مردم‌گرا و رهبری سازمان‌گرا صورت می‌پذیرد. اسدی و همکاران (۱۳۹۸)، به طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران، پرداختند. پژوهش حاضر با هدف، طراحی الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران، با رویکرد ایجاد اعتماد متقابل دولت و مردم و تحقق همدلی و هم‌زمانی انجام شده است. در اجرای این تحقیق طبق رویکرد کیفی با مراجعه به آموزه‌های دینی (خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های نهج‌البلاغه)، اسناد بالادستی شامل؛ سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری و قانون مدیریت خدمات کشوری، شرح وظایف مدیران کل وزارت خانه‌های دولت، ارزش‌های مدیریت دولتی طبق پارادایم‌های جدید علم مدیریت دولتی، با بهره‌گیری از رویکرد داده بنیاد، مدل شایستگی‌های عمومی مدیران دولتی معین شد. سپس با مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت دولتی، شایستگی‌های به دست آمده مورد بررسی و تکمیل قرار گرفت. خروجی این مدل شامل چهار بعد اصلی شامل: شایستگی مدیریت فرهنگ سازمان‌های دولتی، شایستگی مدیریت ساختار و تشکیلات سازمان‌های دولتی، شایستگی مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌های دولتی و شایستگی مدیریت روابط مردم و سازمان‌های دولتی با ۱۵ مؤلفه و ۸۵ شاخص محوری جهت ارزیابی شایستگی‌های مدیران دولتی ایران می‌باشد.

حامدی و علیزاده (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان: واکاوی راهکارهای دولت در مدیریت بحران و مقابله با چالش‌های سلامت و بهداشت عمومی فارس، پرداختند. در مطالعات تاریخی محلی فارس و پژوهش‌های تاریخ اجتماعی این خطه، وضعیت بهداشت و سلامت عمومی یکی از مباحث در خور توجه است. بررسی اسناد آرشیوی و شواهد تاریخی در خلال سال‌های ۱۳۰۴-۱۳۲۰ شمسی حاکی از گستره اقدامات نهادی در حوزه بهداشت و سلامت عمومی است. در این دوران نهادهای بهداشتی بر اساس سیاست‌های کلی حاکمیت در راستای نوسازی و مدرن‌سازی، فعالیت‌هایی برای نظارت بر بهداشت عمومی و مدیریت بحران‌های ناشی از همه‌گیری بیماری‌های واگیر انجام دادند. مقاله مذکور با اتکا به اسناد آرشیوی و سایر شواهد تاریخی چشم‌اندازی از وضعیت سیاست و بهداشت عمومی را در فارس دوران پهلوی ارائه می‌دهد. در مقاله مذکور ضمن تبیین تهدیدات سلامت عمومی و عوامل آسیب‌زا در این زمینه، رویکرد دولت و سایر آحاد اجتماع در این زمینه نیز مدل نظر قرار گرفته است. دستاوردهای مقاله نشان می‌دهد، گستره اقدامات نهادهای بهداشتی و نظارت دولت در رفع چالش‌های این حوزه و تأثیر سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگی در رفع معضلات بهداشتی و عوامل تهدیدزای سلامت عمومی در این خطه یعنی استان فارس نمود بارز تعامل سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگی، تعامل مدیران نهادهای آموزشی با مؤسسات بهداشتی فارسی در راستای حفظ بهداشت و سلامتی عمومی منطقه ضروری است. امیرخانی، فرهنگی و مظفری (۱۳۹۴)، به طراحی مدل شایستگی مدیریت رسانه‌ای پرداختند. در این پژوهش محقق تلاش می‌کند مدل شایستگی مدیر رسانه را ارائه کند و با استفاده از مدل شایستگی، قصد دارد شایستگی‌های کلیدی مدیر رسانه را با بهره‌گیری از مدل شایستگی شناسایی کند. برای تعیین شایستگی‌های مدیر رسانه از رویکرد مراجعه به متخصصان و خبرگان استفاده شده است. متناسب با رویکرد، روش استفاده شده در مقاله گراند تئوری است. پژوهشگر با استفاده از روشی کیفی که داده بنیان است، بدون پیش فرض، مدل را از دل داده‌های میدانی ارائه می‌کند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه از کدگذاری سه مرحله‌ای استرواس و کرین استفاده شده که شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی است. محقق پس از کدگذاری پایانی و پالایش نظری داده‌های مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران رسانه و برخی از اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت

رسانه و ارتباطات که از طریق نمونه گیری گلوله برفی جمع آوری شده‌اند و رسیدن به اجماع نظری مدل خود را ارائه داده است که شامل سه دسته شایستگی ذهنی، شایستگی شناخت رسانه، شایستگی دانشی و مدیریتی است که هر کدام از این شایستگی‌های دارای زیرمقوله‌هایی هستند که حول این شایستگی‌های محوری گردآمده‌اند. زیب و همکاران (۱۳۹۲)، به طراحی نقشه دانش برای تشکیل تیم مدیریت بحران با استفاده از رویکرد تحلیل شبکه‌های اجتماعی و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، پرداخته‌اند. انسان همواره با بلایا و بحران‌های طبیعی و انسان‌ساخت رو به رو بوده است. هر چند اجتناب از بحران ممکن نیست اما با طراحی مناسب می‌توان از صدمات این بحران‌ها کاست. تشکیل تیم مدیریت بحران از مهمترین مسائل مطرح در مدیریت بحران است. این مقاله قصد دارد روشی جهت تشکیل تیم مدیریت بحران، پیش از وقوع بحران ارائه دهد که در آن اعضای تیم بر اساس سطح مهارت و توانایشان انتخاب شوند. این روش به سازمان با دید شبکه‌ای اجتماعی متشکل از کارمندان می‌نگرد و تلاش می‌کند نقشه‌ی منابع دانش موجود در سازمان را با استفاده از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی استخراج کند. به منظور نشان دادن کاربرد، این روش در محیط دانشگاه صنعتی مالزی بر روی جامعه‌ی نمونه اعمال شد. نقشه‌ی دانش حاصل از این روش علاوه بر تیم‌های بحران، می‌تواند به عنوان مبنای تصمیم‌گیری در انتخاب اعضای تیم‌های مدیریت پروژه نیز به کار رود. حبیب‌اله، سلطانی و یزدانی (۱۳۹۱)، با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران، پرداختند. در پژوهش مذکور ابتدا کلیه مدل‌های در دسترس خارجی و داخلی بررسی گردید و سپس نقاط مشترک این مدل‌ها استخراج شده است. هدف پژوهش رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها ذکر گردید. با استفاده از روش تحلیل محتوا و آنالیز شانون به وزن‌دهی و رتبه‌بندی مبادرت ورزیده شد. مدلی با هفت بُعد و چهل و یک مؤلفه شناسایی شد. نتایج نشان می‌دهد در میان ابعاد هفت گانه، بُعد مدیریت دیگران دارای بیشترین ضریب اهمیت و بعد مدیریت خویشتن داری کمترین ضریب اهمیت را داراست. در میان ۴۱ مؤلفه، مؤلفه ارتباطات دارای بالاترین ضریب اهمیت و مؤلفه انتقادپذیری و خویشتن داری دارای کمترین ضریب اهمیت است. تاباسی و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان، شایستگی‌های کلیدی رهبران، دو دسته شایستگی، شامل شایستگی‌های ذهنی و شایستگی‌های مدیریتی، پرداختند. جهت اجرای برنامه‌های توسعه و تحول منطقه‌ای و بخشی در رومانی نشان دادند که سه دسته شایستگی و مهارت در این خصوص ضرورت دارد: مهارت‌ها و شایستگی‌های فنی، رفتاری و سیاسی-زمینه‌ای، شایستگی‌های فنی عبارتند از: مدیریت اطلاعات و اسناد، مدیریت منابع، مدیریت واحدهای سازمانی.

۳. روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به دلیل این که به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی موانع رفتاری شایستگی مدیران دولتی است، اکتشافی بوده و از جهت کسب اطلاعات میدانی و جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از جامعه موردنظر، تحقیق میدانی است. این پژوهش از حیث هدف کاربردی می‌باشد. جامعه و نمونه آماری پژوهش حاضر را ۲۵ نفر از خبرگان و اساتید دانشگاهی مسلط به مفاهیم تحقیق که حداقل دارای ده سال سابقه و تجربه عملی در حوزه شایستگی رفتاری مدیران را دارا باشند، تشکیل می‌دهند. جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش، پرسش‌نامه‌ای با بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های پیشین تدوین و برای اعضای پنل که شامل خبرگان و اساتید، بودند ارسال شد. در ادامه به معرفی تکنیک دلفی فازی، روش بهترین - بدترین و مدل اجرایی پژوهش؛ یافته‌ها و نتایج تحقیق پرداخته شده است.

۳-۱. تکنیک دلفی فازی

توانایی اتخاذ تصمیمات اثربخش در موقعیتهایی که اطلاعات ناکافی وجود دارد منجر به بکارگیری شیوه‌های اتفاق نظر یا اجماع، نظیر طوفان مغزی، گروه‌های اسمی و تکنیک دلفی شده است. روش دلفی هنگامی مفید است که وجود مجموعه‌ای از افراد متخصص درباره‌ی تصمیم ضروری باشد اما آن‌ها به طور جغرافیایی توزیع شده باشند و نتوانند در یک مکان گرد هم آیند. روش دلفی ابزاری برای تصمیم‌گیری و پیش‌بینی کیفی توسط گروه متنوعی از متخصصین است. «دالکی» و همکارانش در شرکت «رند» در دهه ۱۹۵۰ پروژه‌ای را برای ارتش آمریکا به عهده گرفته بودند که بر اساس آن باید دیدگاه‌های گروهی از متخصصان را توسط یک پرسش‌نامه به دست می‌آوردند، لذا برای اولین بار روش دلفی را ابداع نمودند و نام آن را بر اساس معبد باستانی یونان که پیشگویی‌هایی در آن انجام شده بود نام‌گذاری کردند (سیتلینگتون و کوترز^۴، ۲۰۱۵).

روش دلفی فازی از روش دلفی سنتی و تئوری مجموعه فازی منتج شده است. پرسش‌ها و پاسخ‌های پرسش‌نامه‌های روش دلفی سنتی میل به ابهام و گنگی داشتند. علاوه بر این، مشکل عدیده‌ای برای حل وجود دارد و آن، فازی بودن اجماع و توافق متخصصین در قالب تصمیم‌گیری گروهی است. روش دلفی فازی، در طول سه دهه گذشته، با نگاه به اهمیت برطرف کردن ابهام خبرگان بارها توسط پژوهشگران مورد بازنگری قرار گرفته است. در این روش از مجموعه اعداد فازی یا نظریه مجموعه فازی استفاده می‌شود که به موجب آن هر مجموعه دارای ارزشی از صفر تا یک می‌باشد. این روش باعث کاهش هزینه و زمان ارزیابی در آیت‌های پرسش‌نامه می‌شود. این امر باعث کاهش دفعات تحقیق و افزایش نرخ بازیافت آیت‌ها می‌شود و به متخصصین اجازه می‌دهد که نظرات خود را بدون هیچ انحراف مبهمی ابراز نمایند و در نهایت بدون به خطر افتادن نظرات واقعی و اصلی خود به اجماع و توافق نظر برسند (مونوکاندا و همکاران^۵، ۲۰۱۷).

تکنیک دلفی بر اساس دیدگاه پاسخ‌دهندگان صورت می‌گیرد. روش سنتی دلفی، همیشه از همگرایی پایین نظرات متخصصان، هزینه اجرای بالا و احتمال حذف نظرات برخی از افراد رنج‌برده است. موری^۶ و همکاران برای بهبود روش دلفی سنتی، مفهوم یکپارچه‌سازی روش دلفی سنتی با تئوری فازی را در سال ۱۹۸۵ ارائه دادند. ایشیکاوا^۷ و همکاران (۲۰۱۲)، کاربرد تئوری فازی را در روش دلفی بیش‌تر معرفی کردند و الگوریتم یکپارچه‌سازی فازی را برای پیش‌بینی ضریب نفوذ آتی کامپیوترها در سازمان‌ها توسعه دادند (لزاما، آریو و هرناندز^۸، ۲۰۱۴). شکل (۱)، مدل اجرایی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

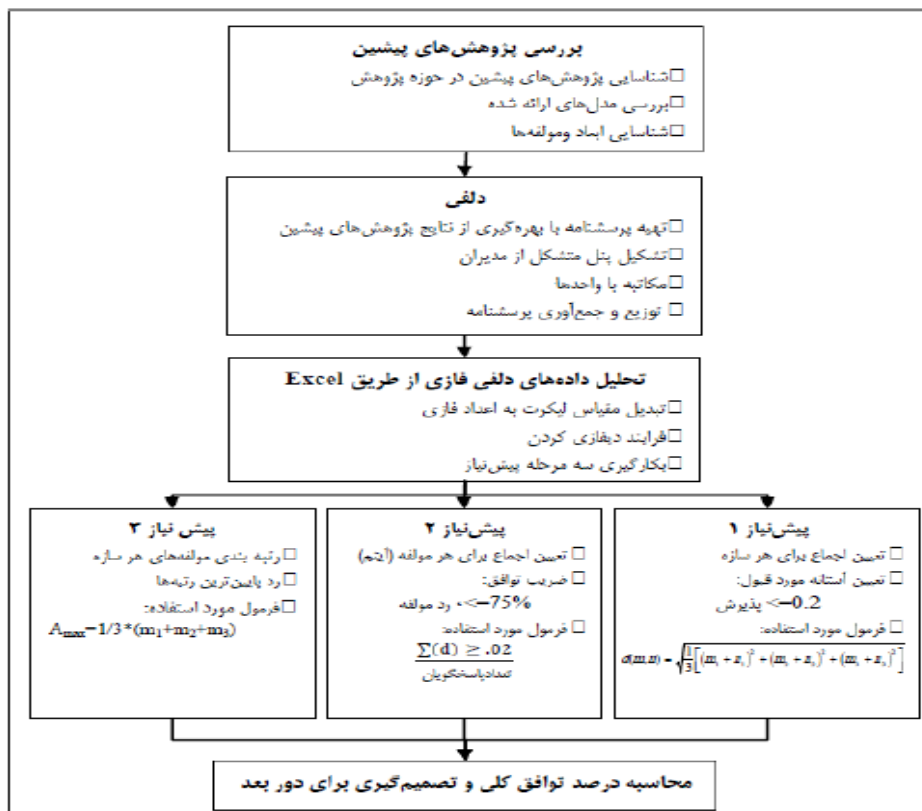
^۴ Sitlington & Coetzer

^۵ Manakandan et al

^۶ Murray

^۷ Ishikawa

^۸ Lezama, Arroyo & Hernández



شکل ۱: مدل اجرایی پژوهش (لزاما، آریو و هرناندز، ۲۰۱۴)

در این مطالعه الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی جهت غربال سازی ابعاد موانع رفتاری شایستگی مدیران در سازمان های دولتی، بهره برده شده است. مراحل دلفی فازی به طور خلاصه عبارت اند از:

✓ شناسایی طیف مطلوب برای فازی سازی عبارات کلامی؛

✓ تجمیع فازی مقادیر فازی شده؛

✓ فازی زدایی مقادیر؛

✓ انتخاب شدت آستانه و غربال معیارها.

جدول (۱)، اعداد فازی مثلثی با طیف لیکرت پنج گزینه ای را نشان می دهد. اعداد فازی قطعی شده در جدول (۱)، توسط رابطه (۱)

محاسبه شده اند. اگر $\tilde{N} = (l, m, u)$ باشد. $\tilde{N}$ یک عدد فازی است).

$$\text{Crisp}(\tilde{N}) = \frac{2m + l + u}{4} \quad \text{رابطه (۱)}$$

جدول ۱: اعداد فازی مثلثی و معادل قطعی طیف های بیانی (ایشیکاوا و همکاران، ۲۰۱۲)

طیف های بیانی	اعداد فازی مثلثی			معادل قطعی
خیلی کم اهمیت	۰/۲۵	۰	۰	۰/۰۶۳
کم اهمیت	۰/۵	۰/۲۵	۰	۰/۲۵
اهمیت متوسط	۰/۷۵	۰/۵	۰/۲۵	۰/۵
مهم	۱	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵
بسیار مهم	۱	۱	۰/۷۵	۰/۹۴

۲-۳. تکنیک بهترین - بدترین (Best-Worst Method)

روش بهترین - بدترین توسط رضایی (۲۰۱۵)، پیشنهاد شد. این تکنیک یکی از کاراترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره مبتنی بر پایه مقایسه‌های زوجی است. تکنیک BWM با نیاز به تعداد مقایسه‌های زوجی کمتر نسبت به سایر تکنیک‌های مشابه کاراتر است و نتایج باقابلیت اطمینان بالاتری را به دست می‌دهد (رضایی، ۲۰۱۵).

گام اول: تعیین مجموعه معیارهای پژوهش

در گام اول ابتدا باید مساله مورد پژوهش مشخص شود و سپس عوامل تاثیر گذار بر روی هدف مساله استخراج می‌شود و در نهایت به تایید خبرگان پژوهش برسد. در این گام می‌توان از روش‌هایی همچون روش دلفی یا دلفی فازی استفاده کرد زیرا هدف این روش‌ها تأیید و غربالگری شاخص‌های پژوهش است.

گام دوم: مقایسه بهترین معیار با دیگر معیارها (BO) و دیگر معیارها با بدترین معیار (OW)

در این گام ابتدا باید با اهمیت‌ترین و کم اهمیت‌ترین معیار از بین تمامی شاخص‌ها مشخص شود که به آن Best و Worst گفته می‌شود سپس مقایسه زوجی بهترین معیار با دیگر معیارها و دیگر معیارها با بدترین معیار در قالب دو ماتریس تشکیل شود و توسط طیف ۱ تا ۹ ساعتی به آن مقایسات زوجی پاسخ داده شود.

گام سوم: ایجاد مدل برنامه‌ریزی غیرخطی

در این گام با استفاده از رابطه زیر مدل بهینه‌سازی غیرخطی روش BWM را تشکیل می‌دهیم.

$$\min \xi$$

s.t :

$$\left| \frac{W_b}{W_j} - a_{Bj} \right| \leq \xi, \text{ for } j \rightarrow \text{all}$$

رابطه (۲)

$$\left| \frac{W_j}{W_w} - a_{jw} \right| \leq \xi, \text{ for } j \rightarrow \text{all}$$

$$\sum_{j=1}^n (W_j) = 1$$

$$W_j \geq 0, \text{ for } j \rightarrow \text{all}$$

$$j = 1, 2, \dots, n$$

در رابطه (۲)، W_b بیانگر وزن مهم‌ترین معیار، W_w نشان‌دهنده‌ی وزن کم‌اهمیت‌ترین معیار، W_j وزن معیار j ام، a_{Bj} میزان ترجیح مهم‌ترین معیار نسبت به معیار j ام، a_{jw} میزان ترجیح معیار j ام نسبت به کم‌اهمیت‌ترین معیار را نشان می‌دهد (رضایی، ۲۰۱۵).

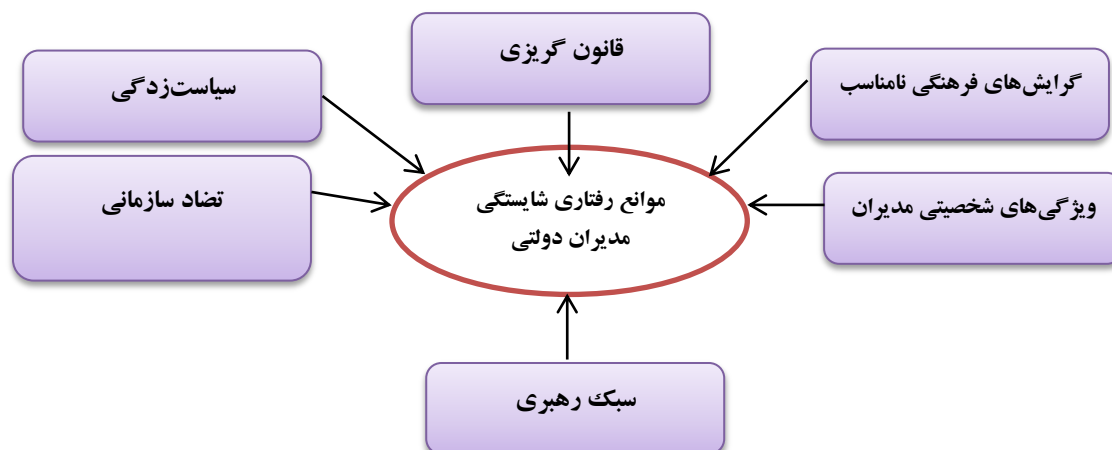
به‌منظور محاسبه نرخ ناسازگاری از مقدار ξ^* به‌دست آمده و شاخص سازگاری (CI) گزارش شده برای مقادیر مختلف a_{BW} رابطه (۳) استفاده می‌شود.

$$IR = \frac{\xi^*}{CI} \quad \text{رابطه (۳)}$$

۴- یافته های پژوهش

۴-۱. شناسایی ابعاد موانع رفتاری شایستگی مدیران با دلفی فازی

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش در خصوص ابعاد موانع رفتاری شایستگی مدیران ابتدا پرسش نامه شماره ۱ طراحی شد و پس از بررسی روایی و پایایی آن در دو مرحله در اختیار خبرگان قرار گرفت. همچنین پس از توزیع پرسش نامه های دلفی فازی نتایج حاصل در جدول (۲)، معیارهایی که اختلاف میانگین آن ها بیشتر از (۰/۱)، باشد حذف و بقیه آن ها انتخاب گردید. شکل (۲)، مدل مفهومی پژوهش حاضر را نشان می دهد.



شکل ۲: مدل موانع رفتاری شایستگی مدیران دولتی با دلفی فازی (یافته های پژوهش)

۴-۲. اولویت بندی ابعاد موانع رفتاری شایستگی مدیران دولتی با BWM

پس از مشخص شدن ابعاد موانع رفتاری شایستگی مدیران دولتی پرسش نامه های مقایسات زوجی بین خبرگان توزیع و ایشان به وزن دهی و اولویت بندی هریک با طیف نظرسنجی یک تا نه ساعتی پرداختند. نتایج حاصل از تحلیل داده های با روش تصمیم گیری چند شاخصه بهترین – بدترین به صورت جدول (۲)، نشان داده شده است.

جدول ۲: اوزان ابعاد موانع رفتاری شایستگی مدیران دولتی با تکنیک BWM

رتبه	W_j (اوزان هر بعد)	بعد
۴	۰/۱۱۲	ویژگی های شخصیتی مدیران
۳	۰/۱۴۷	سیاست زدگی
۱	۰/۴۱۵	گرایش فرهنگی نامناسب
۵	۰/۰۹۸	تضاد سازمانی
۶	۰/۰۷۱	سبک رهبری
۲	۰/۱۵۷	قانون گریزی
	۰/۳۵۵	مقدار $\sum W_j^*$
	۵/۲۳	شاخص سازگاری
	۰/۰۶	نرخ سازگاری

مطابق جدول (۲)، بعد گرایش فرهنگی نامناسب با (۰/۴۱۵)، رتبه اول و ابعاد: قانون‌گریزی با (۰/۱۵۷)؛ سیاست‌زدگی با (۰/۱۴۷)؛ ویژگی‌های شخصیتی مدیران با (۰/۱۱۲)؛ تضاد سازمانی با (۰/۰۹۸) و سبک رهبری با (۰/۰۷۱)، رتبه‌های دوم تا ششم را مطابق محاسبات **BWM** در نرم افزار لینکو کسب نمودند.

همچنین با توجه به مقدار نرخ سازگاری محاسبه شده (۰/۰۶)، چون مقدار آن از عدد (۰/۱)، کمتر است در نتیجه به نتایج این تحلیل می‌توان اعتماد نمود و پرسش‌نامه ابعاد دارای پایایی است. همچنین مقدار زی (ξ^*)، عدد (۰/۳۵۵) که حاصل محاسبات در لینگو می‌باشد و شاخص سازگاری بر مبنای جدول شاخص سازگاری و با توجه به مقدار مقایسه زوجی مهم‌ترین بعد نسبت به کم-اهمیت‌ترین بعد یعنی گرایش فرهنگی نامناسب نسبت به سبک رهبری که مقدار ۹ در جدول شاخص سازگاری، کسب نموده است مقدار شاخص سازگاری در جدول مقادیر شاخص سازگاری برای مقدار ۹ عدد (۵/۲۳)، می‌باشد. همچنین لازم به ذکر است که مقدار نرخ سازگاری از تقسیم عدد زی (ξ^*) بر شاخص سازگاری محاسبه شده است.

۵. نتیجه‌گیری

انتخاب و انتصاب مدیران شایسته به‌منظور شناسایی، جذب و مدیریت افراد مستعد مستلزم طراحی و پیاده‌سازی یک الگوی اثربخش بر اساس شایستگی‌های مدیریتی و شناخت انواع شایستگی‌های مدیریتی الزامی و بسیار اثربخش است. الگویی که قادر باشد افراد مستعد و شایسته را در حوزه‌های مدیریتی و دیگر موقعیت‌های کلیدی موردنیاز در سازمان شناسایی و انتخاب کند. چنانچه گزینش و انتصاب افراد در رده‌های مختلف سازمانی به‌ویژه سطوح مدیریتی بر اساس معیارهای یک مدل استاندارد و بومی انجام گیرد، عملکرد کارکنان بهبود یافته و اهداف سازمان تحقق خواهد یافت.

اگر استراتژی و رویکرد سازمان‌ها بر این اساس باشد که مدیران و کارکنانی شایسته جهت تصدی پست‌های کلیدی استخدام و به کار گمارده شوند، ناگزیرند که الزامات و زیرساخت‌های لازم را ایجاد نمایند. تدوین مدل شایستگی یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های لازم است. شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری مبتنی بر مدل شایستگی یک فرآیند نظام‌مند است که تنها به‌گزینش و انتصاب افراد مستعد و شایسته ختم نمی‌شود. پرورش شایستگی‌ها و برنامه‌ریزی برای رشد و توسعه استعدادها از اقدامات مؤثر برای شایسته‌سالاری در سازمان‌ها است. علاوه بر این، مدل‌های شایستگی می‌توانند به‌عنوان ابزاری معتبر و پایا برای ارزیابی وضعیت موجود به کار گرفته شوند. سازمان‌ها بر مبنای مدل‌های شایستگی می‌توانند علاوه بر ترسیم وضعیت مطلوب قابل تحقق، شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب را شناسایی و ارزیابی کرده و درصدد رفع آن تلاش کنند. مدل‌های شایستگی داده‌ها و اطلاعات کاربردی و مفیدی را برای توسعه و پرورش شایستگی‌ها و استعدادهای سازمان فراهم می‌آورد. سازمان‌ها برای پیاده‌سازی نظام شایسته پروری نیازمند بهره‌مندی از چهارچوب و الگویی مشخص و معتبر برای انتخاب، انتصاب و توسعه افراد هستند. تعریف شایستگی‌های مدیریتی و تدوین یک چهارچوب استاندارد برای شناسایی شایستگی‌ها، بهبود و توسعه افراد مستلزم اتخاذ یک رویکرد بومی و مختص هر سازمان است. چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان، استراتژی‌ها و فرهنگ و جو سازمان‌ها از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده در تدوین الگو و مدل شایستگی هستند. در شرایط ناپایدار و غیرقابل پیش‌بینی عصر حاضر، تمام سازمان‌ها نیازمند مدیران و رهبران باتجربه و کارآمد هستند تا بتوانند از این طریق قابلیت‌های رقابت‌پذیری خود را ارتقاء دهند و در مواجهه با تغییرات و تحولات کسب‌وکار خود دوام بیاورند. تجربیات مدیران و رهبران شایسته تأثیرات چشم‌گیری بر ارتقاء عملکرد سازمان دارد.

در پژوهش حاضر نتایج با استفاده از تکنیک دلفی فازی و روش بهترین - بدترین نشان داد، بُعد گرایش های فرهنگی نامناسب رتبه اول و قانون گریزی و سیاست زدگی و ویژگی های شخصیتی مدیران، تضاد سازمانی و سبک رهبری رتبه های بعدی را در موانع رفتاری شایستگی مدیران دولتی کسب نمودند.

منابع

۱. امیرخانی، زیبا؛ فرهنگی، علی اکبر و مظفری، افسانه. (۱۳۹۴). طراحی مدل شایستگی مدیریت رسانه ای. مطالعات رسانه ای، ۳۰ (۱۰)، ۲۹-۲۱.
۲. باباپور، محمدعلی. (۱۳۸۹). الگوی سیستم لجستیک مدیریت بحران. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۶ (۵)، ۷۱-۵۲.
۳. پرهیزگار، محمد مهدی و رحمانی، نیما. (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت بندی اقدامات کارآمد مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران با استفاده از رویکرد ترکیبی DEMATEL-ANP. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، ۱۱ (۳)، ۲۲-۱.
۴. پری ووتن، لین؛ هایس جیمز، اریکا و منزوی بزرگی، جواد. (۱۳۹۶). ارتباط مدیریت بحران و شایستگی های راهبری؛ نقش توسعه منابع انسانی. مدیریت بحران و وضعیت های اضطراری، ۳۲ (۹)، ۱۴۷-۱۷۹.
۵. حامدی، زهرا و علیزاده بیرجندی، زهرا. (۱۳۹۶). واکاوی راهکارهای دولت در مدیریت بحران و مقابله با چالش های سلامت و بهداشت عمومی فارس (۱۳۰۴-۱۳۲۰ ه.ش). تاریخ اسلام و ایران، ۳۴ (۲۷)، ۶۹-۸۸.
۶. زیب ارزانی، معصومه؛ نکوئی، محمدعلی؛ زیدی بن عبدروزان، محمد و اسماعیلی، ابراهیم. (۱۳۹۲). طراحی نقشه ی دانش برای تشکیل تیم مدیریت بحران با استفاده از رویکرد تحلیل شبکه های اجتماعی و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی. مدیریت بحران، ۳ (۲)، ۵۱-۵۸.
۷. سلطانی نژاد، ایوب و سلطانی نژاد، امیر. (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت بحران در کاهش آسیب پذیری خرده نظام های اجتماعی جنگ ایران و عراق. سیاست دفاعی، ۹۲ (۲۳)، ۱۹۱-۲۱۸.
۸. شاملوی، فاطمه؛ شیرزاد کبریا، بهارک و بنی سی، پریناز. (۱۳۹۹). شناسایی نقش شایستگی های رهبری اشتراکی در مدیریت بحران (مطالعه موردی: بیمارستان فارابی). مدیریت بهداشت و درمان، ۴۵ (۱۱)، ۱۹-۳۱.
۹. شهلائی مقدم، سعید. (۱۳۸۳). گزارش کنگره بین المللی: بهداشت، درمان و مدیریت بحران در حوادث غیرمترقبه. مطالعات راهبردی بسیج، ۲۵ (۷)، ۱۳۳-۱۳۸.
۱۰. کاملی، محمدجواد؛ لاجوردی، سیدجلیل؛ نعمتی، رحمان و ملاجان، علی. (۱۳۹۲). هماهنگی های برون سازمانی پایدار در مدیریت بحران و نقش آن در بهبود سطح عملکرد سازمان. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۴ (۴)، ۱۱۷-۱۳۴.
۱۱. نکودری، مریم و یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۰). بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در سازمان مدیریت بحران. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۳ (۴)، ۹۵-۱۲۰.
۱۲. هدایتی شهیدانی، مهدی و وویچ پینکفستف، رمان ولادیمیر. (۱۳۹۴). الگوهای رفتاری روسیه و آمریکا در مدیریت بحران های منطقه ای؛ مطالعه موردی بحران سوریه. پژوهش های راهبردی سیاست، ۱۲ (۳)، ۶۱-۸۶.

13. Abbas, Jaffar. (2021). Crisis management, transnational healthcare challenges and opportunities: The intersection of COVID-19 pandemic and global mental health. Research in Globalization, 100037.

14. Broshi-Chen, Osnat; & Mansfeld, Yoel. (2021). A wasted invitation to innovate? Creativity and innovation in tourism crisis management: A QC&IM approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 272-283.
15. Hassel, Henrik; & Cedergren, Alexander. (2021). Integrating risk assessment and business impact assessment in the public crisis management sector. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 56, 102136.
16. Hennig, Anja. (2021). The spatial dimension of coronavirus crisis management and the role of subnational actors in the German–Polish border region. *European Societies*, 23(sup1), S859-S871.
17. Hazaa, Yahya Maresh H.; Almaqtari, Faozi A.; & Al-Swidi, Abdullah. (2021). Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research. (A. W. K. Tan, ed.), *Cogent Business & Management*, 8(1), 1878979.
18. Le, Dung; & Phi, Giang. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102808.
19. Mostafa, Mohamed M.; Sheaff, Rod; Morris, Michael; & Ingham, Valerie. (2004). Strategic preparation for crisis management in hospitals: empirical evidence from Egypt. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 13(5), 399-408.
20. Tay, Kiang Hiong; Ooi, Chin Chin; Mahmood, Muhammad Illyas Bin; Aw, Lian Ping; Chan, Lai Peng; Ng, David Chee Eng; & Tan, Bien Soo. (2021). Reconfiguring the radiology leadership team for crisis management during the COVID-19 pandemic in a large tertiary hospital in Singapore. *European Radiology*, 31(1), 468-474.
21. Schakel, Jan Kees; & Wolbers, Jeroen. (2021). To the edge and beyond: how fast-response organizations adapt in rapidly changing crisis situations. *Human Relations*, 74(3), 405–436.

Identifying and Prioritizing Behavioral Barriers to Managerial Competence in Government Organizations with Fuzzy Delphi approach and Best-Worst Method (BWM)

Mashalah Valikhani Dehaghani^{*1}
Asefeh Masumy²

Date of Receipt: 2022/04/07 Date of Issue: 2022/05/18

Abstract

In recent years, the basis of competitive advantage of organizations and companies has changed from natural resources to human capital. Therefore, effective use of human capital in the form of managerial competencies in a competitive environment is vital. Organizations have understood the importance of improving the competencies of their managers based on the principle that qualified managers are more likely to meet their performance goals and aspirations. The purpose of this paper, after reviewing the theoretical foundations and background of the research, was to identify behavioral barriers of managers' competency in governmental organizations with the opinion of 25 experts and academic professors who are fluent in research concepts. The results of this study show that two factors within and outside the organization are behavioral barriers of managers' competency in governmental organizations. The results of weighting and prioritizing barriers to managers' behavioral competency with the best-worst method showed that inappropriate cultural tendencies ranked first and law-abiding and politicization and personality traits of managers, organizational conflict and leadership style.

Keywords

Behavioral Competence of Managers, Government Organizations, Barriers, Fuzzy Delphi Technique, Best - Worst Method (BWM).

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran. (Corresponding Author: valikhani_ma@yahoo.com)
2. PhD Student, Human Resources Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran. asefeh_masumy@yahoo.com