

## دومین کنفرانس بین‌المللی چشم‌انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

### مفهوم پردازی الگوی شایستگی رهبران سازمان‌های دولتی در کلاس جهانی

هادی رستمی پاشائی (نویسنده مسئول)<sup>۱</sup>، علی رضائیان<sup>۲</sup>، حسن فارسیجانی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد تهران مرکزی، تهران H.rostami13@yahoo.com

<sup>۲</sup>عضو هیئت‌علمی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران a-rezaeian@sbu.ac.ir

<sup>۳</sup>عضو هیئت‌علمی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران h-farsi@sbu.ac.ir

### چکیده

در دهه اخیر شایستگی رهبران در کلاس جهانی به عنوان رویکردی نوین جهت ارتقای مزیت رقابتی سازمان‌ها، توجه بسیاری از پژوهشگران حوزه‌های مختلف را به خود جلب کرده است. با این حال، درحوزه پژوهشی اجماعی در مورد ویژگی‌های اساسی، کاربردی و الگوهای این شایستگی وجود ندارد. برای روشن کردن دانش این حوزه و مفهوم‌سازی الگوی شایستگی رهبران در کلاس جهانی و نقش آن به عنوان سازه‌ای اثرگذار در ادبیات مدیریت و سازمان، این پژوهش به مرور جامع ۱۰۶ مطالعه مفهومی و تجربی از سال ۱۹۸۵ تا ۲۰۲۲ پرداخته است. مفهوم‌سازی الگوی شایستگی رهبران در کلاس جهانی در زمینه مدیریت و سازمان این مقاله می‌باشد. این مطالعه از نوع توصیفی و از لحاظ روش اجرا مطالعه مرور ادبیات سیستماتیک تلقی می‌گردد. شناسایی مفهوم سازی الگوی شایستگی رهبران در کلاس جهانی، تبیین شایستگی‌ها، رویکردهای مطروحه در این زمینه و ارتباط این مفهوم با سازمان از نتایج این پژوهش می‌باشد.

### واژه‌های کلیدی

شایستگی رهبران، کلاس جهانی، تراز جهانی، سازمان‌های دولتی

۱

### ویژگی‌های رهبری جهانی

مدل هرم سه لایه لوسیا و لپسینگر برای سازماندهی چارچوبی برای ارزیابی و توسعه رهبران جهانی در این مبحث بیان می‌شود. پایه هرم شامل ویژگی‌های فردی مانند صفات شخصیتی، استعدادهای فطری و یا یک استعداد که نشان می‌دهد فرد دارای پتانسیل برای به‌دست آوردن یک مهارت است، می‌باشد. لایه میانی هرم مهارت‌ها و دانش را-که ممکن است مشهود یا نامشهود باشد- نشان می‌دهد. در بالای هرم رفتارهای خاص که قابل مشاهده و اندازه‌گیری هستند قرار دارند (Baporikar, 2016).

شکل زیر به تشریح چارچوب توسعه رهبری جهانی که توسط لوسیا و لپسینگر در سه حوزه شایستگی تعریف شده است، به همراه یکپارچه‌سازی ابزارهای ارزیابی این شایستگی‌ها و چهار روش که توسعه این حوزه‌های مختلف را نشان می‌دهد، می‌پردازد (Atiku, 2018).



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران



### چارچوب توسعه رهبری جهانی

اولین وجه شایستگی ویژگی های شخصیتی است که به عنوان یک پایه برای انتخاب افراد برای رهبری استفاده می شود. یک آنالیز انجام شده نشان می دهد که شخصیت، قدرت پیش بینی بیشتری نسبت به عملکرد شغلی داخلی دارد. با بررسی مطالعات انجام شده در این حوزه می توانیم ویژگی شخصیتی زیر را که در ایجاد رهبری جهانی تاثیر دارد شناسایی کنیم. ادامه این ویژگی ها ذکر شده اند (Baporikar, 2016).

- سازگاری، انعطاف پذیری
- توافق
- وجدان کاری
- حساسیت فرهنگی
- هوش هیجانی
- برونگرایی، خوش مشربی
- حس کنجکاوی
- گشودگی تفکر، بی طرفی، نگرش قوم مدارانه پائین
- گشودگی برای تجربه
- خوش بینی



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

▪ چابکی

ویژگی های شخصیتی ذاتی هستند و همچنین توسط فرهنگ شکل داده می شوند. چون فرهنگ نه تنها بر روی چیزی که فرد می آموزد، بلکه بر روی تفسیر رفتار افراد هم تاثیر دارد. به همین دلیل پژوهشگران روی شایستگی ویژگی های شخصیتی برای ارزیابی رهبری جهانی بحث دارند. آنها معتقدند فرهنگ های مختلف، ویژگی های مختلفی را ارزش می دانند بنابراین ارزیابی رهبران بر اساس ویژگی های شخصیتی آنها ممکن است در محیط های جهانی غیر موثر باشد. تحقیقات کاوسک و آنتونی نشان داد که فرهنگ تعیین می کند که کدام شایستگی ارزش دارد (Atiku, 2018).

### شایستگی دانش و مهارت

دانش فرایند پیچیده ای از به خاطر سپردن، ارتباط و یا قضاوت یک ایده و یا پدیده انتزاعی است، از سوی دیگر، مهارت توانایی فردی انجام یک کار خاص تعریف می شود که می تواند در طول زمان به دست آید. در این مبحث در مورد دو حوزه که روی دانش و مهارت تمرکز دارند به طوری که آنها به امور پیشرو جهانی مربوط می شوند بحث می کنیم:

تفکر جهانی و هوش فرهنگی (Baporikar, 2016).

اولین حوزه دانش و مهارت مرتبط با رهبری جهانی مفهوم تفکر جهانی است. ایده ی تفکر جهانی توجه زیادی را از سوی محققان و پژوهشگران در بیش از دو دهه اخیر به خود جلب کرده است. اکثر محققان تفکر جهانی را به عنوان یک ساختار چند بعدی بیان می کنند. در حالی که همه دانشمندان در همه ی جنبه ها توافق ندارند، اکثریت آنان دانش و مهارت را به عنوان اجزای تفکر جهانی بر می شمارند (Bird & Mendenhall, 2016).

دومین حوزه گسترده ی وابسته به رهبری جهانی هوش فرهنگی است. یک مهارت که افراد را قادر می سازد از توانایی های خود به صورت مقتضی در شرایط میان فرهنگی استفاده کنند (Eseryel & Eseryel, 2013).

ارلی و آنگ در کتاب شان، «هوش فرهنگی: تعامل فردی در فرهنگ ها» توجه ویژه ای نسبت به این ساختار در دهه گذشته داشته اند. برخی از محققان هوش فرهنگی را از مفهوم تفکر جهانی متمایز در نظر گرفته اند، درحالی که دیگر محققان بر این باورند که هوش فرهنگی به سادگی یک زیر مجموعه از تفکر جهانی است (Dwivedi, 2017).



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

دانشمندان بدوی در این عرصه، ایرلی و پیترسون، هوش فرهنگی را به عنوان «توانایی یک شخص برای جمع آوری، تفسیر و عمل بر روی نشانه‌های کاملاً متفاوت برای عملکرد موثر در محیط‌های فرهنگی و یا در یک وضعیت چند فرهنگی» تعریف کرده‌اند (کامران & ولی، ۱۳۹۰).

علاوه بر این، این محققان این بحث را پیش برده‌اند که هوش فرهنگی می‌تواند اندازه‌گیری شود و باید قبل از انتخاب برای ماموریت‌های بین‌المللی ارزیابی شود. دیدگاه دیگری، که توسط توماس و همکارانش حمایت می‌شود نشان می‌دهد که هوش فرهنگی چنان ساختار پیچیده‌ای است که هیچ روشی به تنهایی نمی‌تواند آن را اندازه‌گیری نماید بلکه ترکیبی از روش‌های ارزیابی مورد نیاز است (Shimizu et al., 2019).

بی تردید، برخورداری رهبران جهانی شدن از مجموعه‌ای از هوش‌های چندگانه بسیار ضرورت دارد. علاوه بر هوش متداول عقلانی (IQ) و هوش عاطفی (EQ) که همواره مورد تاکید صاحب‌نظران علم مدیریت و رهبری بوده است، رهبران هزاره سوم برای هدایت پیچیدگی‌های نوین محیط‌های جهانی نیازمند هوش دیگری نیز هستند که از آن به هوش فرهنگی تعبیر می‌شود. از آنجایی که جهانی شدن فرآیندی شتابان و به سرعت در حال توسعه و از طرفی عرصه همسفری همه ملت‌های جهان با ویژگی‌های خاص فرهنگی و اجتماعی خویش است لذا رهبران آینده جهان باید توانایی شناخت و تکریم ارزش‌ها و فرهنگ‌های شرکت‌کنندگان در سفر جهانی شدن را داشته باشند. به بیان دیگر، برخورداری از سطح مطلوبی از هوش فرهنگی ضرورت رهبری در عرصه جهانی شدن است و افزایش مهارت‌های آن در رهبران، اثربخشی بیشتر در محیط‌های جهانی را به دنبال خواهد داشت (Shaikh et al., 2019).

مبانی نظری هوش فرهنگی بصورت زیر قابل بیان است:

### الف - هوش

گستره مفهومی هوش، امروزه به مراتب فراتر از تعریف سنتی ما از هوش عقلانی است. علم روان‌شناسی، هوش را به طور کلی، نوعی ویژگی شخصیتی متفاوت از خلاقیت، شخصیت و یا عقل می‌داند. مطالعات بسیاری در حوزه انواع هوش صورت گرفته است (بار-آن، ۲۰۰۲؛ برگس، پالمر، استوف و والز، ۲۰۰۱؛ چرنیس، ۲۰۰۰؛ سیاروچی، جان، کاپوتی و روبرتس، ۲۰۰۱؛ دولوویتس و هیگر، ۲۰۰۰؛ گلن، ۲۰۰۱A؛ گلن B، ۲۰۰۱؛ لانگلی، ۲۰۰۰؛ مایر، سالووی و کاروسو، ۲۰۰۰؛ مایر، ۲۰۰۱؛ مایر، سالووی، کاروسو و سیتارنیوس، ۲۰۰۱؛ مایر، پرکینس، کاروسو و سالووی، ۲۰۰۱؛ مک‌دووله و بل، ۲۰۰۰؛ فایفر، ۲۰۰۱؛ رایف، هیتس و برامل، ۲۰۰۱؛ وایس، ۲۰۰۰).



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

بهرحال، آنچه از بررسی ادبیات موجود، بدست می آید، مؤید این واقعیت است که نگاه امروز به مقوله هوش، باید نگاهی کاملاً متفاوت از گذشته باشد. امروز دیگر، تأکید اصلی بر ضریب هوش عقلانی نیست، بلکه هوشهای دیگری نیز وجود دارند که مورد توجه و پژوهش دانشمندان قرار گرفته است (Alon & Higgins, 2005)

### ب- فرهنگ

واژه فرهنگ برای نامگذاری بسیاری از مفاهیم از جمله آداب و رسوم، مراسم مذهبی، ارزشهای اخلاقی، هنر، ادبیات و موضوعاتی از این دست به کار می رود (Ford & Ismail, 2006) و از آنجا که برای درک بیشتر این مفهوم اساسی و انجام پژوهشهایی بر این مبنا، محقق می بایست اجزاء و مؤلفه های آن را به خوبی بشناسد، لذا در ابتدا می بایست اقدام به معرفی این واژه نمود. یکی از جامع ترین تعاریف، فرهنگ را مفهومی می داند که دارای دو مؤلفه ذهنی و عینی است. در این تعریف، "فرهنگ ذهنی، شیوه ویژه ای برای ادراک فرد از بخش انسان ساخته محیط زندگی است که ادراک قوانین، مقررات، هنجارها و ارزشها را شامل می شود" (Conger, 2014). از طرف دیگر، فرهنگ عینی تأکید بر نظامهای حقوقی، اقتصادی، سیاسی، مذهبی و آموزشی دارد (انگ و اینکین، ۲۰۰۸، لیونگ و انگ، ۲۰۰۸). یکی از راههای شناخت بهتر فرهنگ و ارتباط آن با رفتارهای انسانی که از موضوعات مورد توجه در این پژوهش است، مطالعه فعالیتها و رفتارهای کنشگران انسانی در جامعه است (Lisak & Erez, 2015). با بررسی این فعالیتها که به خوبی قابل مشاهده و تجزیه و تحلیل است، می توان به ارزشها، باورها و آداب و رسوم مردم دیگر جوامع پی برد و زمینه های ارتباطات انسانی را بیش از پیش فراهم نمود. لذا به منظور برقراری ارتباطات بین المللی در صنعت گردشگری، نقش راهنمایان تور به عنوان پلهای ارتباطی میان جهانگردان و فرهنگ کشور مورد بازدید، حائز اهمیت بسیار است. بی تردید، مهمترین پیش نیاز برقراری و تداوم ارتباط مؤثر در این صنعت، شناخت، باور و تجلی رفتارهای فرهنگی گردشگران است که در صورت مدیریت صحیح از سوی راهنمایان تور، می تواند رضایتمندی جهانگردان را به دنبال داشته باشد. شناخت فرهنگهای دیگر، انگیزه و میل درونی برای درک آنها و بروز رفتارهای فرهنگی، سه بُعد اصلی هوش فرهنگی است که فراگیری و کاربست آن در حرفه راهنمایان تور بسیار اهمیت دارد (Steers, Sanchez-Runde, & Nardon, 2012).

### ج- هوش فرهنگی

هوش فرهنگی به عنوان دامنه جدیدی از هوش، ارتباط بسیار زیادی با محیطهای کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به افراد اجازه می دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر کرده و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می دهند. در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی کاهش یافته و افراد مهارت های مدیریت تنوع فرهنگی را کسب می کنند (CQ). هوش فرهنگی،



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

لازمه رقابت در دنیای فرا پیچیده هزاره سوم است. افرادی که هوش فرهنگی پائینی دارند، قادر به برقراری ارتباط اثربخش با همکارانشان از همان فرهنگ یا فرهنگهای دیگر نبوده و در نتیجه در انجام امور ارتباطی و مدیریتی خود موفق نیستند (Lisak & Erez, 2015).

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و انگ، از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو پژوهشگر، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخهای رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده اند (Alon & Higgins, 2005). آنها بر این باور بودند که در مواجهه با موقعیتهای فرهنگی جدید، به زحمت می توان علائم و نشانه های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباطات سود جست. در چنین حالتی، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود، یک چارچوب شناختی مشترک را، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی را به دست ندهد، ترسیم نماید. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند (Lisak & Erez, 2015).

تعریف دیگری از هوش فرهنگی عبارت است از: توانایی افراد برای رشد شخصی از طریق تداوم یادگیری و شناخت بهتر میراثهای فرهنگی، آداب و رسوم و ارزشهای گوناگون و رفتار موثر با افرادی با پیشینه فرهنگی و ادراک متفاوت. ارلی و انگ، هم چنین، هوش فرهنگی را به عنوان قابلیت فرد برای سازگاری موثر با قالبهای نوین فرهنگی تعریف کرده و ساختار این مفهوم را به انواع دیگر هوش، از جمله هوش عاطفی و اجتماعی مربوط می دانند (Dwivedi, 2017).

بی شک مهمترین امتیاز هوش فرهنگی بر مفهوم صرف فرهنگ، جنبه پویایی و کاربردی آن است و این همان چیزی است که بسیاری از جامعه شناسان و مردم شناسان همواره مورد تاکید قرار داده اند. چارچوب هوش فرهنگی برای اولین بار، به گونه ای بین رشته ای توسط جمعی از دانشمندان معرفی شد (Atiku, 2018). بر این مبنا، هوش فرهنگی فردی عبارتست از "توانمندی فرد در سازگاری موثر با زمینه های فرهنگی جدید" (Baporikar, 2016). این زمینه های فرهنگی در کار راهنمایان جهانگردی به هنگام اجرای تورهای گردشگری بین المللی شکل می گیرد. فلذا، نتیجه کار آنها هنگامی مطلوب خواهد بود که سه ویژگی: (۱) شناخت بین فرهنگی (بعد شناختی)، (۲) انگیزه و میل به تعاملات بین فرهنگی (بعد انگیزشی) و (۳) مهارت سازگاری با تفاوتهای فرهنگی (بعد رفتاری) را در خود ایجاد کنند. به عبارت دیگر سازگاری فرهنگی اتفاق نخواهد افتاد مگر آنکه شناخت، انگیزش و رفتارهای هوشمندانه به کار گرفته شود (Normore, 2012).

بعد شناختی که جزء منطقی، عقلانی و عینی هوش فرهنگی است، به درک خود از رفتارهای مبتنی بر فرهنگ دیگران پرداخته و پاسخ را در جواب این پرسشها می یابد: "این افراد به چه شبیهند و چرا اینگونه اند؟" (ارلی و انگ، ۲۰۰۳، ص ۹۳). این بعد هوش فرهنگی بر آموختن فرهنگ و یادگیری باورها، آداب و رسوم و تابوهای فرهنگ بیگانه تاکید دارد (Atiku, 2018). با آموختن رفتارهای بین فرهنگی، افراد هم چنین ماهیت فرهنگ خود را عمیق تر شناخته و به



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

درک بهتری از آن می رسند. به عبارت دیگر، بعد شناختی، به مباحثی درباره چيستی و ویژگیهای فرهنگ ما و دیگران، انعطاف پذیری شناختی و توانایی در انتقال تجربیات از یک نوع فرهنگ به فرهنگ دیگر می پردازد. شناخت رفتارهای دیگران و نیز رفتارهای خود در یک محیط چند فرهنگی، بی تردید، در سازگاری اثربخش فرد بسیار موثر است.

بعد انگیزشی (یا عاطفی) هوش فرهنگی بر اهمیت نگرش یا انگیزش فرد نسبت به تعاملات بین فرهنگی تاکید دارد (Alon & Higgins, 2005). مثلاً کنجکاوی (میل به شناخت فرهنگ بیگانه)، برای کشف و رفتار در موقعیتهای بین فرهنگی ضروری است (Bird & Mendenhall, 2016). خودباوری نیز که از دیگر مؤلفه های بعد انگیزشی هوش فرهنگی است، به عنوان قضاوت فرد از توانمندیهای خود در نیل به سطح معینی از اهداف تعریف می شود (Bird & Mendenhall, 2016). فردی که در تعاملات با افرادی از دیگر فرهنگها، قابلیتهای ارتباطی خود را باور ندارد، به احتمال خیلی زیاد، پس از تجربه اولین نا کامی اش، سرخورده شده و انگیزه خود را از دست می دهد. چنین فردی در برقراری ارتباط شکست خورده و در نتیجه قادر به سازگاری فرهنگی نخواهد بود (Baporikar, 2016).

نهایتاً اینکه، بعد رفتاری هوش فرهنگی، مجموعه ای از رفتارهای خاص فردی است که برای تعامل اثربخش فرهنگی ضرورت دارد (Dwivedi, 2017). دانستن اینکه چه کاری را باید انجام داد و شناخت چگونگی انجام آن (بعد شناختی) و نیز داشتن نگرش و میل به تلاش (بعد انگیزشی)، زمینه ساز ایجاد مهارتها و رفتارهای با اهمیتی می شود که برای برقراری ارتباط با افرادی از پایگاههای اجتماعی و فرهنگی متفاوت ضرورت دارد. برخی از این مهارت ها و ارتباطات بین فردی عبارتست از: گوش دادن، پرسش، خلاصه کردن، توافق یا عدم توافق و مهارتهایی که در بحث مدیریت ارتباطات آموخته می شود (همچون حرکات غیر کلامی، آداب، تشریفات مذهبی، نقشها و تکنیکها). هوش فرهنگی، به طور خلاصه، دارای سه بعد شناختی، انگیزشی و رفتاری است. تعاملات مؤثر بین فرهنگی نیز، بر این مبنای، به معنای برقراری ارتباط مطلوب با افرادی از خاستگاههای اجتماعی و فرهنگی متفاوت است که بی شک، با بکارگیری هوش فرهنگی، بیش از پیش تقویت خواهد شد. نکته قابل توجه و امیدبخش این است که "درک و پذیرش تفاوتهای فرهنگی، صرفاً ویژگی ذاتی افراد خاصی نیست، بلکه با آموزش، تمرین، تجربه و نگرش مثبت به یادگیری مادام العمر، می توان هوش فرهنگی را افزایش داد" (Mendenhall et al., 2012).

چهار عامل نشان دهنده هوش فرهنگی است - شناخت، فراشناخت، انگیزه و رفتار - که در صورت جمع بندی بیانگر کل هوش فرهنگی فرد است (Van Dyne et al., 2009). هوش فرهنگی شناختی دانش فردی از شیوه های عمومی فرهنگی در محیط های مختلف فرهنگی است (Van Dyne et al., 2009). در قلب هوش فرهنگی شناختی درک چیزی است که بین فرهنگ ها مشابه و متفاوت است. فراشناخت هوش فرهنگی نشان دهنده "آگاهی و آگاهی فرهنگی در طی تعاملات" است (Van Dyne et al., 2009, p. 236). این امر به عادات تفکر انتقادی و سوال برای ارزیابی



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

بهرتر شرایط فرهنگی و تنظیم عملکرد اشاره می کند. هوش فرهنگی انگیزشی نوعی انگیزه ذاتی است که در آن فرد مایل به درک تفاوت ها و شباهت های فرهنگی و تعامل بین فرهنگی است. سرانجام ، جنبه رفتاری هوش فرهنگی توانایی استفاده موفقیت آمیز از اقدامات کلامی و غیر کلامی مناسب هنگام تعامل با افراد متنوع است (ون داین و همکاران ، ۲۰۰۹). این جنبه شاید قابل توجه ترین جنبه باشد زیرا بیان ظاهری دانش درونی است. شخص در حضور و مشارکت یکپارچه در سناریوهای بین فرهنگی با دیگران ارتباط برقرار می کند و اینکه به فرهنگ منحصر به فرد افراد احترام گذاشته و از آنها قدردانی کنید. عملاً ، ارزیابی هوش فرهنگی به یکی از دو دلیل مورد استفاده قرار می گیرد: ارزیابی شخصی برای تعیین نقاط قوت و ضعف فرد و ارزیابی توسط کارفرمایان برای تعیین اینکه چه کسی "آنچه لازم است" را برای کارهای بین المللی دارند. هوش فرهنگی با اثربخشی در مدیریت منابع انسانی ، عملکرد وظیفه در تیم های بین فرهنگی ، سازگاری بازاریابی و عملکرد صادرات و همچنین اثربخشی اتحادیه های استراتژیک جهانی گره خورده است (Chandan, 2015). فرد ، ارلی و آنک (۲۰۰۳) روابط بین پنج ویژگی بزرگ شخصیتی و هوش فرهنگی را تعیین کردند (آنک و همکاران ، ۲۰۰۶). وظیفه شناسی به هوش فرهنگی فراشناختی ، مطابقت با هوش فرهنگی رفتاری ، ثبات عاطفی به هوش فرهنگی رفتاری ، برونگرایی به هوش فرهنگی انگیزشی و رفتاری مربوط بود و گشودگی تجربه به هر چهار عامل مربوط بود (Geil et al., 2020).

### A. شایستگی رفتاری

داشتن صفات مناسب شخصیتی و همچنین دانش و مهارت اینکه چه کاری انجام دهید تنها بخشی از معادله مربوط به رهبری جهانی است. ترجمه این استعداد و توانایی به عمل به شایستگی رفتاری نیاز دارد. رویکردی که اندازه گیری مستقیم مهارت و رفتار، و همچنین دانش و خصوصیات اجزای شایستگی رهبری جهانی را فراهم می کند، مرکز ارزیابی است (Bird & Mendenhall, 2016).

### B. سطوح شایستگی

شایستگی را می توان در سه سطح از یکدیگر متمایز کرد:

**سطح فردی، شایستگی:** در این سطح شامل (دانش و مهارت های بالقوه، ظرفیتها قابلیت ها) و صلاحیت های کارکنان است.

**در سطوح سازمانی:** شایستگی شامل روش ویژه ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستمها، امور جاری، رویه ها و تولیدات فناورانه است.





## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

**درس طرح راهبردی:** منظور از شایستگیها، ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارتها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است.

### C. رویکردهای مطرح شده نسبت به شایستگی ها

#### ۱) رویکرد رفتاری

در این رویکرد، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی میشود و به طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، گفته می شود. آغاز این رویکرد، به انتشار مقاله مک کلند باعنوان: آزمون شایستگی به جای آزمون هوش، در سال ۱۹۷۳ استناد میشود. الگوهای مختلف این رویکرد، بر مطالعه رفتار افراد دارای عملکرد ممتاز و برتر استوار است. در این رویکرد، شایستگیها بر حسب ویژگیهای اصلی شخصی، نظیر عادات، ویژگیهای شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه های فرد در کسب و شغل که به طور معمول با عملکرد عالی در ارتباط هستند، به راههای مختلفی تعریف می شوند. (دهقانان، ۱۳۸۶)

#### ۲) رویکرد استانداردها

این رویکرد بر اساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغلی یا پست سازمانی، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پستهای مدیریتی برای تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل، می پردازد. این رویکرد، اصولاً با تعریف سطح حداقلی از عملکرد قابل پذیرش در یک شغل و یا موقعیت شغلی، ارتباط دارد؛ به نظر می رسد که این رویکرد بر برونداد واقعی شغل تأکید دارد؛ یعنی تمرکز و توجه این رویکرد به خود شغل است نه شاغلی که آن را انجام میدهد.

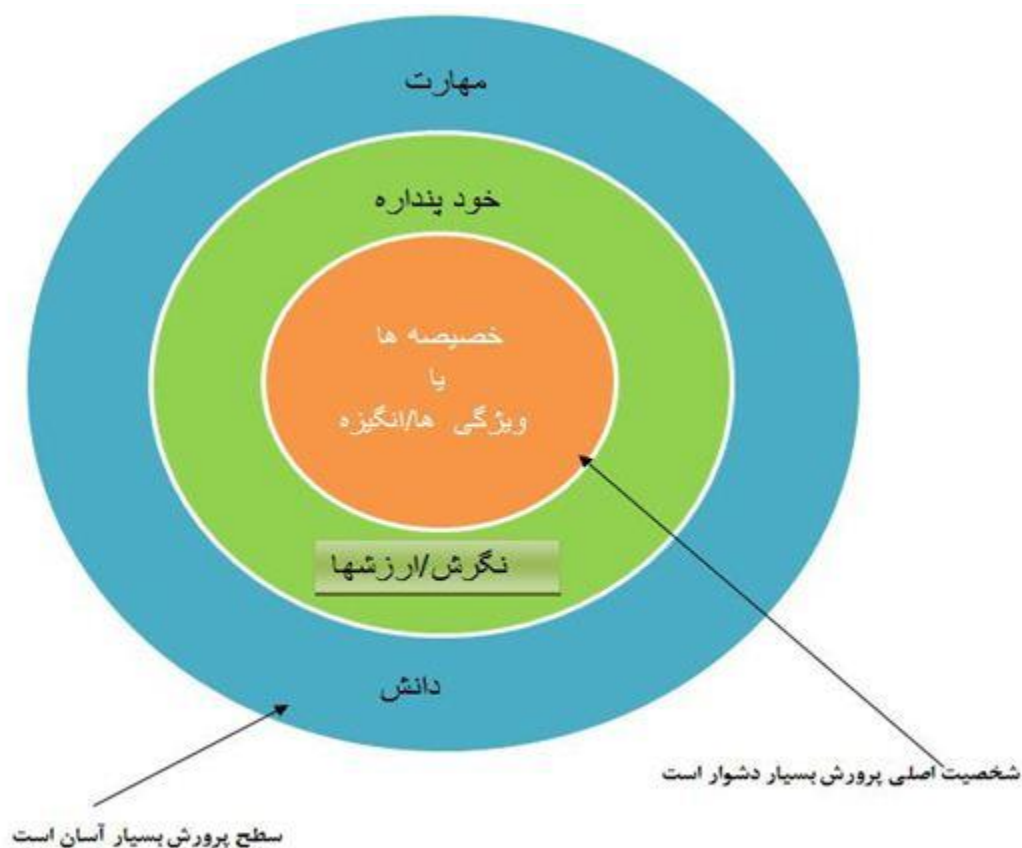
شایستگی های ضروری هر شغل یا موقعیت، طبق فرایند مبتنی بر تحلیل های وظیفه ای شغل شناسایی می شوند. به طور کلی این فرایند عبارت است از: شناسایی نقش ها و عناصر کلیدی شغل، توصیف دقیق استانداردهای پذیرفته شده و معیارهای عملکرد کاری و سرانجام شناسایی نوع شایستگی های مورد نیاز برای انجام آن به گونه ای که استانداردها تحقق یابند. این رویکرد بر آنچه هست تأکید دارد و نه آنچه باید باشد. بنابراین سطح حداقلی عملکرد قابل قبول را در یک شغل یا موقعیت تعیین می کند و نه سطح عالی و برتر عملکرد را. این رویکرد در ۲۰ سال اخیر انگلستان به وجود آمده و استانداردهای آن تقریباً برای ۸۵ درصد از نیروی کار، گسترش یافته است. به این رویکرد، انتقادهای بسیاری شده و امروزه، بنگاههای تجاری در انگلستان بیشتر استفاده از الگوهای شایستگی رفتاری را ترجیح می دهند. یکی از نخستین استانداردهای مطرح شده از سوی، استاندارد شایستگی فردی برای سطوح عملیاتی و میانی بود. ابعادی که

## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

معرفی شدند، گذشته از اوضاع و شرایط محیطی و کاری، با محیطها و بخشهای مختلف سازگار بوده، در واقع شکلی عام داشتند.

### D. ابعاد شایستگی

اسپنسر و اسپنسر، شایستگی را خصیصه بنیادی یک شخص میدانند که با عملکرد عالی یا مؤثر مرجع رابطه علی دارد. آنها اعتقاد دارند که شایستگی شامل ابعاد ذیل است:



شکل ۱- شایستگی

TABLE I

های محوری و سطحی (اسپنسر، اسپنسر، ۱۹۹۳)

## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

### (۱) انگیزش

انگیزش نیروی پویایی است که تحریک یا عمل انسان را سبب می شود. واژه انگیزش در لغت به معنای تحریک و ترغیب و در کل به معنای به جنبش در آوردن رفتار برای ارضای نیاز است. تمام انگیزه ها هدف گرا هستند و نیازها و تمایلات بر رفتار هدف گرا، تاثیر می گذارند و آن را تغییر می دهند. مثلا شخصی که معمولا تمایلی به انجام اضافه کار ندارد، اگر در زمان خاص به پول نیاز داشته باشد ممکن است رفتارش را تغییر دهد و نیازش را ارضا کند (ChengChiang Chen & Kent, 2020). انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه ناشی از نیازهای اوست. انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام یک سری فعالیت و می دارد. بعضی از نیازها مانند نیازهای زیستی جزء نیازهای اولیه بوده و برخی نیازها مانند نیازهای روانی جزء نیازهای ثانویه می باشند، که شدت آنها در افراد مختلف متفاوت است. بنابراین، اثر بخش بودن فعالیت ها به تمایلات افراد در انجام وظایف محوله به آن ها بستگی دارد. از سوی دیگر، همه رفتارهای افراد هدف دار است. در واقع، دو عامل رفتار را شکل می دهند، یکی انگیزه و دیگری هدف (سید جوادین، ۱۳۹۵). انگیزه چیزهایی هستند که انسان درباره آن فکر میکند و یا طلب میکند. آنها باعث انجام عمل می شوند. انگیزه ها رفتار انسان را به سمت اقدامات و یا اهداف معینی سوق داده و تحریک می کنند و باعث می شوند که رفتار فرد با دیگران فرق کند (Buil, Catalán, & Martínez, 2019).

انگیزش عبارت است از نتیجه تلفیق و رابطه مناسب فرد با موقعیت، یا وضعیتی که در آن قرار می گیرد. در تعریف دیگر آورده شده است که میل به کوشش زیاد برای تامین هدف های تعیین شده به گونه ای که این تلاش به خاطر ارضای برخی از نیازهای فردی نیز باشد. بنابراین، اگر انگیزه ها شناسایی شود و از سوی اقداماتی انجام گیرد که افراد احساس کنند بین اهداف فردی و اهداف کاری همخوانی وجود دارد، سیستم انگیزشی سازمان موفق خواهد بود. لذا در تعاریف انگیزش این اصل مهم گنجانده شده که بین نیازهای فردی با اهداف سازمانی سازگاری وجود دارد (رایبیز، ۱۳۹۰).

انگیزش مجموعه نیروهای پیچیده ای است که شامل سائق ها، حالات تنش، نیازها یا دیگر مکانیسم هایی که فعالیت های اختیاری را برای کسب اهداف مشخصی شروع و حفظ می کنند، می باشد (Clem, Bigand, & Wilson, 2019).

در تعریف گوناگون، اغلب انگیزش با واژه هایی نظیر میل، خواست، آرزو، هدف، نیاز، سائق، انگیزه مواجه می شویم. رایج ترین آنها در روانشناسی مفهوم انگیزه است. انگیزه یک وضع روانی است که رفتار را در جهت یا هدف هایی نیرو می دهد، فعال می سازد، به حرکت در می آورد، هدایت می کند و بالاخره آن را در مسیر هدف قرار می دهد. برای فهم انگیزش رابطه بین نیازها، سائق ها و هدف ها را مورد توجه قرار می دهیم (علاقه بند، ۱۳۸۶).



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

انگیزش نیرویی است که انسان برای ارضای نیازها، برآورده شدن خواسته ها و ایجاد گرایش هایی که تعیین کننده رفتار نو هستند سوق می دهد و در نتیجه یک حالت تعادل را در فرد به وجود می آورد (خدیوی، ۱۳۸۶).

انگیزش بیشتر به آن بعد از انگیزه مربوط می شود که جنبه درونی دارد. انگیزش درونی عامل و نیرویی محرکه و جهت دهنده رفتارها و فعالیت های انسانی به ویژه در زمینه کار، تولید و بهره وری است (Latham, 2008).

در یک طبقه بندی کلی، انگیزه ها در سه گروه (فیزیکی، اجتماعی و روانی) قرار می گیرند. به بخشی از نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار (محل مناسب کار، هوا، نور و ...) انگیزه های فیزیکی اطلاق می شود. به دسته ای از نیازهای افراد که به رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان ارتباط پیدا می کند و بیشتر نیازهای اجتماعی را بر طرف می سازد، انگیزه های اجتماعی می گویند؛ آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی افراد را در پی دارد، جزء انگیزه های روانی محسوب می شود. بررسی علل موفقیت برخی از سازمان ها و نیز علل انحطاط و انحلال بعضی از شرکت ها نشان می دهد که ایجاد انگیزه لازم و مناسب در نیروی انسانی، تاثیر معنادار و قابل توجهی در موفقیت و پایداری یا انحلال این واحدها دارد (Porter et al., 2003).

### عوامل موثر بر انگیزش

از دیدگاه سیترز و پورتر یک نظریه کامل انگیزش باید از چند دسته از متغیرها که تشکیل موقعیت کار را می دهند سخن به میان آورد (Porter et al., 2003):

۱. **ویژگی های فردی:** نقطه آغاز هر گونه بحث درباره ی انگیزش، طبیعت و سرشت افراد است. دلبستگی ها، نگرش ها و نیازها که از شخصیت فرد نشأت می گیرند، تأثیر بسزایی در انگیزش دارند.

۲. **ماهیت فعالیت:** دومین دسته از متغیرهایی که باید در زمینه فرایند انگیزش در نظر گرفته شوند شامل آن گروه عواملی هستند که به فعالیت یک فرد مربوط است. در اینجا توجه بیشتری معطوف به نوع کار است که کارمند انجام می دهد. عواملی چون گوناگونی فعالیت های لازم برای انجام دادن کار، اهمیت وظایف و نوع بازخوردی که شخص به عنوان پی آمد کار دریافت می دارد، همگی نقشی در انگیزش به عهده دارند.

۳. **جو:** با توجه به اینکه عواملی در محل فعالیت وجود دارند که می تواند در میزان بهره وری تاثیر گذار باشد، باید این نکته را در نظر داشت که این عوامل نیز می توانند در نگرش فرد و در نهایت بر روی انگیزش موثر باشند. عواملی همچون نظام تشویق و پاداش، پاداش های فردی و فضای فعالیت.



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

۴. محیط بیرونی: عواملی در محیط بی واسطه کار هستند که می تواند در رفتار کاری اثر داشته باشند. نخستین آنها کیفیت درون کنشی گروهی است. علاوه بر آن عواملی همچون باز بودن ارتباطات، نحوه سرپرستی و مانند آن می تواند گاهی اوقات بر تصمیم گیری افراد نسبت به تولید در کار اثر داشته باشد (Sloane & Pröbstl-Haider, 2019).

### ۲) خصیصه ها یا ویژگی ها

خصیصه ها یا ویژگی ها یعنی ویژگی های فیزیکی و پاسخ های سازگار و مناسب به موقعیت ها یا اطلاعات. خود کنترلی عاطفی و ابتکار، " پاسخ های مناسب بسیار پیچیده ای برای موقعیت ها " محسوب می شوند. بعضی از انسانها وقتی که تحت فشار قرار می گیرند، در حل و فصل مسائل عصبانی نشده و فراتر از وظایف محوله عمل می کنند. این شایستگی های خصیصه ای، ویژگی های مدیران موفق محسوب می شوند. انگیزه ها و شایستگی ها عوامل درونی و ذاتی یا "رفتار های اصلی" خود آغاز می باشند که نحوه عمل فرد در شغل خود را در بلند مدت و بدون نیاز به سرپرستی از نزدیک پیش بینی می کنند (Baporikar, 2016).

### ۳) خود پنداره<sup>۳</sup>

خود پنداره یعنی ارزشها، خود انگاره<sup>۴</sup> و یا نگرش های یک شخص. ارزش های یک نفر، انگیزه های واکنشی یا پاسخگو می باشند که نحوه اقدام فرد را در کوتاه مدت پیش بینی می کنند. به عنوان مثال کسی که به رهبر بودن ارزش قائل است (اگر به او گفته شود که یک وظیفه، "آزمونی برای توانایی رهبری" می باشد)، به احتمال زیاد رفتار رهبری را به نمایش خواهد گذاشت، افرادی که مدیریت را ارزش می دانند، اما در عین حال، به طور ذاتی نفوذ در دیگران را دوست ندارند و یا درباره آن فکر نمی کنند، غالباً سمت های مدیریتی را احراز می کنند و لیکن در آن توفیق بدست نمی آورند (Sniad, 2007; Svensson et al., 2019).

### ۴) دانش

<sup>۳</sup>- self starting

<sup>۴</sup>-self concept

<sup>۵</sup> self image

## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

دانش یعنی اطلاعاتی که یک شخص در حوزه های خاص دارد. دانش یک شایستگی پیچیده می باشد. نمرات آزمون های مربوط به دانش غالباً در پیش بینی عملکرد شغلی ناتوانند. زیرا این آزمون ها در سنجش دانش و مهارت های افراد، به گونه ای که این دانش و مهارت ها عملاً در مشاغل مورد استفاده قرار می گیرند، ناتوانند. ابتدا، بسیاری از آزمون های مربوط به دانش، حافظه را اندازه می گیرند، در حالی که آنچه که واقعاً اهمیت دارد، توانایی یافتن اطلاعات است. به خاطر آوری واقعیت ها در مقایسه با دانستن اینکه کدام بخش از واقعیت های موجود به یک مسأله خاص مرتبط هستند، و در صورت نیاز از کجا می توان آنها را پیدا کرد، اهمیت کمتری دارد. دوم: آزمون های مربوط به دانش پاسخ دهنده هستند. آنها توانایی پاسخگو در انتخاب گزینه صحیح اندازه می گیرند، اما توانایی فرد در عمل بر مبنای آن دانش را نمی سنجند (Zhao et al., 2020).

تأکید بر دانش در تعریف شایستگی باعث توسعه آن می شود، ولی تا حدودی سبب تعریف دایره وار می گردد. مهارت بخشی از تعریف دانش می شود و شایستگی شامل هر دو دانش و مهارت ها می شود. یعنی شایستگی مهارت ساده ای نیست که مستقیماً با وظیفه مخصوصی مرتبط شود، بلکه توانایی انتقال دانش به تمام وظایف است. دانش یک فعالیت، برای انجام کار شامل هر دو دانش و وظیفه و درک چگونگی ارتباط نتایج عملکردی مورد انتظار است. تحقیقی که توسط اوکس، فریس، مارتوچیو، باکلی و بروچ (۲۰۱۱). انجام شد، نشان داد که دانش و مهارت ها برای عملکرد موفقیت آمیز در کنترل ترافیک هوایی مستلزم کسب، فهم، درک و بکارگیری اطلاعات ویژه بصورت انفرادی است (توانایی شناختی). این تحقیق نقش توانایی شناختی (همانند شالوده شخصیتی) در پیش بینی فراگیری مهارت و رابطه فراگیری مهارت با عملکرد را حمایت میکند (در این تحقیق توانایی شناختی با دانش مترادف بکارگیری شده است). از دید بعضی از صاحب نظران شایستگی منبع مهمی برای کسب مزیت رقابتی است، بنابراین شایستگی سبب توانایی غلبه بر پیچیدگی و تغییرات محیطی است. باسلایر و همکاران (۲۰۰۳) مدلی از شایستگی بر مبنای دانش تکنولوژی اطلاعات ارائه کردند، در این مدل آنها شایستگی را به عنوان مجموعه ای از دانش و تجربه مرتبط تعریف کردند که مدیران در فرآیندهای کسب و کار اعمال میکنند (Prasertcharoensuk, Somprach, & Ngang, ۲۰۱۵).

### ۵) مهارت

مهارت یعنی توانایی انجام یک وظیفه معین فیزیکی و یا ذهنی. شایستگی مهارت ذهنی یا شناختی شامل تفکر تحلیلی (پردازش داده ها و دانش، تعیین علت و معلول، سازماندهی داده ها و طرح ها) و تفکر مفهومی (شناسایی الگوها در داده

<sup>£</sup>respondent

<sup>¥</sup>Oaks, Ferris, Martocchio, Buckley & Broach



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

های پیچیده) می باشد. نوع یا سطح یک شایستگی در طرح ریزی منابع انسانی کاربرد هایی دارد. همانگونه که در شکل ذیل دیده میشود، شایستگی های دانش و مهارت، قابل مشاهده و نسبتاً در سطح می باشند. شایستگی های خود مفهومی خصیصه ها یا ویژگی ها و انگیزه، عمیقتر و پنهان تر بوده و محور شخصیت می باشند. پرورش شایستگی ها مثل مهارت و دانش آسان است و لیکن ارزیابی و پرورش شایستگی های اصلی مثل انگیزه و خصیصه ها یا ویژگی ها که در کف کوه یخ قرار دارند دشوار تر است. شایستگی های خود مفهومی در جایی در بین این قرار گرفته اند. نگرش ها و ارزش ها بی از قبیل اعتماد به نفس از طریق آموزش، روان درمانی و یا تجربیات پرورشی مثبت، علی رغم دشواری و زمانبری آن قابل تغییرند (Cofer et al., 2018). بسیاری از سازمان ها انتخاب خود را (با استخدام فارغ التحصیلان MBA دانشگاه های خوب) بر مبنای شایستگی دانش و مهارت انجام داده و فرض می کنند که این مستخدمان شایستگی های بنیادی مثل انگیزه و خصیصه ها یا ویژگی ها را دارند و یا این شایستگی ها از طریق مدیریت خوب به تدریج قابل تزیق است. بالعکس قضیه احتمالاً بسیار هزینه بر است: سازمان ها باید انسان های بسیار با انگیزه و شایسته را انتخاب کرده و دانش و مهارت های لازم برای انجام مشاغل خاص را به آنها بیاموزند. در پیش بینی عملکرد متعالی در مشاغل پیچیده، شایستگی ها در مقایسه با هوش و مهارت های مرتبط با وظایف، از اهمیت نسبتاً بالایی برخوردار هستند. دلیل این دامنه محدود تاثیرات می باشد. در مشاغل سطوح بالاتر مثل مشاغل مدیریتی، فنی، بازاریابی و حرفه ای غالباً هر کسی هوش بهر ۱۲۰ یا بالاتر و مدرک بالایی از یک دانشگاه خوب را دارد، آنچه که در این مشاغل افراد با عملکرد برتر را از دیگران متمایز می کند، انگیزش، مهارت های بین فردی و مهارتهای سیاسی می باشند که همه این ها، شایستگی می باشند. به این ترتیب مطالعه شایستگی ها روش موثری برای چنین سمت هایی می باشند (Amorim Neto, Rodrigues, Stewart, Xiao, & Snyder, 2018).

### الگوهای شایستگی

الگوی شایستگی با گردآوری داده هایی درباره ی مهارت ها، توانمندی ها و نیازمندی های لازم برای موفقیت کارمند یا کارگر در جایگاهی شغلی آغاز می شود. مهارت ها و قابلیت های کارمند فعلی یا متقاضی شغل که به عنوان عوامل شایستگی شناخته می شوند نیز به این الگو افزوده می شوند. شرکت ها الگو شایستگی را برای تصمیم گیری در طول فرایند استخدام، شناسایی آموزش های اولیه ی لازم و تصمیم های مربوط به برنامه ی جایگزینی کارکنان به کار می گیرند. همچنین الگوی شایستگی توانایی انجام فعالیتها در محدوده شغل بر اساس استانداردهای تعیین شده تعریف شده است. در واقع الگوی شایستگی عبارت است از یک الگوی قابل اندازه گیری توانایی ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام دادن فعالیت های کاری به صورت موفقیت آمیز. هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان ارائه الگویی برای یکپارچه سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است. به گونه ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی شود (دهقانان ۱۳۸۶). در فرایند الگوسازی شایستگی های مورد نیاز موفقیت با هم ترکیب شده، الگوی شایستگی را ایجاد می کند. به طور



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

معمول برای فهم بهتر مدل‌های شایستگی، آن را در قالب یک شکل ترسیم می‌کنند. این الگوی شایستگی یک شکل انتزاعی است که رابطه بین شایستگی‌های مورد نظر را به صورت سیستماتیک و مفهومی نمایش می‌دهد. الگوی شایستگی‌های شغلی، برای وظایف روزمره و نقشهای کاری تکراری و روتین، پایه‌گذاری شده و هنگام بحث درباره سطوح پیچیده عملکرد عالی، لازم است تغییراتی در آن ایجاد شود. الگوها و چارچوبهای شایستگی متنوع و هر کدام به تناسب موضوع از منظر خاصی تدوین شده‌اند. در این قسمت به بعضی از الگوها و چارچوبهای شایستگی ذکر می‌گردند (Zhao et al., 2020).

جدول 2. TABLE II --Error! No text of specified style in document. --الگوهای شایستگی

### رهبری سازمانی

| منبع                                  | موضوع  | بعد   |
|---------------------------------------|--|---|
| داین <sup>۱</sup> (۱۹۸۷)              | شایستگی رهبری تحول                               | الهامی (خلق و ایجاد تصور ارزشهای قوی)، مفهومی (داشتن تفکر سیستمی، شناخت کسب و کار) و تعاملی (توانمند کردن دیگران، |
| اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)                | پنج ویژگی شایستگی                                | دانش، مهارت، انگیزه، خود پنداره، صفات   |
| دانیل گولمن <sup>۲</sup> (۱۹۹۵، ۲۰۰۲) | شایستگیهای فردی                                  | خود آگاهی، انگیزش، مهارتهای اجتماعی، همدلی، خود کتربلی  |
| گیلبرت <sup>۳</sup> (۱۹۹۶)            | مهندسی رفتار                                     | حمایت محیطی (دادها، ابزار، انگیزش) و ویژگیهای رفتاری (دانش، استعداد، انگیزه)                                      |
| کریپ و مانسفیلد <sup>۴</sup>          | شایستگی شغلی در سیستم ترکیبی مدیریت منابع انسانی | شغل، انتخاب، مدیریت عملکرد، توسعه، جبران خدمات  |
| کراوورد (۲۰۰۵)                        | ترکیبی   | شایستگیهای ورودی (دانش و مهارت)، شایستگیهای شخصی (ویژگیهای شخصی) شایستگیهای خروجی (عملکرد قابل ارائه)             |
| مارتین <sup>۵</sup> (۲۰۰۶)            | مدیریت اثر بخش                                   | سطح شایستگی فرد، عملکرد موثر، ایفای نقش، شخص در شغل   |

<sup>۱</sup>Brown, M. Diane

Self-concept

<sup>۲</sup>Daniel Goleman

<sup>۳</sup>gilbert

Cripe & Mansfeild

<sup>۵</sup>Martin



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

|   |                |              |
|---|----------------|--------------|
| انطباق با شایستگی فرهنگی ، حمایت مدیران از شایستگی فرهنگی | شایستگی فرهنگی | جریور (۲۰۰۹) |
|---|----------------|--------------|

### مفاهیم مرتبط با شایستگی رهبری جهانی

جدول زیر بطور خلاصه دیدگاه اندیشمندان را در ارتباط با مفاهیم مرتبط با شایستگی (دانش، مهارت، صفات و ویژگیها، عملکرد و هوش) رهبران جهانی نشان میدهد. لازم بذکر است بعضی از این صاحب نظران به مجموعه‌های از این مفاهیم اشاره کرده اند.

TABLE III. جدول --Error! No text of specified style in document.-- مفاهیم مرتبط با

### شایستگی

| مفهوم          | تعریف   | صاحب نظران  |
|----------------|---|---|
| مهارت          | قابلیت فراگرفته شده ای است که فرد را قادر به اجرای امور محوله در حداقل زمان و بنحو مطلوب مینماید. که میتواند در زمینه خاص و یا عمومی باشد.  | بویاتیس و کولب (۲۰۱۵) ؛ ساندبرگ (۲۰۰۰) ؛ کینگ، فولرو و زیتامل (۲۰۰۱) ؛ باسلایر، رایک و بنیست (۲۰۰۱) ؛ اروندو و شارلند (۲۰۰۲) ؛ ای (۲۰۰۶)  |
| دانش           | آشنایی تفصیلی و درک صحیح از یک شخص ، یک شی و یا موقعیت، که به شکل اطلاعات بروز میکند و از طریق تجربه و یا تحویل حاصل میشود. به دو شکل ضمنی (با عنوان مهارتهای عملی و یا تخصص) و یا صریح و روشن (به عنوان درک نظری از یک موضوع) وجود دارد. | مارتین و استینز (۱۹۹۴) ؛ گرانٹ (۱۹۹۶) ؛ دانفی، ترنر و کراوفورد (۲۰۱۷) ؛ اوکس، فریس، مارتوچیو، باکلی و بروچ (۲۰۰۱) ؛ کینگ، فولر و زیتامل (۲۰۰۱) ؛ باسلایر، رایک و بنیست (۲۰۰۳).                                  |
| هوش            | به عنوان توانایی تفکر انتزاعی، درک، ارتباطات، استدلال ، یادگیری، برنامه ریزی، هوش هیجانی و حل مساله، تعریف شده است.   | سالووی و مایر (۲۰۱۳) ؛ برت و دیپایهت (۲۰۱۶) گاردنر (۲۰۱۹) ؛ استرنبرگ (۱۹۹۷؛ ۱۹۸۵) ؛ جاکوز (۱۹۹۸) چرنیس و آدلر (۲۰۰۰) ؛ بویاتیز (۲۰۰۲) ؛ مک کله لند (۱۹۹۸) ؛ اسپنسر و اسپنسر (۲۰۰۹) ؛ گلمن (۲۰۰۱) ؛ کلارک (۲۰۱۰) |
| صفات و ویژگیها | صفت، مشخصه یا ویژگی شخصی که بواسطه آن فرد توان اجرای مطلوب شغل را پیدا می نماید.  | هینز (۲۰۲۰) ؛ وودراف (۲۰۱۹) ؛ کانگو و میسرا (۲۰۱۹) ؛ اسپنسر و اسپنسر (۲۰۱۹) ؛ برون (۲۰۱۹) ؛ آگوت، گراو و پیرو (۲۰۰۳)  |
| عملکرد         | عملکرد عبارتست از شیوه‌های که کسی کاری را انجام میدهد و یا درجهای است که نتایج حاصل میشود.  | آنتوناکوپولو و فیتز جرالڈ (۲۰۱۹) ؛ لیدو و ویلسون (۱۹۹۶) ؛ باسلایر، رایک و بنیست (۲۰۰۱) ، آلیس (۲۰۱۹) ؛ هیفرمن و فلود (۲۰۰۰) ؛ مور، چنج و دینتی (۲۰۰۲).  |



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

### یافته‌های تجربی در تلاش‌ها برای توسعه رهبری جهانی

با وجود تعداد گسترده تحقیقاتی که از آموزش‌های رهبری جهانی دفاع می‌کنند، محققان از تعداد محدود مطالعات تجربی موجود در ارتباط با برنامه‌های توسعه رهبری جهانی برای افزایش شایستگی‌های رهبری جهانی ناراضی‌اند تاریکو و کالیگیوری<sup>۴</sup> در یافته‌اند که تجارب فرهنگی قابل توجه چه در زندگی حرفه‌ای چه زندگی شخصی هر فرد، به طور مثبت بر انعطاف‌پذیری و تحمل‌پذیری در مقابل ابهام اثر می‌گذارد (de Almeida Mello et al., 2020).

این پژوهشگران ۴۲۰ رهبر جهانی و ناظران مباشران‌شان را بررسی کردند تا هر دو فرصت تجربی آغاز شده توسط سازمان‌ها مانند کار خارج از کشور، عمل در یک تیم جهانی، توسط فردی از فرهنگی دیگر نظارت شدن و شرکت در جلسات در مناطق بین‌المللی و همچنین قرار گرفتن در معرض شرایط میان فرهنگی غیرمربوط به کار را آزمایش کنند (سفر به خارج از کشور برای تعطیلات، تحصیل و...). نتایج نشان می‌دهد که تجارب فرهنگی قابل توجه در هر دو سطح حرفه‌ای و شخصی به افراد کمک می‌کند تا یادگیری مهارت‌ها و رفتارهای مناسب را یاد بگیرند و به صورت موثر در طیف‌های فرهنگی مختلف به کار ببرند (De Vries & Florent-Treacy, 2002).

با افزایش جهانی شدن ضرورت بیشتری برای آماده‌سازی رهبران به کار در محیط‌های کسب و کار پیچیده از جمله شرکت‌های سهامی مختلف وجود دارد. این مرور ادبیات، به ادبیات موجود درباره‌ی شایستگی رهبری جهانی، ابزار مورد استفاده برای ارزیابی این شایستگی‌ها و روش‌های مورد استفاده برای توسعه این شایستگی‌ها در مقیاس کلان کمک کرده است. با این همه، یافته‌ها از این مرور ادبیات نشان می‌دهد که ارزیابی و توسعه رهبری جهانی برای جلب توجه در بسیاری از رشته‌های مختلف ادامه دارد اما همچنان بسیاری از راه‌های امیدوارکننده برای مطالعات آینده باقی مانده است (Eseryel & Eseryel, 2013).

ما نشان دادیم که رهبران حرفه‌ای نیاز دارند که به طور مداوم دانش خود را در زمینه شایستگی‌های رهبری جهانی افزایش دهند و بتوانند شناسایی کنند که کدام صلاحیت جهانی برای نقش‌های مختلف در سازمان‌هایشان مورد نیاز است. ترل و همکارانش بیان می‌دارند که طیفی از مشاغل جهانی "هر کدام با شایستگی‌های مورد نیاز منحصر به فرد" وجود دارد. یکی از شکاف‌هایی که ما در ادبیات یافتیم این بود که درک عمیق‌تری از این که در زمینه‌های مختلف چه شایستگی رهبری جهانی مورد نیاز است، باید وجود داشته باشد. ما مصرانه از محققان می‌خواهیم که مطالعه روی شایستگی جهانی در سراسر این طیف متنوع را شروع کنند. در این صورت سازمان‌ها قادر خواهند بود کارکنانی را که با موفقیت می‌توانند همه شایستگی‌های مربوط به رهبری جهانی را کسب کنند، پیدا نمایند (Conger, 2014).



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

### کسب مزیت رقابتی جهانی

برای استفاده موثر از دانش فرهنگی رهبری جهانی برای حفظ مزیت رقابتی جهانی (کریستینسن، ۲۰۱۵؛ جانسون و همکاران، ۲۰۰۶). یک مطالعه شامل ۶۲ کشور با بیش از ۱۰۰ محقق کمک کننده، پروژه رهبری جهانی و رفتار سازمانی (GLOBE) (House et al., ۱۹۹۸؛ House et al., ۲۰۰۱) سعی در شناسایی رفتارهای موثر رهبر جهانی و شیوه های سازمانی داشت. این مطالعه تأیید کرد که ارزشها و عملکردهای فرهنگی جامعه بر فرهنگ سازمانی و در نتیجه اقدامات رهبران، پذیرش و اثربخشی رهبران تأثیر می گذارد. با این حال، همچنان فراخوانی برای جزئیات، وضوح و حرکت بیشتر از سطح اجتماعی به سطح فردی وجود دارد (Tung and Verbeke, ۲۰۱۰). کمبود دانش در مورد فرد وجود دارد اختلافات مربوط به رهبری موفق در این فاصله ها است. بیشتر تحقیقات در سطح فردی رهبری جهانی بر هوش فرهنگی (CQ) (ارلی و آنگ، ۲۰۰۳؛ ارلی و پیترسون، ۲۰۰۴) و ذهنیت جهانی (لیننگر و جاویدان، ۲۰۱۰؛ لوی و همکاران، ۲۰۰۷؛ اسمیت و ویکتورسون، ۲۰۱۲) متمرکز بوده است که موجب کسب مزیت رقابتی می گردد. CQ آگاهی از تمایل و توانایی یک فرد برای کار متقابل فرهنگی را افزایش داد و به عنوان توانایی موثر بودن در کل تعریف شده است (ارلی و آنگ، ۲۰۰۳). تحقیقات تأثیر هوش فرهنگی در تیم های جهانی (Janssens and Brett, ۲۰۰۶)، در سازگاری بین فرهنگی و عملکرد شغلی در خارج از کشور (کیم و همکاران، ۲۰۰۸)، در مدیران ارشد (Mannor, ۲۰۰۸)، در توسعه رهبران جهانی (Ng و همکاران، ۲۰۰۹a, ۲۰۰۹b) و رابطه آن با رهبری تحول گرا را نشان داده است (Keung and Rockinson-Szapkiw, 2013).

ذهنیت جهانی به عنوان فرایندهای شناختی پیچیده ای باز و قادر به بیان واقعیت های مبتنی بر فرهنگ متعدد تعریف می شود (لوی و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۲۴۴). ذهنیت یا طرز فکر جهانی به زمینه های مشابه هوش فرهنگی کمک کرده است (کوهن، ۲۰۱۰، جاویدان و واکر، ۲۰۱۲؛ لیننگر و جاویدان، ۲۰۱۰؛ سیلونگ و دیگران، ۲۰۱۴؛ اسمیت و ویکتورسون، ۲۰۱۲). هوش فرهنگی و ذهنیت جهانی برخی از ویژگیهای را نشان می دهد، که امکان رشد فردی را فراهم می کند. تحقیقات بین فرهنگی در مورد ویژگیهای صفات فردی در حال توسعه است. آنگ و همکاران (۲۰۰۶) ارتباط بین پنج ویژگی بزرگ شخصیتی (گشودگی، وظیفه شناسی، برون گرایی، موافقت و نورو تیسیم) و هوش فرهنگی را مورد بررسی قرار داد. متغیرهای تفاوت فردی اضافی محدود نیز بررسی شده است (Geil et al., 2020). استاکوویچ (۲۰۰۶) اعتماد به نفس را به عنوان عامل مهم در رهبری جهانی مطرح کرد. سازه نهفته ای که با امید، خودکارآمدی عمومی، خوش بینی و تاب آوری آشکار می شود. وی پیشنهاد کرد که "داشتن اعتماد به نفس بالا این احتمال را برای افراد فراهم می کند که اقداماتی را انجام دهند، آن را دنبال کنند و پایداری خود را حفظ کنند زیرا آنها اطمینان دارند که می توانند از عهده کاری که می خواهند برآیند (استاکوویچ، ۲۰۰۶، ص ۱۲۰۹). استاکوویچ و همکاران (۲۰۱۵) به طور تجربی رابطه بین اعتماد به نفس و عملکرد موفق را تأیید کرد. برای تأمین خواسته های سازمانی



## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

در حال تغییر ، سازمانها به رهبرانی نیاز دارند که به توانایی های خود اطمینان داشته باشند تا دیگران را از لحاظ فرهنگی درگیر و در نهایت هدایت کنند. بنابراین ، اعتماد به نفس مهم در نظر گرفته می شود (Reiche et al., 2019). فرهنگها و جهت گیری های زمانی تک زمانه و چند زمانه برای اولین بار توسط هال (۱۹۵۹) به عنوان جهت گیری های فرهنگی در سطح جامعه مفهوم یافت و توسط بلودورم و همکاران (۱۹۹۲) در سطح سازمانی و فردی توسعه یافت. چند زمانه بودن یک اولویت برای انجام همزمان کارهای متعدد است در حالی که یکنواختی یک اولویت برای انجام تک کارها است تا تکمیل آنها به صورت ترتیبی انجام شود (هال ، ۱۹۵۹). به طور کلی ، مطالعات نشان می دهد که آگاهی از اولویت کار همراه با دانش نحوه کار افراد از سایر زمینه های فرهنگی به مشارکت موفق کمک می کند و درگیری های احتمالی را در تجارت بین المللی کاهش می دهد (Bluedorn, et al, 1992). در عمل ، توانایی ارزیابی کارکنان و به حداقل رساندن ریسک سازمانی در انتصاب پست های رهبری جهانی می تواند تأثیر مالی قابل توجهی داشته باشد. توجه داشته باشید که ۷۰ درصد سرمایه گذاری های بین المللی به دلیل اختلافات فرهنگی با شکست مواجه می شوند (یان و لو ، ۲۰۰۰). برای محافظت از این هزینه ها ، داشتن رهبران جهانی موثر ضروری است (Geil et al., ۲۰۲۰).

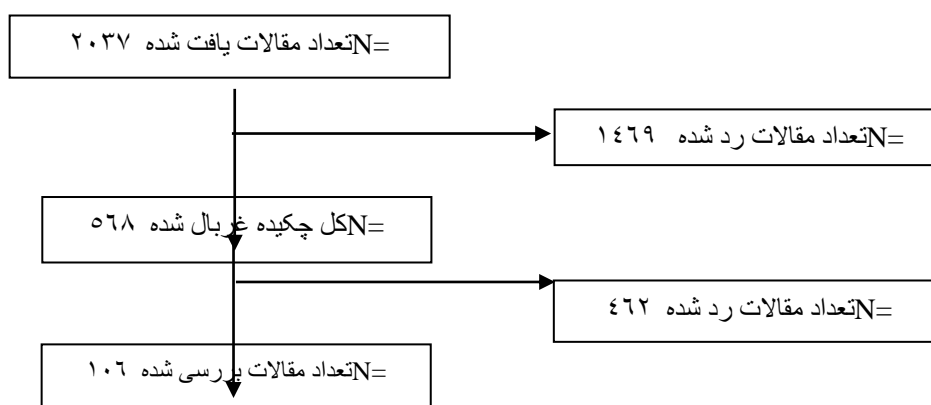
### روش مطالعه

این مطالعه از نوع توصیفی و از لحاظ روش اجرا مطالعه مرور ادبیات سیستماتیک تلقی می گردد (Thrope et al., ۲۰۰۵). پیرو مراحل مطرح شده توسط جسن، متسون و لیس (۲۰۱۱)<sup>۱۵</sup> این مرور بر روی تمام مطالعات مرتبط با موضوع پژوهش، ارزیابی آنها و بررسی مشارکت نظری آنها متمرکز بوده و مطالعاتی را بررسی نموده که درباره الگوی شایستگی رهبران در تراز جهانی به عنوان ابزاری برای ایجاد مزیت رقابتی، می باشند. با توجه به مراحل عنوان شده توسط جسن و همکاران (۲۰۱۱)، این مطالعه با طرح یک پرسش اصلی آغاز شده است: ۱) الگوی شایستگی رهبران در تراز جهانی چگونه در ادبیات مرتبط مفهوم سازی شده است؟ استراتژی مرور این مطالعه بر روی مقالات چاپ شده در ژورنالهایی با طیفی از ضریب تاثیر در پایگاه های داده الکترونیکی به ویژه WOS، EBSCO، SCOPUS و WIELY در حوزه مدیریت، سازمان و استراتژی متمرکز می باشد. فصل های کتابها و همچنین مقالات حاضر در کنفرانسها (ادبیات خاکستری) نیز به منظور بسط قلمرو نتایج و مشارکت های بالقوه در این مرور لحاظ گردیده اند (Adams, Smart and Huff, 2016). کلیدواژه استفاده شده در این مرور شامل « شایستگی رهبران در تراز جهانی » می باشند. هر چند شایستگی رهبران در رشته های دیگر مانند روانشناسی و جامعه شناسی نیز به کرات مورد بررسی قرار گرفته است (Kuran, 1988)، اما تمرکز این مرور بر روی الگوی شایستگی رهبران در تراز جهانی در زمینه مدیریت و سازمان می باشد.

<sup>۱۵</sup>Jesson, Matheson and Lacey

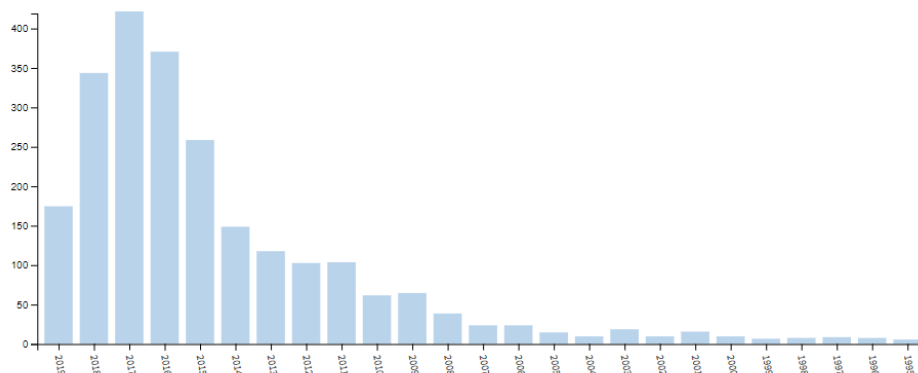
## دومین کنفرانس بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران

مقالات از سال ۱۹۸۵ تا ۲۰۲۲ جمع آوری شده است. در بررسی اولیه تعداد ۲۰۳۷ مقاله یافت شد که پس از بررسی عنوان مقاله‌ها با توجه به موضوع، هدف و سوال تحقیقات، ۵۶۸ مقاله انتخاب گردید. در مرحله بعد، چکیده مقاله‌ها مطالعه و ۱۰۶ مقاله برای مرور انتخاب شدند. از جمله دلایل رد مقالات می‌توان به ارائه شدن مقالات در مجلات نامعتبر، به زبان انگلیسی نبودن مقالات و مربوط نبودن مقالات به زمینه مورد نظر اشاره کرد. پس از تلخیص داده‌های مورد نیاز از مقالات راه یافته به مرور، نتایج خلاصه و جدول‌بندی شد. خلاصه‌ای از نتایج جستجو و انتخاب مقالات مناسب به شرح ذیل است:



نمودار ۱: نمودار ورود و خروج مطالعات اولیه به مرور ادبیات

همانگونه که در نمودار ۲ نشان داده شده است، مفهوم شایستگی رهبران در تراز جهانی از سال ۱۹۸۵ تا ۲۰۲۲ دارای سیری افزایشی می‌باشد که همین امر، انجام پژوهش‌های مرتبط با این مفهوم را دو چندان می‌کند.



نمودار ۲: سال انتشارات مطالعات اولیه مرتبط به مرور ادبیات