Journal of Intelligent Strategic Management
Vol(5), 283-314.
Bumara.ir

Identifying the components of professional competencies of senior managers in entrepreneurial companies

Babak Rezanejad — Department of Public Administration, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Saeid Sharifi * — Department of Cultural Management and Planning, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Hamid Davazdahemami — Department of Cultural Management and Planning, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Mehraban Hadi Peykani — Department of Public Administration, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Abstract

Introduction: In today's competitive and turbulent business environment, entrepreneurial companies, as drivers of economic development, need managers who can guide the organization towards growth and innovation in conditions of uncertainty. Despite the vital importance of this role, the existing knowledge gap regarding the precise and multidimensional nature of the competencies of these managers has created the need for systematic research to outline these competencies and also determine their development path.

Methodology: The present study was conducted with the aim of identifying the dimensions of professional competencies of senior managers in entrepreneurial companies. This study is developmental-applied in terms of purpose; qualitative in terms of nature; and exploratory in terms of approach. Data were collected through semi-structured interviews with experts and continued until theoretical saturation (with 15 interviews) was reached. Data analysis was also conducted using thematic analysis.

Findings: The results of data analysis led to the identification of 140 basic themes, 22 organizing themes, and 6 overarching themes. These overarching themes include: “cognitive and strategic competencies,” “leadership and human competencies,” “personal and motivational competencies,” “executive and specialized competencies,” “contextual and environmental factors affecting competency development,” and “paths and mechanisms for competency development.”

Conclusion: The findings of this study show that the competency of senior managers in entrepreneurial companies is not a one-dimensional concept, but rather a complex structure and network of individual, leadership, and organizational capabilities that are formed in interaction with the external environment. By explaining the comprehensive competency model, this study provides a strategic framework for organizations for the process of selecting, evaluating, and designing manager development programs. The results also show that, regardless of the "contextual factors" and "learning mechanisms", the development of individual competencies alone will not be sufficient for the sustainable success of entrepreneurial companies.

Keywords: Professional competency, senior managers, entrepreneurial companies, content analysis

How to Cite: Rezanejad,B , sharifi,S , Davazdahemami,H and Hadi Peykani,M . (2026). Identifying the components of professional competencies of senior managers in entrepreneurial companies. Journal of Intelligent Strategic Management .5(4), 283-314. doi: 10.87453/bumara.2026.373601.8823

Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.
© Authors

* **Corresponding Author:** sa.sharifi7584@iau.ac.ir

Original Research
Received: 2026/04/28
Review: 2026/06/07
Accepted: 2026/07/11
eISSN: 2891-4128

نشریه مدیریت استراتژیک هوشمند
دوره ۵، شماره ٤، زمستان، ۱٤۰۵، ۳۱٤-۲۸۳
Bumara.ir

بازشناسی مولفه های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین

بابک رضا نژاد | گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

سعید شریفی * | گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

حمید دوازده امامی | گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

مهربان هادی پیکانی | گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

مقاله پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۰۸
بازنگری: ۱۴۰۵/۰۳/۱۷
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۲۰
eISSN: 2891-4128

چکیده

مقدمه: در فضای رقابتی و پرتلاطم کسب‌وکارهای امروزی، شرکت‌های کارآفرین به عنوان پیشرانان توسعه اقتصادی، نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند در شرایط عدم قطعیت، سازمان را به سوی رشد و نوآوری هدایت کنند. با وجود اهمیت حیاتی این نقش، شکاف دانشی موجود در خصوص ماهیت دقیق و چندبعدی شایستگی‌های این مدیران، ضرورت انجام پژوهشی نظام‌مند را ایجاد کرده است تا ضمن ترسیم سیمای این شایستگی‌ها، مسیر توسعه آن‌ها نیز مشخص گردد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین انجام شد. این مطالعه از حیث هدف، توسعه‌ای-کاربردی؛ از حیث ماهیت، کیفی؛ و از منظر رویکرد، اکتشافی است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان گردآوری شد و تا رسیدن به اشباع نظری (با ۱۵ مصاحبه) ادامه یافت. تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام پذیرفت.

یافته‌ها: نتایج تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۱۴۰ مضمون پایه، ۲۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر گردید. این مضامین فراگیر عبارت‌اند از: «شایستگی‌های شناختی و راهبردی»، «شایستگی‌های رهبری و انسانی»، «شایستگی‌های فردی و انگیزشی»، «شایستگی‌های اجرایی و تخصصی»، «عوامل زمینه‌ای و محیطی مؤثر بر توسعه شایستگی»، و «مسیرها و مکانیزم‌های توسعه شایستگی».

نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شایستگی مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین نه یک مفهوم تک‌بعدی، بلکه ساختاری پیچیده و شبکه‌ای از توانمندی‌های فردی، رهبری و سازمانی است که در تعامل با محیط بیرونی شکل می‌گیرد. این پژوهش با تبیین الگوی جامع شایستگی، چارچوبی راهبردی برای سازمان‌ها جهت فرایند انتخاب، ارزیابی، و طراحی برنامه‌های توسعه مدیران ارائه می‌دهد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که بدون توجه به «عوامل زمینه‌ای» و «مکانیزم‌های یادگیری»، توسعه شایستگی‌های فردی به تنهایی برای موفقیت پایدار شرکت‌های کارآفرین کافی نخواهد بود.

کلیدواژه‌ها: شایستگی حرفه‌ای، مدیران ارشد، شرکت‌های کارآفرین، تحلیل مضمون

استناد به این مقاله: رضا نژاد، بابک و شریفی، سعید و دوازده امامی، حمید و هادی پیکانی، مهربان . (۱۴۰۵). بازشناسی مولفه های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین. مدیریت استراتژیک هوشمند, ۵(۴) , ۲۸۳-۳۱۴.

مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کریتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴,۰ منتشر می‌شود.
©نویسندگان

* **نویسنده مسئول:** sa.sharifi7584@iau.ac.ir

مقدمه

واژه شایستگی اولین بار توسط مک کللند[1] در سال ۱۹۵۳ بکار برده شد و بعدازآن وایت[2] در سال ۱۹۵۹ و بعداً مک لگان[3]، ریچارد بویاتزیس[4]، سیگن[5]، اسپنسر[6] و اولریچ[7] به طرز چشمگیری مفهوم شایستگی[8] را برای بقای سازمان و همچنین برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار توسعه دادند. وایت (۱۹۵۹) واژه شایستگی را برای توصیف ویژگی‌های شخصیت مرتبط با عملکرد بالا به کاربرد (رحیم نیا و هوشیار، ۱۳۹۲، ص.۵۶). بر اساس نگرش وی شایستگی «تعامل اثربخش فرد با محیط اطراف» است (دراگانیدیس و منتاس[9]، ۲۰۰۹). مک کللند (۱۹۷۳) «شایستگی» را به ادبیات منابع انسانی معرفی کرد. وی بهترین پیش‌بینی کننده عملکرد برجسته در محل کار را ویژگی‌های شخصیتی اساسی و پایدار که آن را «شایستگی» نامیده است، می‌داند؛ بنابراین او را بنیان‌گذار رویکرد شایستگی معرفی کرده-اند. ایده اصلی او آزمون شایستگی به‌جای هوش بود (چو هان و سیورستوان[10]، ۲۰۱۴). با استفاده از مطالعات انجام‌شده توسط مک کل لند، روش‌شناسی به‌وسیله اعضای گروه مک بر[11]، طرح‌ریزی شد. وی پیشتاز روش‌شناسانی در شایستگی‌ها و آغازگر جنبش مدل‌سازی شایستگی در ایالات‌متحده است (بهراد و همکاران، ۱۳۹۸، ص۶۸). بویاتزیس (۱۹۸۲) شایستگی را ویژگی اصلی شخصیتی که باعث عملکرد مؤثر شغلی می‌شود، تعریف کرده است. سپس در سال ۱۹۸۶، اولین گام‌هایی که در حوزه ارزیابی و مدیریت شایستگی‌ها در کارگاه توسعه اجرایی در دانشگاه مدیریت هنلی برداشته شد (بهراد و همکاران، ۱۳۹۸). امروزه از نیروی انسانی کارآمد، به‌عنوان کارگشاترین ابزار در جهت رسیدن به اهداف از قبل تعیین‌شده سازمان‌ها استفاده می‌شود (بیگدلی و همکاران، ۱۳۹۷). این نگرش، نقش حائز اهمیتی را در پروراندن ظرفیت، قابلیت و شایستگی‌های کارکنان، به‌منظور دستیابی به موفقیت و کسب مزیت رقابتی دارد (کلاوسن و همکاران، ۲۰۱۴[12]) در قرن حاضر دوام و کارآمدی سازمان‌ها به تنوع در دانش، تخصص، توانایی و مهارت‌های نیروی انسانی وابسته است؛ هرچقدر آمادگی و توانمندی کارکنان زیاد باشد بنابراین آن‌ها بخش بیشتری را در

---

[1] McClelland
[2] vait
[3] McLagan
[4] Boyatzis
[5] sign
[6] Spencer
[7] Ulrich
[8] competence
[9] Draganidis & Mentzas
[10] Chouhan & Srivastava
[11] Mac Ber
[12] Claussen et al.

ارتقای سطح کارایی سازمان بر عهده خواهند داشت (دیبایی صابر و همکاران،۱۳۹۵). دنیای کسب‌وکار فعلی با پویایی و تغییرات زیادی همراه است (قربانی زاده و همکاران[1]۲۰۱۷) و در این محیط مملو از تردید و عدم اطمینان، دانش از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان‌ها خواهد بود که برای سازمان‌ها قابلیت دسترسی به آن وجود دارد (نوده فراهانی، ۱۳۹۶).

به‌بیان‌دیگر، کلید دستیابی به موفقیت در شرایط متغیر فعلی برای کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها، نیروی انسانی دانش‌محور است (دینه تهو[2]، ۲۰۱۴). روند رو به افزایش توجه به کارآفرینی در ایران و نقش پررنگ شرکت‌های کارآفرین در انتقال دانش و فناوری، اهمیت روزافزون شرکت‌ها را نمودار می‌کند. توجه به آن‌ها در آینده توسعه صنعتی و افزایش درآمدزایی در ایران موضوع مهمی است (ذوالفقاری وهمکاران ،۱۳۹۰) در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی وجود دارد؛ اگرچه همه آن‌ها به‌طور وسیع شبیه به هم می‌باشند و بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکز هستند (کلارک و آرمیت [3]۲۰۱۰) تعریف واحد و معینی برای شایستگی ارائه نشده است (نصراللهی و همکاران،۱۳۹۵) فرهنگ آکسفورد شایستگی را قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف کرده است (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۱). فیلپوت و همکاران[4] (۲۰۰۷) شایستگی را ترکیبی از دانش، مهارت و نگرش‌های لازم برای انجام فعالیت‌های اثربخش می‌دانند که منجر به موفقیت شغلی و نهایتاً موجب تحقق اهداف و اولویت‌های سازمانی می‌شود (سانچز،[5]۲۰۱۱). پوتح و همکاران[6] (۲۰۱۵) بیان کردند شایستگی مجموعه‌ای از ابعاد قابل‌مشاهده، شامل دانش، مهارت، نگرش و رفتارهای فردی و همچنین فرایندهای تیمی است که مزیت رقابتی پایدار را به ارمغان می‌آورد. شایستگی به‌عنوان یک ظرفیت انسانی قابل‌سنجش برای عملکرد مطلوب لازم است (لو فرانی و میسونیر[7]، ۲۰۱۵). شایستگی‌ها از طریق آموزش قابل یادگیری هستند (فانگ و همکاران [8]،۲۰۱۰). ازنظر پشتیبان و اسپنسر[9] (۱۹۹۳) شایستگی، به‌عنوان یک خصیصه اصلی و درونی، پیش بینی کننده عملکرد مؤثر و موفقیت‌های شغلی است که شامل خصلت‌ها، انگیزه‌ها، خودپنداری، مهارت و دانش

---

[1] Ghorbanzadeh et al
[2] Dina Tehu
[3] Clark and Armitt
[4] Philpott et al
[5] Sanchez
[6] Poteh et al
[7] Le Franey and Maisonnier
[8] Fang et al
[9] Spencer

است (مطهری نژاد، ۱۳۹۶؛ ون مینه و همکاران [1]۲۰۱۷). با در نظر داشتن موارد مطرح‌شده، شایستگی یک مزیت خاص و متمایز است که ریشه در بینش، نگرش، ویژگی، توانایی، دانش، مهارت، تجربه، اعتبار و انگیزه دارد (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۸). عموماً شایستگی‌ها در دو بعد شایستگی حرفه‌ای و عمومی قابل دسته‌بندی هستند شایستگی‌های حرفه‌ای [2]، شغل مدار [3]هستند و دربرگیرنده دانش حرفه‌ای و خاص مرتبط با مشاغل می‌باشند؛ درحالی‌که شایستگی‌های عمومی، فردمحور [4]یا شاغل مدار [5]بوده و دربرگیرنده ویژگی‌های فردی نظیر انگیزش، نگرش و خصایص می‌باشند که موجب اثربخشی در انجام وظایف شغلی می‌گردد (بابا شاهی و همکاران، ۱۳۹۶). یک شغل، ترکیبی از وظایف و مسئولیت‌های سازمانی است که به هر فرد محول شده تا اهداف سازمان را محقق سازد. سازمان پیش از واگذاری مشاغل به افراد، با تحلیل مشاغل معین می‌سازد که برای عملکرد موفقیت‌آمیز هر شغل چه شایستگی‌هایی لازم است؛ که انجام این فرایند را تعیین استاندارد شایستگی‌های شغلی می‌نامند (پرین و همکاران [6]، ۲۰۰۹). تعیین استانداردهای شایستگی برای مشاغلی که دانش، مهارت و پیچیدگی بیشتری دارند، مورد اهمیت است؛ زیرا با تعیین استانداردهای شایستگی، افراد درک می‌کنند که انتظارات سازمان چیست و آن‌ها باید در کدام حوزه‌ها تسلط پیدا کنند تا کارها را برای تحقق اهداف سازمانی انجام دهند (لیندبرگ و رانتاتالو، [7]۲۰۱۵). شایستگی‌های حرفه‌ای به‌عنوان یک پدیده چندبعدی و بین رشته ای مورد توجه است و تنها اصطلاح زبانی نیست، بلکه ابعاد شناختی، اجتماعی، رفتاری و فرهنگی را هم دربرمی گیرد (الینسکا و همکاران، [8]۲۰۱۶). شایستگی‌های حرفه‌ای شامل ویژگی‌های و رفتارهای فردی مانند دانش، مهارت‌ها و نگرش است. عوامل مطرح‌شده همیشه و هم‌زمان با یکدیگر در تعامل هستند؛ بنابراین جداسازی آن‌ها از هم سخت است (تورس و آگوستو، [9]۲۰۱۷). نداشتن شایستگی حرفه‌ای برای هر شغل موجب ناکارآمدی و عدم تحقق اهداف سازمان می‌شود. گوئرا اعتقاد دارد که الگوهای شایستگی به‌عنوان ابزار توصیف‌کننده وظایف کلیدی و فعالیت‌های مؤثر مشاغل می‌باشند (صغیر، [10]۲۰۱۲).

---

[1] Van Min et al
[2] professional
[3] job oriented
[4] person-oriented
[5] employed
[6] Perrin et al
[7] Lindbergh and Rantatalu
[8] Alinska et al
[9] Torres and Augusto
[10] minor

لذا در جذب منابع انسانی ابتدا باید شایستگی‌های حرفه‌ای به‌عنوان مالک‌های گزینش معین شوند و مورد دقت نظر قرار بگیرند (مطهری نژاد، ۱۳۹۶). کارکنان زمانی که نیازهای روان‌شناختی اساسی آن‌ها همچون خودمختاری، ارتباط، شایستگی و معناداری برآورده شود، شکوفا می‌شوند و باانگیزه بیشتری کار می‌کنند. رهبری شورانگیز به دلیل اتکا بر روابط میان فردی و تأثیرگذاری بر قابلیت درون فردی افراد اعتماد بالایی در بین کارکنان ایجاد می‌کند، به آن‌ها انگیزه الهام‌بخش می‌دهد و فکر آن‌ها را تحریک و به رشد فردی آن‌ها توجه می‌کند.(بیکی دمنه وهمکاران،۱۴۰۲)

کارکنان سازمان‌های دانش‌بنیان به خاطر ماهیت و فلسفه درونی این سازمان‌ها، به‌منظور تحقق اهداف و آرمان سازمانی، بایستی دارای یک سری شایستگی ویژه باشند. سازمان دانش‌بنیان، به‌واقع ارگانیسمی برای مدیریت کردن ایده‌ها است. این سازمان‌ها طی فرآیندها و پروسه‌هایی از افراد برای تولید، انتقال، مدیریت، استفاده و انتقال محصولات و خدمات دانش‌بنیان در جهت تحقق اهداف سازمان بهره‌برداری می‌کند (باقری و همکاران، ۱۳۹۴). سازمان دانش‌بنیان سازمانی است که در فرا گرد تولید و ارائه محصول/خدمت از خلاقیت، نوآوری و دانش نو بهره می‌برد (نوده فراهانی، ۱۳۹۶) و در این فرا گرد سطوح شایستگی‌های کارکنان برای تحقق اهداف این سازمان‌ها که موتور محرک اقتصاد دانش‌محور است و همچنین ایفاگر نقش کلیدی در توسعه اقتصاد است، بسیار مهم است (طیبی ابوالحسنی و خدابخشی، ۱۳۹۶). با توجه به موارد فوق، می‌توان اذعان کرد که توسعه، بهسازی و ارتقاء شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان یک حقیقتی انکارناپذیر است. سازمان‌های دانش‌بنیان، تحت‌فشار عملکرد بالاتر غالباً بر روی شایستگی‌های خاصی تأکیددارند تا به اهداف خود دست یابند؛ چراکه شایستگی‌های حرفه‌ای برای سطوح مشاغل و سازمان‌های مختلف متفاوت است. در سازمان‌های دانش‌بنیان، کارکنان دانشی باید ترکیبی از شایستگی‌های فنی (مهارتی)، مدیریتی، توانایی و تعاملی داشته باشند (کانسال و سینگال،۲۰۱۸) و این دسته‌بندی‌ها باید با توجه به ماهیت و وظایف خاص کارکنان و سازمان‌ها مدل‌سازی شود (تورس و آگوستو، ۲۰۱۷). نگاهی به مدل‌ها و پیشینه پژوهش در مورد شایستگی‌های حرفه‌ای نشان می‌دهد که به‌صورت کاملاً تخصصی و مبتنی بر وظایف و ماهیت سازمان‌های دانش‌بنیان، مدلی جامع ارائه نشده است. به‌عنوان‌مثال شایستگی کارشناسان پژوهشی (قار لقی و همکاران، ۱۳۹۳)؛ کارشناسان آموزش سازمان امور مالیاتی (پورکریمی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ مدیران پژوهشی (پناهی و

همکاران، ۱۳۹۷)؛ کارشناسان، اعضاء هیئت‌علمی و مشاوران پژوهشگاه و بررسی رابطه میان ابعاد شایستگی‌ها با عملکرد پژوهشگاه صنعت نفت (بابا شاهی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ دانشجویان (سورش و بنا، ۲۰۱۹)؛ منابع انسانی عام (آلن و همکاران، ۲۰۱۸؛ پریگشات و همکاران، ۲۰۱۸) صرفاً متکی بر بخش خاصی از کارکنان دانشی بوده و در این تحقیق سعی شده مدلی مبتنی بر وظایف خاص سازمان‌های دانش‌بنیان بخش دولتی ارائه گردد؛ بنابراین این تحقیق با معرفی سازه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی مرتبط با سازمان‌های دانش‌بنیان و استخراج مؤلفه‌های مناسب و کارآمدتر برای آن، پیشینه جدیدی فراهم می‌آورد و زمینه تفکیک آن را از سایر حوزه‌ها مشخص می‌سازد. با انجام این تحقیق خلاء و شکاف نظری در حوزه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان مرتفع می‌شود و مفهوم شایستگی‌های حرفه‌ای، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و نحوه بهبود و توسعه آن شناسایی می‌گردند. همچنین میزان اثرگذاری و سهم هر یک از شایستگی‌ها در تحقق اهداف سازمان‌های مذکور مشخص می‌گردد که تاکنون بدان پرداخته نشده است، اما نزدیک‌ترین تحقیق صورت پذیرفته نسبت به تحقیق حاضر توسط بابا شاهی و همکاران (۱۳۹۶) انجام پذیرفته است. این تحقیق با عنوان طراحی مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران ارشد انجام‌شده است. در جامعه آماری این پژوهش از مدیران برجسته، کارشناسان، پژوهشگران، اعضاء هیئت‌علمی و مشاوران پژوهشگاه شکل یافته بود؛ و مدل شایستگی رده‌های مختلف مدیران در دودسته از شایستگی‌های پایه‌ای و شایستگی‌های محوری دسته‌بندی گردید. همچنین شایستگی‌های محوری هر رده در سه مقوله ویژگی‌های فردی، دانش، مهارت تقسیم‌بندی شد. با توجه به فلسفه وجودی شرکت‌های کارآفرین ارائه مدل مناسبی که شامل تمامی ابعاد و شاخص‌های مرتبط با شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد برای تحقق اقتصاد کارآفرین ضروری است. جهت نیل به اهداف سازمان‌های مذکور سؤالات زیر مدنظر می‌باشند.

-مدل مناسب شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین کدام است؟

-ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین کدام‌اند؟

بی‌شک در توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین، عوامل متعددی دخیل هستند که ضرورت دارد شناسایی شوند و درجه تأثیرگذاری هر یک از آن‌ها مشخص گردد. با توجه به‌ضرورت تقویت زمینه‌های ایجاد و توسعه خلاقیت و نوآوری و نیز برخی ملاحظات سیاسی و اجتماعی؛ در کشور نتوانسته‌اند انعطاف‌پذیری لازم

را در مواجه با فعل‌وانفعالات محیطی کسب کنند. ازاین‌رو، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که عوامل مؤثر بر شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین کدام هستند ؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر باهدف شناسایی ابعاد شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین طراحی‌شده است و ازنظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی، ازلحاظ جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی و از جنبه قطعیت داده‌ها، اکتشافی محسوب می‌شود. با توجه به کمبودهای موجود در ادبیات موضوع در زمینه شایستگی‌های اختصاصی مدیران ارشد در بستر شرکت‌های کارآفرین، رویکرد کیفی برای اجرای پژوهش انتخاب شد تا پژوهشگر بتواند به شناسایی عمیق و بومی ابعاد این پدیده بپردازد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران ارشد، بنیان‌گذاران و خبرگان حوزه کارآفرینی بودند که تجربه مدیریت در شرکت‌های کارآفرین موفق را دارا بودند و نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند (قضاوتی) انجام شد. در پژوهش‌های کیفی، تعداد نمونه‌ها تا جایی ادامه می‌یابد که دیگر داده‌های جدیدی به نظریه موجود اضافه نشود یا آن را تغییر ندهد که این وضعیت را اشباع نظری می‌نامند (آگاه و همکاران، ۱۴۰۰)؛ بر این اساس، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق با ۱۵ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های کارآفرین در شهر اصفهان انجام گرفت و پس‌ازآن اشباع نظری حاصل گردید. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که با استفاده از پروتکل مصاحبه طراحی‌شده بر اساس مرور ادبیات و سؤالات پژوهش انجام گرفت و سؤالات مصاحبه به‌گونه‌ای طراحی شدند که دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان را درباره مفهوم، ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین آشکار سازند؛ طول مدت هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه متغیر بود و کلیه مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به‌صورت کلمه به کلمه پیاده‌سازی شدند. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون بر مبنای رویکرد استقرایی (آترایدـاسترلینگ) صورت گرفت که در این روش، مضامین پایه‌ای نمایانگر نکات کلیدی متن هستند و با ترکیب آن‌ها، مضامین سازمان شکل می‌گیرد (آگاه و همکاران، ۱۴۰۰). فرآیند تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد؛ بدین ترتیب که ابتدا متون مصاحبه‌ها چندین بار به‌دقت مطالعه و کدهای اولیه استخراج گردید، سپس با دسته‌بندی کدها بر اساس شباهت‌های مفهومی، مضامین پایه‌ای شناسایی و در ادامه با

انتزاعی کردن دسته‌بندی‌ها، مضامین سازمان و درنهایت مضامین فراگیر شکل گرفتند. برای تأمین اعتبار و روایی پژوهش، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل قابلیت اعتبار با استفاده از روش‌های ممیزی همکاران و بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان، قابلیت انتقال با ارائه توصیف غنی از زمینه پژوهش، قابلیت اطمینان با مستندسازی کامل فرآیند پژوهش و قابلیت تأیید پذیری با ثبت و ضبط کامل مصاحبه‌ها و نگهداری مستندات استفاده گردید. یافته‌های پژوهش درنهایت نشان داد که الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین مشتمل بر ۱۴۰ مضمون پایه، ۲۲ مضمون سازمان و ۶ مضمون فراگیر است که در قالب شش بعد اصلی شامل شایستگی‌های شناختی و راهبردی، شایستگی‌های رهبری و انسانی، شایستگی‌های فردی و انگیزشی، شایستگی‌های اجرایی و تخصصی، عوامل زمینه‌ای و محیطی مؤثر بر توسعه شایستگی، و مسیرها و مکانیزه‌های توسعه شایستگی طبقه‌بندی گردیدند.

یافته‌ها

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون صورت گرفت. در مرحله اول، از مصاحبه‌های انجام‌شده و متون به‌دست‌آمده مرتبط با شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین، ابعاد شناسایی و استخراج گردید. سپس کدگذاری اولیه انجام شد. پس از اتمام این مرحله، کدهای مشترک کنار هم قرار گرفتند تا درباره نحوه ترکیب و ادغام آن‌ها به‌منظور ایجاد مضمون‌های پایه‌ای تصمیم‌گیری شود. جدول ۱ نمونه‌هایی از مضمون‌های پایه‌ای استخراج‌شده را نشان می‌دهد.

جدول ۱: نمونه‌هایی از متون منتخب و مضامین پایه شناسایی‌شده

ردیف	متون استخراج‌شده	مصاحبه‌شونده‌ها	مضامین پایه
۱	مدیر کارآفرین باید بتواند مدل کسب‌وکار را مدام بازآفرینی کند، چون بازار هرروز تغییر می‌کند و اگر ثابت بمانیم، از رقبا عقب می‌افتیم.	مصاحبه۱	بازآفرینی مداوم مدل کسب‌وکار
۲	در شرکت‌های کارآفرین، مدیر با داده‌های ناقص تصمیم می‌گیرد؛ نمی‌تواند صبر کند تا همه اطلاعات جمع شود، باید در همان لحظه بهترین تصمیم را بگیرد.	مصاحبه۳	تصمیم‌گیری با داده‌های ناقص
۳	مدیر موفق در شرکت کارآفرین باید بتواند گروه را در شرایط ابهام هدایت کند؛ وقتی هیچ‌کس نمی‌داند فردا چه می‌شود، این مدیر است که باید مسیر را نشان دهد و آرامش را حفظ کند.	مصاحبه۶	هدایت تیم در شرایط عدم شفافیت اطلاعاتی
۴	در شرکت ما، مدیران ارشد شبکه‌سازی قوی دارند؛ با سرمایه‌گذاران، مشتریان بزرگ و حتی رقبا در ارتباط هستند و از این ارتباطات برای رشد شرکت استفاده می‌کنند	مصاحبه۹	جذب سرمایه‌گذاران و شرکای استراتژیک
۵	به نظرم در شرکت‌های کارآفرین کارکنان باید بدانند که می‌توانند ایده‌های جدید را امتحان کنند و اگر شکست خوردند، تنبیه نمی‌شوند	مصاحبه۱۲	ترویج فرهنگ آزمایشگری
۶	به عقیده من یک مدیر کارآفرین باید ریسک‌پذیر باشه، اما نه ریسک کور؛ باید بتونه ریسک‌ها را محاسبه کنه و با شجاعت وارد بازارهای جدید بشه	مصاحبه۱۰	پذیرش ریسک‌های محاسبه‌شده مالی و اعتباری
۷	مدیر ما با منابع بسیار محدود، کارهای بزرگی انجام داده؛ همیشه راهی پیدا می‌کند تا با کمترین هزینه، بیشترین خروجی را بگیره	مصاحبه۱۴	کارآفرینی با منابع محدود

در گام دوم بر اساس مشابهت‌های کاربردی مضمون‌های پایه، هرچند مضمون در یک دسته به نام مضمون سازمان قرار گرفت. در مرحله قبل، ۱۴۰ مضمون پایه شناسایی شد و در قالب ۲۲ مضمون سازمان دسته‌بندی گردید. در جدول ۲، دسته‌بندی مضمون‌های پایه در قالب مضمون‌های سازمان ارائه‌شده است.

جدول۲: دسته‌بندی مضمون‌های پایه و استخراج مضمون‌های سازمان دهنده

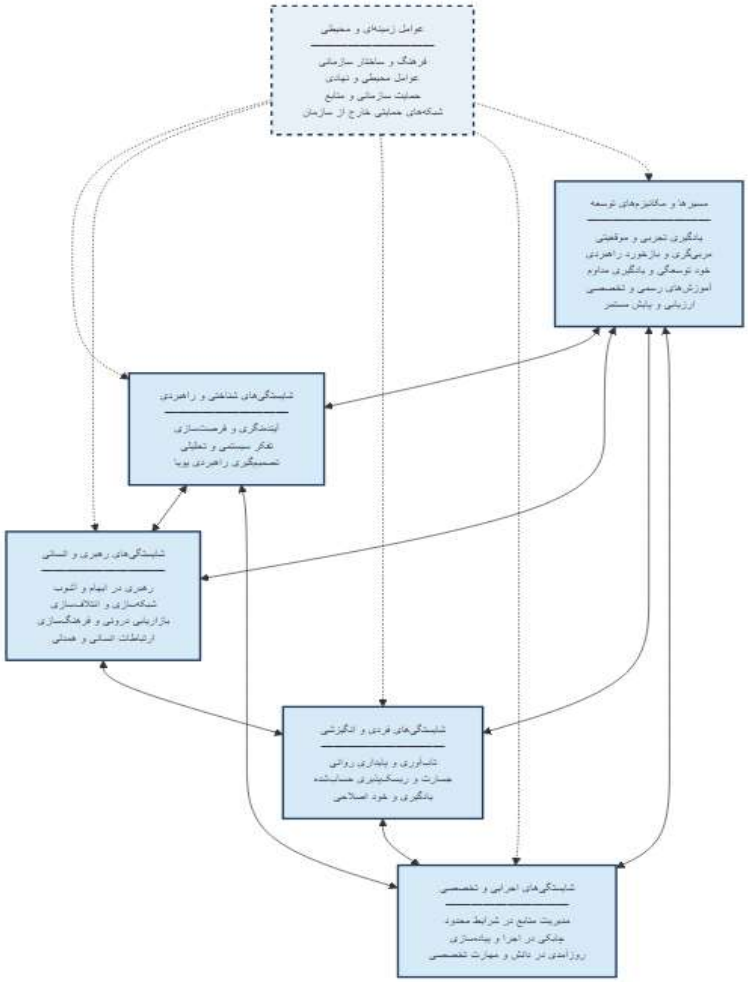
مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
شایستگی‌های شناختی و راهبردی	آینده‌نگری و فرصت سازی	بازآفرینی مداوم مدل کسب‌وکار شناسایی گسل‌های بازار (نقاط شکاف) پیش‌بینی نیازهای پنهان مشتری (شهود بازار) تحلیل روندهای کلان اقتصادی و فناوری کشف فرصت‌های نوآورانه در شرایط رکود تشخیص نقاط تحول صنعت
	تفکر سیستمی و تحلیلی	تحلیل زیست‌بوم کارآفرینی درک همبستگی متغیرهای کلان و خرد سناریوسازی در شرایط عدم قطعیت نگاه کل‌نگر و فرابخشی به سازمان تحلیل SWOT پویا
	تصمیم‌گیری راهبردی پویا	تصمیم‌گیری با داده‌های ناقص اولویت‌بندی مبتنی بر بازدهی سریع انعطاف‌پذیری در تغییر استراتژی‌های بلندمدت تشخیص زمان مناسب برای تغییر مسیر ارزیابی پیامدهای راهبردی تصمیم‌ها تصمیم‌گیری در شرایط فشار زمانی استفاده از قضاوت شهودی در کنار تحلیل
شایستگی‌های رهبری و انسانی	رهبری در ابهام و آشوب	حفظ آرامش تیم در بحران‌های مالی و بازار الهام‌بخشی بدون داشتن برنامه کامل ایجاد امید و تاب‌آوری در تیم هدایت تیم در شرایط عدم‌شفافیت اطلاعاتی تبدیل تهدیدها به فرصت‌های یادگیری جمعی مدیریت هیجانات جمعی در بحران
	شبکه‌سازی و ائتلاف‌سازی	جذب سرمایه‌گذاران و شرکای استراتژیک مذاکره در شرایط عدم‌تقارن اطلاعاتی توسعه سرمایه اجتماعی فراسازمانی

		ایجاد روابط مؤثر با نهادهای حامی کارآفرینی استفاده از شبکه‌های تخصصی برای حل مسائل ایجاد ائتلاف‌های راهبردی حفظ روابط بلندمدت با ذی‌نفعان
	بازاریابی درونی و فرهنگ‌سازی	ترویج فرهنگ آزمایش‌گری تبدیل مخالفان به حامیان تغییر برندسازی فردی مدیر برای جذب استعدادها تبیین چشم‌انداز و مأموریت برای همه سطوح ایجاد حس مالکیت و تعهد سازمانی در تیم نهادینه‌سازی ارزش‌های کارآفرینانه مدیریت مقاومت‌های سازمانی
	ارتباطات انسانی و همدلی	گوش دادن فعال به نیازهای تیم همدلی با کارکنان در شرایط سخت ایجاد فضای امن روانی برای ایده‌پردازی احترام به تنوع نظرات و دیدگاه‌ها مدیریت تعارضات بین‌فردی تشویق به گفت‌وگو و شفافیت
شایستگی‌های فردی و انگیزشی	تاب‌آوری و پایداری روانی	تحمل شکست‌های متوالی پروژه‌ها مدیریت استرس ناشی از کمبود منابع حفظ خوش‌بینی واقع‌بینانه بازیابی سریع روحیه پس از شکست‌های بزرگ کنترل هیجانات در شرایط بحرانی حفظ سلامت روان در فشارهای کاری پایداری در مسیر با وجود موانع
	جسارت و ریسک‌پذیری حساب‌شده	بی‌صبری هوشمندانه (تغییر مسیر به‌موقع) پذیرش ریسک‌های محاسبه‌شده مالی و اعتباری شجاعت در کنار گذاشتن طرح‌های شکست‌خورده پذیرش مسئولیت تصمیم‌های پرریسک ورود به بازارهای جدید با وجود عدم‌اطمینان
	یادگیری و خود اصلاحی	عطش یادگیری از اشتباهات آسیب‌پذیری راهبردی (پذیرش خطا در جمع) خودآگاهی و شناخت نقاط کور ذهنی بازخورد پذیری فعال و اصلاح رفتار

		تلاش مستمر برای بهبود فردی و حرفه‌ای کنجکاوی حرفه‌ای فروتنی در یادگیری از دیگران تشخیص زودهنگام خطاهای خود تعهد به رشد شخصی
شایستگی‌های اجرایی و تخصصی	مدیریت منابع در شرایط محدود	کارآفرینی با منابع محدود تخصیص چابک منابع به پروژه‌های اولویت‌دار خلاقیت در دور زدن کمبودهای ساختاری بهینه‌سازی هزینه‌ها بدون کاهش کیفیت استفاده حداکثری از منابع موجود اولویت‌بندی پروژه‌ها با منابع محدود مدیریت نقدینگی در شرایط بحران
	چابکی در اجرا و پیاده‌سازی	نمونه‌سازی سریع ذهنی و عملی عیب‌یابی سیستم‌ها در شرایط بحران توانایی اجرای موازی چند پروژه باکیفیت قابل‌قبول مدیریت زمان و ضرب‌الاجل‌های فشرده تبدیل ایده به محصول یا خدمت قابل‌ارائه سرعت عمل در واکنش به تغییرات
	روزآمدی در دانش و مهارت تخصصی	دانش به‌روز مالی و اقتصادی در صنعت مربوطه آشنایی با فناوری‌های تحول‌آفرین حوزه کسب‌وکار توانایی ارزیابی فنی فرصت‌ها آشنایی با قوانین و مقررات حوزه کارآفرینی تسلط بر ابزارهای مدیریت پروژه و تحلیل داده آشنایی با روش‌های تأمین مالی نوین تحلیل داده‌های بازار و مشتری آگاهی از روندهای جهانی صنعت تسلط بر مهارت‌های دیجیتال
عوامل زمینه‌ای و محیطی مؤثر بر توسعه شایستگی	فرهنگ و ساختار سازمانی	میزان تحمل سازمان نسبت به آزمون‌وخطا وجود ساختارهای غیرمتمرکز و منعطف حمایت مدیران ارشد از ابتکارات جدید وجود نظام پاداش مبتنی بر نوآوری و خلاقیت شفافیت و عدالت در فرآیندهای ارزیابی انعطاف‌پذیری ساختاری در مواجهه با تغییرات

		سرعت در تصمیم‌گیری سازمانی
	عوامل محیطی و نهادی	پویایی بازار و سرعت تغییرات فناوری دسترسی به شبکه‌های تأمین مالی و شتاب‌دهنده‌ها قوانین و مقررات حمایتگر از کارآفرینی میزان رقابت در صنعت مربوطه وضعیت اقتصادی کلان و تأثیر آن بر کسب‌وکار وجود شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد دسترسی به بازارهای جدید
	حمایت سازمانی و منابع	تخصیص بودجه برای آموزش و توسعه مدیران فراهم‌سازی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات دسترسی به مشاوران و کارشناسان خبره وجود نظام جانشین‌سازی و مسیرهای رشد حمایت روانی و عاطفی از مدیران تأمین منابع مالی پروژه‌های نوآورانه
	شبکه‌های حمایتی خارج از سازمان	ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز علمی عضویت در انجمن‌های صنفی و حرفه‌ای دسترسی به منتورهای خارج از سازمان مشارکت در اکوسیستم کارآفرینی منطقه استفاده از تسهیلات دولتی و حمایتی همکاری با شرکت‌های هم‌صنف دسترسی به سرمایه‌گذاران خطرپذیر ارتباط با مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری
مسیرها و مکانیزم‌های توسعه شایستگی	یادگیری تجربی و موقعیتی	مواجهه با پروژه‌های واقعی بازار مأموریت‌های بحرانی (خط مقدم کسب‌وکار چرخش‌های شغلی هدفمند در بخش‌های مختلف یادگیری از شکست‌های واقعی سازمان مشارکت در حل مسائل استراتژیک شرکت
	مربی‌گری و بازخورد راهبردی	منتورینگ معکوس (یادگیری از نسل جوان) جلسات بازخورد ۳۶۰ درجه با تأکید بر رفتارهای کارآفرینانه استفاده از کوچ‌های باتجربه صنعت> مشاوره با کارآفرینان موفق و پیشکسوتان دریافت بازخورد از ذی‌نفعان داخلی و خارجی جلسات نقد و بررسی عملکرد

خود توسعگی و یادگیری مداوم	برنامه توسعه فردی مبتنی بر شکاف‌های شایستگی شرکت در رویدادهای تخصصی و شبکه‌سازی هدفمند یادگیری از شکست‌های شرکت‌های دیگر عضویت در انجمن‌های علمی و حرفه‌ای به‌روزرسانی مستمر دانش از طریق منابع معتبر
آموزش‌های رسمی و تخصصی	شرکت در دوره‌های مدیریتی و کارآفرینی کسب مدارک تخصصی و بین‌المللی حضور در کارگاه‌های عملی و مهارت‌محور استفاده از پلتفرم‌های آموزش آنلاین
ارزیابی و پایش مستمر	ارزیابی سالانه عملکرد مبتنی بر شایستگی بررسی شکاف شایستگی به‌صورت دوره‌ای نظارت بر پیشرفت فردی و سازمانی استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI مرتبط با شایستگی) بازنگری و به‌روزرسانی مدل شایستگی



شکل ۱:مدل کیفی تحلیل مضامین شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش پیشرو به‌منظور شناسایی ابعاد شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین صورت گرفته است که با استفاده از ۱۵ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد، بنیان‌گذاران و خبرگان حوزه کارآفرینی که از طریق گفتگو انجام شد و تا اشباع نظری ادامه یافت، انجام گرفت. داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون بر مبنای رویکرد استقرایی (آترایدـاسترلینگ) مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفتند. نتایج این پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین در قالب ۱۴۰ مضمون پایه، ۲۲ مضمون سازمان و ۶ مضمون فراگیر طبقه‌بندی گردید. مضامین فراگیر عبارت‌اند از: شایستگی‌های شناختی و راهبردی، شایستگی‌های رهبری و انسانی،

شایستگی‌های فردی و انگیزشی، شایستگی‌های اجرایی و تخصصی، عوامل زمینه‌ای و محیطی مؤثر بر توسعه شایستگی، و مسیرها و مکانیزم‌های توسعه شایستگی.

۱. شایستگی‌های شناختی و راهبردی

مضمون فراگیر «شایستگی‌های شناختی و راهبردی» شامل ۳ مضمون سازمان است: آینده‌نگری و فرصت سازی، تفکر سیستمی و تحلیلی، و تصمیم‌گیری راهبردی پویا. نتایج پژوهش نشان می‌دهد آینده‌نگری و فرصت سازی یکی از بنیادی‌ترین شایستگی‌های شناختی مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که به‌طور مستقیم بر توانایی آن‌ها در شناسایی و خلق فرصت‌های جدید بازار اثر می‌گذارد. مدیرانی که از این شایستگی برخوردارند، قادرند مدل کسب‌وکار را متناسب با تحولات بازار بازآفرینی کنند، گسل‌های بازار را شناسایی نمایند و نیازهای پنهان مشتریان را پیش از رقبا درک کنند. این توانایی در شرکت‌های کارآفرین که با تغییرات سریع و عدم قطعیت بالا مواجه‌اند، نقشی حیاتی در بقا و رشد سازمان ایفا می‌کند، زیرابه مدیران امکان می‌دهد در شرایط رکود اقتصادی نیز فرصت‌های نوآورانه را کشف کرده و نقاط تحول صنعت را تشخیص دهند. شرکت‌های کارآفرین برخلاف سازمان‌های دولتی که رویه‌های ثابت دارند، نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند به‌طور مستمر افق‌های جدید را ببینند و سازمان را به سمت آن‌ها هدایت کنند؛ درواقع، آینده‌نگری در این بستر نه یک مزیت رقابتی، بلکه یک ضرورت حیاتی برای تداوم کسب‌وکار محسوب می‌شود. این یافته با پژوهش‌های چن و همکاران (۲۰۱۵) که توانایی مدیران را یکی از اجزای اصلی موفقیت در تصمیم‌گیری‌های نوآورانه قلمداد کردند، همسو است و نشان می‌دهد که در محیط‌های کارآفرینانه، توانایی پیش‌بینی و شکل‌دهی به آینده، از هر شایستگی دیگری برای مدیران ارشد حیاتی‌تر است.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد تفکر سیستمی و تحلیلی یکی از شایستگی‌های کلیدی مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که به آن‌ها امکان می‌دهد زیست‌بوم پیچیده کارآفرینی را تحلیل کنند، همبستگی متغیرهای کلان و خرد را درک نمایند و در شرایط عدم قطعیت، سناریوهای مختلف را پیش‌بینی کنند. مدیرانی که از این شایستگی برخوردارند، نگاهی کل‌نگر و فرابخشی به سازمان دارند و می‌توانند نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید را به‌صورت پویا تحلیل کنند. این توانایی در شرکت‌های کارآفرین که با محیط‌های پیچیده و چندلایه مواجه‌اند، به مدیران امکان می‌دهد تصمیمات خود را بر اساس درکی عمیق از کل سیستم اتخاذ کنند، نه صرفاً بر اساس جزئیات سطحی. برخلاف

سازمان‌های دولتی که معمولاً رویکردهای بوروکراتیک و بخش‌دار دارند، مدیران شرکت‌های کارآفرین باید بتوانند ارتباطات پنهان‌بین متغیرها را شناسایی کرده و از این درک سامانمند برای هدایت سازمان بهره برند. پژوهش‌های آندرئو و همکاران (۲۰۱۳) نشان داده است که شرکت‌هایی که توسط مدیران توانا اداره می‌شوند، در طول دوره بحران سرمایه‌گذاری بیشتری کرده و سود بیشتری به‌دست‌آمده می‌آورند که این امر مؤید اهمیت تفکر سیستمی در شرایط پیچیده است.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد تصمیم‌گیری راهبردی پویا یکی از شایستگی‌های محوری مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که شامل توانایی تصمیم‌گیری با داده‌های ناقص، اولویت‌بندی مبتنی بر بازدهی سریع و انعطاف‌پذیری در تغییر استراتژی‌های بلندمدت می‌شود. مدیرانی که از این شایستگی برخوردارند، می‌توانند زمان مناسب برای تغییر مسیر را تشخیص دهند، پیامدهای راهبردی تصمیم‌ها را ارزیابی کنند و در شرایط فشار زمانی، با استفاده از قضاوت شهودی در کنار تحلیل، بهترین تصمیمات را اتخاذ نمایند. این توانایی در شرکت‌های کارآفرین که با سرعت‌بالای تغییرات و عدم قطعیت مداوم مواجه‌اند، اهمیتی حیاتی دارد، زیرا مدیران نمی‌توانند مانند سازمان‌های دولتی منتظر جمع‌آوری تمام اطلاعات باشند؛ آن‌ها باید با اطلاعات ناقص تصمیم بگیرند و درعین‌حال آماده تغییر مسیر در کوتاه‌ترین زمان ممکن باشند. مدیران شرکت‌های کارآفرین باید بتوانند در شرایط فشار زمانی، میان سرعت و دقت تعادل برقرار کنند و از قضاوت شهودی به‌عنوان یک ابزار مکمل تحلیل استفاده نمایند. این یافته با پژوهش‌های بچارا و همکاران (۱۹۹۷) که نشان دادند عاطفه مثبت ممکن است به کیفیت بالاتر تصمیم‌گیری نسبت داده شود، همسو است و نشان می‌دهد که در محیط‌های کارآفرینانه، ترکیب تحلیل عقلایی با شهود و قضاوت، یک شایستگی کلیدی برای مدیران ارشد محسوب می‌شود.

۲. شایستگی‌های رهبری و انسانی

مضمون فراگیر «شایستگی‌های رهبری و انسانی» شامل ۴ مضمون سازمان است: رهبری در ابهام و آشوب، شبکه‌سازی و ائتلاف‌سازی، بازاریابی درونی و فرهنگ‌سازی، و ارتباطات انسانی و همدلی. نتایج پژوهش نشان می‌دهد رهبری در ابهام و آشوب یکی از متمایزترین شایستگی‌های مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که آن‌ها را از مدیران سازمان‌های سنتی متمایز می‌کند. مدیرانی که از این شایستگی برخوردارند، می‌توانند در بحران‌های مالی و بازار، آرامش تیم را حفظ کنند، بدون داشتن برنامه کامل، الهام‌بخش

باشند و در شرایط عدم شفافیت اطلاعاتی، تیم را هدایت نمایند. این توانایی در شرکت‌های کارآفرین که با تغییرات ناگهانی و غیرقابل‌پیش‌بینی مواجه‌اند، نقشی حیاتی در حفظ انسجام و انگیزه تیم ایفا می‌کند. برخلاف سازمان‌های دولتی که رویه‌های مشخص و ساختارهای نسبتاً پایدار دارند، شرکت‌های کارآفرین نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند در غیاب اطلاعات کامل، مسیر را نشان دهند و تیم را به سمت اهداف سوق دهند. مدیران کارآفرین باید تهدیدها را به فرصت‌های یادگیری جمعی تبدیل کنند و هیجانات جمعی را در بحران مدیریت نمایند؛ این توانایی به آن‌ها امکان می‌دهد سازمان را در شرایط آشوبناک پایدار نگه‌دارند و کارکنان را با امید و انگیزه بالا به کار ادامه دهند. پژوهش‌های ابرلی و فونگ (۲۰۱۳) نشان داده است که رهبران با درک کنندگی بالا از طریق فرآیند سرایت احساسات تأثیر مثبتی بر پیروان خوددارند و این امر در محیط‌های کارآفرینانه که با فشارهای روانی بالا همراه است، اهمیتی دوچندان می‌یابد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد شبکه‌سازی و ائتلاف‌سازی یکی از شایستگی‌های کلیدی مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که شامل جذب سرمایه‌گذاران و شرکای استراتژیک، مذاکره در شرایط عدم تقارن اطلاعاتی، توسعه سرمایه اجتماعی فرا سازمانی و ایجاد روابط مؤثر با نهادهای حامی کارآفرینی می‌شود. مدیرانی که از این شایستگی برخوردارند، می‌توانند از شبکه‌های تخصصی برای حل مسائل استفاده کنند، ائتلاف‌های راهبردی ایجاد نمایند و روابط بلندمدت با ذی‌نفعان حفظ کنند. این توانایی در شرکت‌های کارآفرین که با کمبود منابع و نیاز به جذب سرمایه و حمایت‌های بیرونی مواجه‌اند، حیاتی است، زیرا شبکه‌های ارتباطی قوی می‌توانند دسترسی به منابع مالی، دانشی و مشاوره‌ای را تسهیل کنند. برخلاف سازمان‌های دولتی که معمولاً از حمایت‌های نهادی برخوردارند، شرکت‌های کارآفرین باید از طریق شبکه‌سازی فعال، سرمایه لازم برای بقا و رشد را تأمین کنند. پژوهش‌های لوتانز و همکاران (۲۰۱۰) بیان داشته‌اند که تمایز بین مدیران موفق و اثربخش در ارتباطات و شبکه‌سازی است که مدیران موفق توانایی بیشتری در شبکه‌سازی داشته‌اند و این امر در شرکت‌های کارآفرین که برای بقا به ارتباطات گسترده نیاز دارند، اهمیت مضاعفی دارد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد بازاریابی درونی و فرهنگ‌سازی یکی از شایستگی‌های رهبری مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که شامل ترویج فرهنگ آزمایشگری، تبدیل مخالفان به حامیان تغییر، برند سازی فردی مدیر برای جذب استعدادها و تبیین چشم‌انداز

و مأموریت برای همه سطوح می‌شود. مدیرانی که از این شایستگی برخوردارند، می‌توانند حس مالکیت و تعهد سازمانی را در تیم ایجاد کنند، ارزش‌های کارآفرینانه را نهادینه سازند و مقاومت‌های سازمانی را مدیریت نمایند. این توانایی در شرکت‌های کارآفرین که همواره در حال تغییر و تحول هستند، اهمیتی حیاتی دارد، زیرا مدیران باید بتوانند کارکنان را به پذیرش تغییر ترغیب کنند و فرهنگی ایجاد نمایند که در آن آزمون‌وخطا نه‌تنها مجاز، بلکه تشویق می‌شود. برخلاف سازمان‌های دولتی که معمولاً بافرهنگ‌های سازمانی نسبتاً ثابت مواجه‌اند، شرکت‌های کارآفرین نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند فرهنگ‌سازمانی را به‌عنوان یک ابزار راهبردی مدیریت کنند و با برند سازی فردی خود، استعدادهای برتر را به سازمان جذب نمایند. این یافته با پژوهش‌های ترهان و شریواستاو (۲۰۱۲) که نشان دادند هوش عاطفی به مدیران کمک می‌کند روابط خود را با کارکنان، سهامداران و مشتریان توسعه دهند، همسو است و نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازی درونی یکی از کلیدی‌ترین شایستگی‌های مدیران کارآفرین محسوب می‌شود.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد ارتباطات انسانی و همدلی یکی از شایستگی‌های بنیادین مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که شامل گوش دادن فعال به نیازهای تیم، همدلی با کارکنان در شرایط سخت، ایجاد فضای امن روانی برای ایده پردازی و احترام به تنوع نظرات و دیدگاه‌ها می‌شود. مدیرانی که از این شایستگی برخوردارند، می‌توانند تعارضات بین فردی را مدیریت کنند و تشویق به گفت‌وگو و شفافیت نمایند. این توانایی در شرکت‌های کارآفرین که با تیم‌های متنوع و خلاق مواجه‌اند، نقشی کلیدی در ایجاد همکاری و انسجام ایفا می‌کند. برخلاف سازمان‌های دولتی که معمولاً ارتباطات رسمی و سلسله‌مراتبی دارند، شرکت‌های کارآفرین نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند با کارکنان ارتباطی عمیق و انسانی برقرار کنند و فضایی ایجاد نمایند که در آن‌همه اعضای تیم احساس امنیت روانی برای بیان ایده‌های خود داشته باشند. همدلی در محیط‌های کارآفرینانه به مدیران امکان می‌دهد نیازهای پنهان کارکنان را درک کنند و از این طریق انگیزه و تعهد آن‌ها را افزایش دهند، زیرا کارکنان در شرکت‌های کارآفرین معمولاً با فشارهای کاری بالا مواجه‌اند و نیاز به حمایت روانی دارند. پژوهش‌های گلمن (۲۰۲۰) نشان داده است که همدلی یکی از مؤلفه‌های اصلی هوش هیجانی است و مدیرانی که از این توانایی برخوردارند، روابط کاری سالم‌تر و اثربخش‌تری برقرار می‌کنند؛ این امر در

شرکت‌های کارآفرین که وابستگی متقابل اعضای تیم بسیار بالاست، اهمیتی دوچندان می‌یابد.

۳. شایستگی‌های فردی و انگیزشی

مضمون فراگیر «شایستگی‌های فردی و انگیزشی» شامل ۳ مضمون سازمان است: تاب‌آوری و پایداری روانی، جسارت و ریسک‌پذیری حساب‌شده، و یادگیری و خود اصلاحی. نتایج پژوهش نشان می‌دهد تاب‌آوری و پایداری روانی یکی از اساسی‌ترین شایستگی‌های فردی مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که به آن‌ها امکان می‌دهد شکست‌های متوالی پروژه‌ها را تحمل کنند، استرس ناشی از کمبود منابع را مدیریت نمایند و خوش‌بینی واقع‌بینانه را در شرایط دشوار حفظ کنند. مدیرانی که از این شایستگی برخوردارند، می‌توانند پس از شکست‌های بزرگ، روحیه خود را بازیابی کنند، هیجانات خود را در شرایط بحرانی کنترل نمایند، سلامت روان خود را در فشارهای کاری حفظ کرده و باوجود موانع، پایداری خود را در مسیر حفظ کنند. این توانایی در شرکت‌های کارآفرین که با ریسک‌پذیری بالا، عدم قطعیت و احتمال شکست‌های پی‌درپی مواجه‌اند، نقشی حیاتی در تداوم فعالیت مدیران ایفا می‌کند. برخلاف سازمان‌های دولتی که معمولاً از ثبات و امنیت شغلی بالایی برخوردارند، مدیران شرکت‌های کارآفرین باید بتوانند فشارهای روانی ناشی از نوسانات بازار، کمبود منابع و عدم قطعیت‌های محیطی را تحمل کنند و همچنان کارآمد باقی بمانند. پژوهش‌های فردریکسون (۲۰۰۱) نشان داده است که تاب‌آوری یکی از مؤلفه‌های اصلی سرمایه روان‌شناختی است و افراد تاب‌آوری توانایی بیشتری در تنظیم هیجانات دارند؛ این یافته در محیط‌های کارآفرینانه که با چالش‌های مداوم روبه‌رو هستند، اهمیتی دوچندان می‌یابد، زیرا تاب‌آوری مدیران به‌طور مستقیم بر تاب‌آوری کل سازمان تأثیر می‌گذارد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد جسارت و ریسک‌پذیری حساب‌شده یکی از متمایزترین شایستگی‌های فردی مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که شامل بی‌صبری هوشمندانه در تغییر مسیر به‌موقع، پذیرش ریسک‌های محاسبه‌شده مالی و اعتباری، شجاعت در کنار گذاشتن طرح‌های شکست‌خورده و ورود به بازارهای جدید باوجود عدم اطمینان می‌شود. مدیرانی که از این شایستگی برخوردارند، می‌توانند مسئولیت تصمیم‌های پرریسک را بپذیرند و درعین‌حال از ریسک‌های کور و غیر محاسبه‌شده پرهیز کنند. این توانایی در شرکت‌های کارآفرین که ذاتاً با ریسک و عدم قطعیت گره‌خورده‌اند، نقشی

حیاتی در شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید ایفا می‌کند. برخلاف سازمان‌های دولتی که معمولاً ریسک گریز هستند و تصمیمات با تأییدیه‌های متعدد گرفته می‌شود، شرکت‌های کارآفرین نیازمند مدیرانی هستند که جسارت لازم برای تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت را داشته باشند و درعین‌حال بتوانند ریسک‌ها را محاسبه کنند. مدیران کارآفرین باید بدانند چه زمانی یک پروژه شکست‌خورده را رها کنند و به مسیر جدید بروند؛ این بی‌صبری هوشمندانه، یکی از کلیدی‌ترین ویژگی‌های آن‌هاست. پژوهش‌های دمرجیان و همکاران (۲۰۱۳) نشان داده است که مدیران توانا کمتر به ارائه مجدد صورت‌های مالی می‌پردازند و کیفیت اقلام تعهدی پیش‌بینی‌شده آن‌ها بالاست؛ این یافته نشان‌دهنده ارتباط میان ریسک‌پذیری حساب‌شده و توانایی مدیران در تصمیم‌گیری‌های مالی صحیح است.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد یادگیری و خود اصلاحی یکی از بنیادی‌ترین شایستگی‌های فردی مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که شامل عطش یادگیری از اشتباهات، آسیب‌پذیری راهبردی در پذیرش خطا در جمع، خودآگاهی و شناخت نقاط کور ذهنی و بازخورد پذیری فعال و اصلاح رفتار می‌شود. مدیرانی که از این شایستگی برخوردارند، تلاش مستمر برای بهبود فردی و حرفه‌ای دارند، کنجکاوی حرفه‌ای خود را حفظ می‌کنند، فروتنانه از دیگران یاد می‌گیرند، خطاهای خود را زودهنگام تشخیص می‌دهند و به رشد شخصی خود متعهد هستند. این توانایی در شرکت‌های کارآفرین که با تغییرات سریع و نیاز به تطبیق‌پذیری مداوم مواجه‌اند، نقشی حیاتی در بقا و رشد مدیران ایفا می‌کند. برخلاف سازمان‌های دولتی که معمولاً یادگیری‌های رسمی و ساختاریافته دارند، شرکت‌های کارآفرین نیازمند مدیرانی هستند که به‌طور مستمر از تجربیات خود و دیگران یاد بگیرند و بتوانند اشتباهات خود را بپذیرند و اصلاح کنند؛ این آسیب‌پذیری راهبردی، نه یک ضعف، بلکه یک نقطه قوت در فرهنگ کارآفرینی محسوب می‌شود. پژوهش‌های تامپسون (۲۰۲۰) نشان داده است که توانایی‌های انتزاعی‌تر مانند مشارکت در یادگیری خودگردان، یکی از شایستگی‌های کلیدی مدیران در محیط‌های پویا است و این امر در شرکت‌های کارآفرین که نیاز به یادگیری مستمر دارند، اهمیت ویژه‌ای می‌یابد.

٤. شایستگی‌های اجرایی و تخصصی

مضمون فراگیر «شایستگی‌های اجرایی و تخصصی» شامل ۳ مضمون سازمان است: مدیریت منابع در شرایط محدود، چابکی در اجرا و پیاده‌سازی، و روزآمدی در دانش و

مهارت تخصصی. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مدیریت منابع در شرایط محدود یکی از حیاتی‌ترین شایستگی‌های اجرایی مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که شامل کارآفرینی با منابع محدود، تخصیص چابک منابع به پروژه‌های اولویت‌دار، خلاقیت در دور زدن کمبودهای ساختاری و بهینه‌سازی هزینه‌ها بدون کاهش کیفیت می‌شود. مدیرانی که از این شایستگی برخوردارند، می‌توانند از منابع موجود حداکثر استفاده را ببرند، پروژه‌ها را با منابع محدود اولویت‌بندی کنند و نقدینگی را در شرایط بحران مدیریت نمایند. این توانایی در شرکت‌های کارآفرین که معمولاً با کمبود منابع مالی و انسانی مواجه‌اند، نقشی حیاتی در تداوم فعالیت و رشد سازمان ایفا می‌کند. برخلاف سازمان‌های دولتی که معمولاً از بودجه‌های نسبتاً پایدار و منابع قابل‌توجهی برخوردارند، شرکت‌های کارآفرین باید با حداقل منابع، حداکثر خروجی را تولید کنند و این امر نیازمند خلاقیت و چابکی در مدیریت منابع است. پژوهش‌های فرانسیس و همکاران (۲۰۱۴) نشان داده است که فعالیت‌های اجتناب از پرداخت مالیات لزوماً استراتژی افزایش‌دهنده ارزش شرکت نیست و مدیران عقلایی باید تلاش و زمان خود را به پروژه‌هایی اختصاص دهند که منجر به افزایش ارزش شرکت می‌شود؛ این یافته بر اهمیت تخصیص بهینه منابع در محیط‌های کارآفرینانه تأکید دارد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد چابکی در اجرا و پیاده‌سازی یکی از شایستگی‌های کلیدی مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که شامل نمونه‌سازی سریع ذهنی و عملی، عیب‌یابی سیستم‌ها در شرایط بحران، توانایی اجرای موازی چند پروژه باکیفیت قابل‌قبول و مدیریت زمان و ضرب‌الاجل‌های فشرده می‌شود. مدیرانی که از این شایستگی برخوردارند، می‌توانند ایده‌ها را به محصول یا خدمت قابل‌ارائه تبدیل کنند و با سرعت عمل در واکنش به تغییرات، سازمان را در مسیر رشد هدایت نمایند. این توانایی در شرکت‌های کارآفرین که سرعت اجرا یکی از کلیدی‌ترین عوامل مزیت رقابتی است، نقشی حیاتی در موفقیت سازمان ایفا می‌کند. برخلاف سازمان‌های دولتی که فرآیندهای اجرایی طولانی و بوروکراتیک دارند، شرکت‌های کارآفرین نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند در کوتاه‌ترین زمان ممکن، ایده‌ها را به عمل تبدیل کنند و باوجود ضرب‌الاجل‌های فشرده، کیفیت کار را حفظ نمایند. مدیران کارآفرین باید بتوانند چندین پروژه را به‌طور هم‌زمان مدیریت کنند و در شرایط بحران، سیستم‌ها را عیب‌یابی و اصلاح نمایند. پژوهش‌های جیراپورن و همکاران (۲۰۱۶) نشان داده است که هر چه توانایی مدیران

افزایش یابد، میزان سود تقسیمی شرکت نیز افزایش می‌یابد و این امربر اهمیت توانایی اجرایی مدیران در خلق ارزش تأکید دارد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد روزآمدی در دانش و مهارت تخصصی یکی از شایستگی‌های بنیادین مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که شامل دانش به‌روز مالی و اقتصادی در صنعت مربوطه، آشنایی با فناوری‌های تحول‌آفرین حوزه کسب‌وکار، توانایی ارزیابی فنی فرصت‌ها و آشنایی با قوانین و مقررات حوزه کارآفرینی می‌شود. مدیرانی که از این شایستگی برخوردارند، بر ابزارهای مدیریت پروژه و تحلیل داده تسلط دارند، با روش‌های تأمین مالی نوین آشنا هستند، داده‌های بازار و مشتری را تحلیل می‌کنند و از روندهای جهانی صنعت و مهارت‌های دیجیتال آگاهی دارند. این توانایی در شرکت‌های کارآفرین که با تغییرات سریع فناوری و تحولات بازار مواجه‌اند، نقشی حیاتی در بقا و رشد سازمان ایفا می‌کند. برخلاف سازمان‌های دولتی که معمولاً از رویه‌های نسبتاً ثابت پیروی می‌کنند، شرکت‌های کارآفرین نیازمند مدیرانی هستند که دانش خود را به‌طور مستمر به‌روز کنند و با آخرین تحولات صنعت آشنا باشند تا بتوانند فرصت‌های جدید را شناسایی و از آن‌ها بهره‌برداری کنند. پژوهش‌های هسیه و وانگ (۲۰۱۶) نشان داده است که مدیران با توانایی بیشتر، وجه نقد بیشتری را نگهداری خواهند کرد که این امر نشان‌دهنده اهمیت دانش مالی مدیران در مدیریت منابع است.

۵. عوامل زمینه‌ای و محیطی مؤثر بر توسعه شایستگی

مضمون فراگیر «عوامل زمینه‌ای و محیطی مؤثر بر توسعه شایستگی» شامل ۴ مضمون سازمان است: فرهنگ و ساختار سازمانی، عوامل محیطی و نهادی، حمایت سازمانی و منابع، و شبکه‌های حمایتی خارج از سازمان. نتایج پژوهش نشان می‌دهد فرهنگ و ساختار سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای مؤثر بر توسعه شایستگی مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که شامل میزان تحمل سازمان نسبت به آزمون‌وخطا، وجود ساختارهای غیرمتمرکز و منعطف، حمایت مدیران ارشد از ابتکارات جدید و وجود نظام پاداش مبتنی بر نوآوری و خلاقیت می‌شود. سازمان‌هایی که فرهنگی یادگیرنده و پویا دارند، می‌توانند بستر مناسبی برای رشد و توسعه شایستگی‌های مدیران فراهم کنند. برخلاف سازمان‌های دولتی که معمولاً با ساختارهای بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی مواجه‌اند، شرکت‌های کارآفرین موفق دارای ساختارهای غیرمتمرکز هستند که به مدیران اجازه می‌دهد سریع‌تر تصمیم بگیرند و از ابتکارات جدید حمایت کنند. شفافیت و عدالت

در فرآیندهای ارزیابی و سرعت در تصمیم‌گیری سازمانی نیز از دیگر عواملی است که به توسعه شایستگی‌های مدیران کمک می‌کند، زیرا مدیران در چنین محیط‌هایی بازخورد دقیق و به‌موقع دریافت می‌کنند و می‌توانند عملکرد خود را اصلاح نمایند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد عوامل محیطی و نهادی یکی از بسترهای کلیدی مؤثر بر توسعه شایستگی مدیران است که شامل پویایی بازار و سرعت تغییرات فناوری، دسترسی به شبکه‌های تأمین مالی و شتاب‌دهنده‌ها، قوانین و مقررات حمایتگر از کارآفرینی و میزان رقابت در صنعت مربوطه می‌شود. شرکت‌های کارآفرین در محیط‌های پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند و مدیران آن‌ها باید بتوانند خود را با این تغییرات تطبیق دهند؛ ازاین‌رو، وجود یک اکوسیستم کارآفرینی حمایتگر و دسترسی به بازارهای جدید، می‌تواند زمینه را برای رشد شایستگی‌های مدیران فراهم کند. برخلاف سازمان‌های دولتی که معمولاً در محیط‌های نسبتاً باثبات فعالیت می‌کنند و از حمایت‌های نهادی برخوردارند، شرکت‌های کارآفرین باید در محیط‌های رقابتی و پویا به فعالیت بپردازند و این امر نیازمند شایستگی‌های خاصی است که تنها در مواجهه با چنین محیط‌هایی شکل می‌گیرد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد حمایت سازمانی و منابع یکی از عوامل کلیدی در توسعه شایستگی مدیران است که شامل تخصیص بودجه برای آموزش و توسعه مدیران، فراهم‌سازی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، دسترسی به مشاوران و کارشناسان خبره و وجود نظام جانشین‌سازی و مسیرهای رشد می‌شود. سازمان‌هایی که برای توسعه مدیران خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، می‌توانند شایستگی‌های آن‌ها را به‌طور مؤثرتری ارتقا دهند. حمایت روانی و عاطفی از مدیران و تأمین منابع مالی برای پروژه‌های نوآورانه نیز از دیگر عوامل مؤثر است که به مدیران امکان می‌دهد با خیالی آسوده‌تر به نوآوری و خلاقیت بپردازند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد شبکه‌های حمایتی خارج از سازمان یکی از بسترهای مهم توسعه شایستگی مدیران است که شامل ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز علمی، عضویت در انجمن‌های صنفی و حرفه‌ای، دسترسی به منتورهای خارج از سازمان و مشارکت در اکوسیستم کارآفرینی منطقه می‌شود. این شبکه‌ها به مدیران امکان می‌دهند از تجربیات دیگران بیاموزند، با آخرین تحولات صنعت آشنا شوند و از حمایت‌های مالی و مشاوره‌ای بهره‌مند گردند. استفاده از تسهیلات دولتی، همکاری با شرکت‌های هم‌صنف، دسترسی به سرمایه‌گذاران خطرپذیر و ارتباط با مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری نیز از دیگر

عواملی است که به توسعه شایستگی‌های مدیران کمک می‌کند و آن‌ها را در مسیر رشد و تعالی قرار می‌دهد.

٦. مسیرها و مکانیزم‌های توسعه شایستگی

مضمون فراگیر «مسیرها و مکانیزم‌های توسعه شایستگی» شامل ۵ مضمون سازمان است: یادگیری تجربی و موقعیتی، مربی‌گری و بازخورد راهبردی، خود توسعگی و یادگیری مداوم، آموزش‌های رسمی و تخصصی، و ارزیابی و پایش مستمر. نتایج پژوهش نشان می‌دهد یادگیری تجربی و موقعیتی یکی از مؤثرترین مسیرهای توسعه شایستگی مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین است که شامل مواجهه با پروژه‌های واقعی بازار، مأموریت‌های بحرانی در خط مقدم کسب‌وکار، چرخش‌های شغلی هدفمند، یادگیری از شکست‌های واقعی سازمان و مشارکت در حل مسائل استراتژیک شرکت می‌شود. این مسیر به مدیران امکان می‌دهد شایستگی‌های خود را در عمل و در مواجهه با چالش‌های واقعی توسعه دهند. برخلاف سازمان‌های دولتی که معمولاً بر آموزش‌های رسمی و تئوریک تأکیددارند، شرکت‌های کارآفرین به‌شدت به یادگیری عملی و موقعیتی اهمیت می‌دهند، زیرا مدیران در این شرکت‌ها باید بتوانند در شرایط واقعی و با فشارهای محیطی، شایستگی‌های خود را به‌کارگیرند و از تجربیات خود درس بگیرند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد مربی‌گری و بازخورد راهبردی یکی از مکانیزم‌های کلیدی توسعه شایستگی مدیران است که شامل منتورینگ معکوس، جلسات بازخورد ۳۶۰ درجه با تأکید بر رفتارهای کارآفرینانه، استفاده از کوچ‌های باتجربه صنعت و مشاوره با کارآفرینان موفق و پیشکسوتان می‌شود. این مکانیزم‌های به مدیران امکان می‌دهد از تجربیات دیگران بهره‌مند شوند و نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند. دریافت بازخورد از ذی‌نفعان داخلی و خارجی و جلسات نقد و بررسی عملکرد نیز به مدیران کمک می‌کند رفتارهای خود را اصلاح‌کرده و شایستگی‌های خود را بهبود بخشند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد خود توسعگی و یادگیری مداوم یکی از پایدارترین مسیرهای توسعه شایستگی مدیران است که شامل برنامه توسعه فردی مبتنی بر شکاف‌های شایستگی، شرکت در رویدادهای تخصصی و شبکه‌سازی هدفمند، یادگیری از شکست‌های شرکت‌های دیگر، عضویت در انجمن‌های علمی و حرفه‌ای و به‌روزرسانی مستمر دانش از طریق منابع معتبر می‌شود. این مسیر بر خود پژوهی و مسئولیت‌پذیری فردی در مسیر

رشد تأکید دارد و به مدیران امکان می‌دهد به‌طور مستمر و خودانگیخته، شایستگی‌های خود را ارتقا دهند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد آموزش‌های رسمی و تخصصی یکی از مسیرهای مکمل توسعه شایستگی مدیران است که شامل شرکت در دوره‌های مدیریتی و کارآفرینی، کسب مدارک تخصصی و بین‌المللی، حضور در کارگاه‌های عملی و مهارت‌محور و استفاده از پلتفرم‌های آموزش آنلاین می‌شود. اگرچه در شرکت‌های کارآفرین، یادگیری تجربی و موقعیتی از اهمیت بیشتری برخوردار است، اما آموزش‌های رسمی نیز می‌تواند به مدیران کمک کند دانش پایه‌ای و نظری لازم را کسب کنند و از آخرین یافته‌های علمی در حوزه مدیریت و کارآفرینی آگاه شوند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد ارزیابی و پایش مستمر یکی از مکانیزم‌های کلیدی در توسعه شایستگی مدیران است که شامل ارزیابی سالانه عملکرد مبتنی بر شایستگی، بررسی شکاف شایستگی به‌صورت دوره‌ای، نظارت بر پیشرفت فردی و سازمانی، استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط با شایستگی و بازنگری و به‌روزرسانی مدل شایستگی می‌شود. این مکانیزم به مدیران و سازمان کمک می‌کند پیشرفت در مسیر توسعه شایستگی را پایش کنند، شکاف‌های موجود را شناسایی و برای رفع آن‌ها برنامه‌ریزی نمایند.

درمجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین، فراتر از مدل‌های سنتی شایستگی است و بر ویژگی‌هایی تأکید دارد که با ماهیت پویا، ابهام‌آمیز و کمبود منبع این شرکت‌ها هماهنگ است. درحالی‌که سازمان‌های دولتی بر توانایی‌های روانی و ثبات‌آفرین تأکیددارند، شرکت‌های کارآفرین به‌شدت نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند در شرایط عدم‌قطعیت تصمیم بگیرند، با منابع محدود کارهای بزرگ انجام دهند، شبکه‌سازی کنند و فرهنگ نوآوری و آزمایشگری را در سازمان نهادینه سازند. ازاین‌رو، الگوی ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب جامع و بومی برای شناسایی، ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران ارشد در شرکت‌های کارآفرین مورداستفاده قرار گیرد و به بهبود اثربخشی و پایداری این شرکت‌ها در محیط‌های رقابتی کمک نماید.

منابع:

اخوان خرازیان، مریم. شهبازی، محمدمهدی. فاتحی، محمد.)۱۳۹۶ .)ارزیابی عملکرد کارکنان دانشیِ واحد تحقیق و توسعه در شرایط برون‌سپاری. مدیریت تولید و عملیات، دوره ۱ ،شماره۱ ،صص: ۱۳۹-۱۵۶.

آذر، عادل. شفیعی نیک‌آبادی، محسن. مقدم، علیرضا. سنگی، محمد.)۱۳۹۵ .)طراحی مدل هوشمند تناسب شغل و شاغل مبتنی بر استعدادها با رویکرد داده‌کاوی . پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره۱ ،شماره۴ ،صص: ۳۴-۱.

افشار فر، فیروز. عباس پور، عباس.)۱۳۹۷ .)تأثیر ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان، نشریه مدیریت فردا، دوره۱۷ ،شماره۵۴ ،پیاپی۵.

بابا شاهی، جبار. یزدانی، حمیدرضا. طهماسبی، رضا. رجب پور، ابراهیم.)۱۳۹۶.)طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، دوره۱ ،شماره۳۲ ،صص:۲۴-۳

باقری، مسلم. پولادی، حسن. کیانی، مهرداد.)۱۳۹۴ .)شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر در ارزیابی عملکرد دانش گران شرکت‌های دانش‌بنیان . بهبود مدیریت، دوره۹ ،شماره۲

بیکی دمنه, زکیه, علامه, سید محسن, اعتباریان خوراسگانی, اکبر & ,شریفی, سعید. (۱۴۰۲). تجارب زیسته کارکنان از چالش‌های رهبری شورانگیز در روابط میان فردی شرکت‌های دانش‌بنیان .مطالعات مدیریت دولتی ایران. doi -. (), ,

بیگدلی، محمد. داودی، رسول. کمالی، نقی. انتصار فرمنی، غلامحسین.)۱۳۹۷ .)شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش‌وپرورش به‌منظور ارائه یک مدل مفهومی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره۱۲ ،شماره۲ ،صص: ۷۳-

پناهی، سیده معصومه، پورکریمی جواد، رمضان مجید.)۱۳۹۷)ارائه مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور . فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی.دوره ۱ ،شماره۱ ،صص :۲۳-۴۶.

پورکریمی، جواد. پورکریمی، محمد رضا. محمدی، علیرضا.)۱۳۹۶ .)طراحی و تبیین صلاحیت‌های حرفه‌ای کارشناسان منابع انسانی. فصلنامه مطالعات مدیریت)بهبود و تحول(، سال ۲۶ ،شماره۱۶ ،صص:۹۶-۶.

خورسندی, م. ب., محمدپورزرندی, م., محمدابراهیم, مینویی, & مهرزاد. (۲۰۲۱). مدل‌سازی ایجاد و توسعه نگرش کارآفرینانه در بازار سرمایه ایران. Iran اقتصاد مالی, ۱۵(۵۶), ۲۴۳-۲۶۸.

دیبایی صابر، محسن. عباسی، عفت. فتحی واجارگاه، کوروش. صفایی موحد، سعید.)۱۳۹۵ .)تبیین مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای معلمان و تحلیل جایگاه آن در اسناد بالادستی

آموزش‌وپرورش ایران، دو فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های آموزش یادگیری، دوره۱۳ ، :123-129.صص، ۲۴پیاپی، ۲ش

رحیم نیا ، فریبرز ؛ هوشیار ،وجیهه . (۱۳۹۱) .شایستگی های مدیران . نشریه علمی- پژوهشی مدیریت فردا سالآ یازده 222-202ص ISC 02 شماره.

-رحیم نیا، فریبرز. هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۲). ارائه مدل کفایت مدیران شعب در سیستم بانکی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۳، صص: ۹۸-۵۵.

طیبی ابوالحسنی، سید امیرحسین. خدابخشی، بهروز)۱۳۹۶.)عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال نهم، شماره۲ ،پیاپی۲۱ ،صص:۱۹۲-۱۶۷.

عاشقی، حسن. بیگی، طاهره. شاهسون، روح اله.)۱۳۹۱ .)شناسایی و طبقه‌بندی شایستگی‌های مدیران تعاونی‌ها. فصلنامه تعاون و کشاورزی، : 35-56.صص، ۲۹شماره، ۱د

عبدالملکی, ج., جمال & ,قنبری. (۲۰۲۱). طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های تیپ‌سازی مدیران مدارس: مطالعه‌ای کیفی در حوزۀ رهبری مدیران .رویکردهای نوین آموزشی.184-163 ,(1)16 .

قار لقی، سجاد. پورکریمی، جواد.میر کمالی، سید محمد.)۱۳۹۴ .)طراحی و تبیین صلاحیت‌های کارشناسان پژوهش مؤسسات آموزش عالی (موردمطالعه دانشگاه تهران(.فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. سال نهم، شماره۱ ،صص: ۱۱۶-۹

مطهری نژاد، حسین.)۱۳۹۶ .)جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۹ ،شماره۱ ،صص: ۲۱-۵

میار، یحیی. رمضانی، حسین‌علی.)۱۳۹۷ .)مجموعه مقالات چهارمین کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی)کمیسیون تخصصی مدیریت اسلامی(. شماره پیاپی۵ ،بهار ۱۳۹۷ .تهران. صص: ۱۵۳-۱۱۵.

نصراللهی، ماندانا. خورشیدی، عباس. خسروی، علی‌اکبر.)۱۳۹۵ .(شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، نشریه مطالعات کمی در مدیریت، شماره۱ ،صص:۱۷۱-۱۹

نوده فراهانی، سارا(۱۳۹۶) پایان‌نامه دکترای تخصصی رشته مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی گذاری. موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.تهران.

خوش‌نمک, بهروز, ایران زاده, سلیمان, خدیوی, اسدالله, تقی زاده, هوشنگ. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی انتخاب مدیران در سازمان‌های خدماتی و تعیین شایستگی مدیران متناسب با پست سازمانی. تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات, ۵(۱), ۸۳-۹۸.

-واعظی, رضا, سید نقوی, میرعلی, حسین پور, داود, تاجی, فاطمه. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی‌شدن. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول), ۲۹(۹۶), ۹-۴۴

-صدری ایوبی، حوریه. (۱۳۹۹). شناسایی، اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی شایستگی مدیران (مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۵ تهران)، فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت حسابداری، دوره جدید، شماره ۳۶، صص ۸۲-۵۹.

-صدوقی, حسن, ابوالقاسمی, محمود, فضل الهی قمشی, سیف اله. (۱۴۰۰). ارائه الگوی توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران (یک پژوهش کیفی). مطالعات رفتاری در مدیریت, ۱۲(۲۶), ۱-۲۰.

-رضینی، سمیه (۱۳۹۴) توانمندسازی منابع انسانی شرکت نفت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

McClelland D.C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist, 28 (1): 1-14.

Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. IOSR Journal of Business and Management, 16(1), 14-22..

Boyatizis, R. (1982). "The competent manager: A model for effective performance". New york: Wiley & Sons

Draganidis Fotis, Mentaz Gregoris (2006) "Competency based management: A review of system and information management approaches and computer security, 14 (1): 51- 84

Stoof, A. Martens, R. L. Merrienboer, J. J. G. & Bastiaens, T. J. (2002). The Bound-ary Approach of Competence: A Constructivist aid for Understanding and Using the Concept of Competence. Human Resource Development Review, 1(3), 345–365

Spencer L. & Spencer S. (1993). Competence at Work: Model for Superior Performance. John Wiley & Sons, New York.

Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2010). Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. African journal of business management, 4(13), 2845- 2855.

Lindberg, O., & Rantatalo, O. (2015). Competence in professional practice: A practice theory analysis of police and doctors. Human relations, 68(4), 561-582

Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. International Journal of Project Management, 33(6), 1220-1235.

Puteh, F., Kaliannan, M., & Alam, N. (2015). Learning for professional development via peers: A System Theory approach. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 172, 88-95.

Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J., & Gamble Jr, L. G. (2009). A practical guide to job analysis. John Wiley & Sons.

Allen, S., Williams, P., & Allen, D. (2018). Human resource professionals' competencies for pluralistic workplaces. The International Journal of Management Education, 16(2), 309-320.

Torres, P., & Augusto, M. (2019). Building resilience to negative information and increasing purchase intentions in a digital environment. Journal of Business Research, 101, 528-535.

Saghir, C. (2012). A Needs Assessment Of Knowledge, Skills, And Values For Urban Planning Professionals Based On Competencies Set Forth By Professional Planning Organizations

Kansal, J., & Singhal, S. (2018). Development of a competency model for enhancing the organisational effectiveness in a knowledge-based organisation. International Journal of Indian Culture and Business Management, 16(3), 287-301

Van Minh, N., Badir, Y. F., Quang, N. N., & Afsar, B. (2017). The impact of leaders' technical competence on employees' innovation and learning. Journal of Engineering and Technology Management, 44, 44- 57.

Sánchez, J. C. (2011). University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation. International Entrepreneurship and Management Journal, 7(2), 239-254

Philpott, C., ist Lernen, W., & ist musikalisches Wissen, W. (2007). Musical learning. Learning to teach music in the secondary school: A companion to school experience, 19-37.

Clark, J., & Armit, K. (2010). Leadership competency for doctors: a framework. Leadership in Health Services, 23(2), 115-129

Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P., & Drachsler, H. (2011). Knowledge worker roles and actions— results of two empirical studies. Knowledge and Process Management, 18(3), 150-174.

Ghorbanizadeh V, Kheir Andish M, Adnan Rad A. (2017) Factors affecting retention of knowledge workers with the aim of developing work life quality plans at the Institute for International Energy Studies. Human Resource Management in Oil Industry, 8 (32):149-176

J.،& Fan ،Yao ،J.،& Fan ،L. (2015)L. (2015). The performance of knowledge workers based on behavioral perspective. Journal of Human Resource and Sustainability Studies ،3(01) ،21

Huang, Y. C., & Jim Wu, Y. C. (2010). Intellectual capital and knowledge productivity: the Taiwan biotech industry. Management decision, 48(4), 580-599

Lei, H., &Lan, J. (2013). Research into the influence factors of knowledge workers sharing residual claims rights. Journal of Knowledge-based Innovation in China, 5(1), 60-72

Suresh, E. S. M., & Beena, B. R. (2019). Developing Professional Competence of Faculty and Students of Civil Engineering to Meet the Global Standards. Proceedings of the Canadian Engineering Education Association (CEEA).

Prikshat, V., Biswas, K., Nankervis, A., & Hoque, M. R. (2018, August). Bangladesh HR professionals' competencies. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. Emerald Publishing Limited

Mitchell, R., & Meacheam, D. (2011). Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory. The Learning Organization, 18(2), 149-160

Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2014). Attracting and retaining staff: the role of branding and industry image. In Workforce development (pp. 19-36). Springer, Singapore

Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & K. Sinha, A. (2013). Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage. International Journal of Organizational Analysis, 21(4), 504- 527

Rahmah I., Syahida Zainal A (2010). "Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector"; Business and Economic Horizons,.

Müller-Frommeyer, L. C. Aymans, S. C. Bargmann, C. Kauffeld, S. & Herrmann, C. (2017). Introducing Competency Models as a Tool for Holistic Competency Devel-opment in Learning Factories: Challenges, Example and Future Application. Proce-dia Manufacturing, 9, 307-314.

Leon, Ramona–Diana.)2013(. "From the Sustainable Organization to Sustainable Knowledge Based Organization", Economic Insights-Trends & Challenges, Vol. 2, No.2, pp.63-73.

Dinh Tho, N., Dong Phong, N., & Ha Minh Quan, T. (2014). Marketers' psychological capital and performance: the mediating role of quality of work life, job effort and job attractiveness. Asia-Pacific journal of business administration, 6(1), 36-48

Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. Journal of World Business, 49(2), 236-244.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological review, 66(5), 297.