

## طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های رفتاری خلاقانه در مدیران اجرایی

سیامک نوری\*، علی بنیادی نائینی\*\*، رضا مؤمنی\*\*\*

### چکیده

در عصر اطلاعات و فضای رقابتی کسب‌وکار امروز، تأثیر و اهمیت به‌کارگیری مدیران اجرایی با شایستگی‌هایی که به بروز رفتاری خلاقانه منجر می‌شود، همواره وزنه‌ای مؤثر در موفقیت و تعالی سازمان و یکی از جنبه‌های مهم کسب‌مزیت رقابتی، به‌شمار می‌رود. در این پژوهش ابتدا با انجام مطالعات مروری نسبت به احصاء شایستگی‌ها اقدام و پس از ساخت مدل اولیه این مدل با استناد به تحلیل محتوا و مصاحبه با خبرگان اعتبارسنجی شد؛ سپس برای دسته‌بندی شاخص‌های فرعی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. در ادامه با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری سؤال‌های پژوهش بررسی شد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، شایستگی‌هایی که به رفتار خلاقانه مدیران اجرایی منجر می‌شوند در ۶۶ شاخص فرعی و با روش دسته‌بندی تحلیل عاملی اکتشافی در ۶ شاخص اصلی شامل شایستگی‌های: دانشی، انتقادی و تعاملی، خلاقیت و نوآوری، اجتماعی، رفتار خطرپذیر و درونی، تعریف و مشخص شدند. بین متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. اولویت‌بندی شایستگی‌های محوری بر اساس نتایج آزمون فریدمن به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: درونی، اجتماعی، خلاقیت و نوآوری، خطرپذیر، دانشی، انتقادی و تعاملی.

کلیدواژه‌ها: شایستگی‌ها؛ رفتار خلاقانه؛ مدیر اجرایی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۹/۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۸/۱۲

\* دانشیار، دانشگاه علم و صنعت.

\*\* استادیار، دانشگاه علم و صنعت (نویسنده مسئول)

E-mail: Bonyadi@iust.ac.ir

\*\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و صنعت.

## ۱. مقدمه

در عصری که علم، دانش، فناوری و اطلاعات با سرعت زیادی در حال دگرگونی است، کسب‌وکار و تجارت نیز از حالت سنتی خارج شده است (چمپی و ونوریا، ۱۳۷۷). انسان‌ها در قلب سازمان‌ها، نقش حیاتی و تعیین‌کننده‌ای بر عهده دارند (زنجانی و همکاران، ۱۳۸۸). در قلب این دگرگونی، مدیریت، خلاقیت، واکنش در برابر دگرگونی و صدمه‌دیدن از آن، قرار گرفته است؛ به‌علاوه امروزه مدیر یک سازمان و تشکیلات از وظایف طبقه‌بندی‌شده قبل شامل: اداره کارکنان، نظارت، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی پا را فراتر نهاده و آن‌طور که «جان کاتر» تعریف کرده، وظایف جدیدی شامل پیش‌دهی<sup>۱</sup>، صف‌آرایی<sup>۲</sup> و ایجاد انگیزه را نیز باید تقبل کند (چمپی و ونوریا، ۱۳۷۷). شناسایی و ارتقای مهارت، دانش، توانایی و در یک کلام، شایستگی‌های مدیران برای موفقیت سازمان، ضروری است (زنجانی و همکاران، ۱۳۸۸). برشمردن شایستگی‌های موردنیاز مدیران متناسب با شرایط جدید و الزامات بومی و فرهنگی و طراحی مدل شایستگی‌ها برای مدیران اجتناب‌ناپذیر است (حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۰). با توجه به اهمیت نقش و جایگاه مدیران اجرایی، احصاء شایستگی‌هایی که به رفتار خلاقانه آن‌ها منجر می‌شود از میان مطالعات و مدل‌های شایستگی مرتبط، دارای اهمیت زیادی است و مدیران اجرایی خلاق در ایجاد و آماده‌سازی بسترهای ارزشمندی نظیر: زایش فرصت‌های شغلی مناسب، فضا سازی محیط سازمانی برای تلاش بیشتر کارکنان، افزایش مزایای رقابتی سازمان، افزایش حجم فروش محصولات، بازده سازمان، بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و غیره، تأثیر و نقش غیرقابل‌انکاری داشته‌اند و انتخاب و به‌کارگیری آن‌ها همواره به‌عنوان وزنه‌ای مؤثر از الزامات موفقیت و تعالی هر سازمان به‌شمار می‌رود (کریمی تفرشی، ۱۳۸۹؛ باکینگهام و کافمن، ۱۳۸۱).

مدیران اجرایی سازمان‌ها و شرکت‌های معتبر و پیش‌تاز قرن بیست‌ویکم، نیازمند پذیرش و استقبال از آموزش و ارتقای قدرت ابتکار به‌منظور کنترل منابع خلاقیت در محدوده سازمان هستند. ایجاد خلاقیت، نیازمند ابطال و بی‌اثر کردن عادات مدیریتی دیرینه دهه‌های گذشته است؛ زیرا چنین فرض شده بود که استعداد خلاقیت سازمانی تنها در مدیریت نهفته است. در سازمان جدید این حقیقت باید به رسمیت شناخته شود که تمامی بدنه سازمان دارای چنین ظرفیت و استعداد خلاق است (چمپی و ونوریا، ۱۳۷۷). مدیران اجرایی خلاق کسانی هستند که می‌توانند به‌دلیل تمایل شخصی خود یا آموزشی که دیده‌اند از کسب نتایج خلاق، حتی وقتی که نقش خودشان در نیل به این نتایج غیرمستقیم باشد، احساس رضایت کنند (نقش مدیریتی داشته باشند) (کریمی تفرشی، ۱۳۸۹). در آینده، تعالی انسان‌ها و جوامع با خلاقیت آنان گره خواهد

---

1. Visioning  
2. Aligning

خورد و در عصر انفجار اطلاعات، آینده در دست کسانی است که وامدار خلاقیت باشند. (Nemiro, 2004). با توجه به اهمیت وجود تعریف و تبیین عملیاتی و کاربردی از شاخص‌ها و شایستگی‌های رفتاری خلاقانه در مدیران اجرایی و متعاقباً ارائه مدل مربوطه، با مطالعه موردی در صنعت ساختمان، در اولین گام مشهود به نظر می‌رسد که هدف اصلی از انجام این پژوهش شناسایی و احصاء شایستگی‌هایی است که به رفتار خلاقانه مدیران اجرایی منجر می‌شود و در ادامه ارائه مدل شایستگی‌های رفتار خلاقانه مدیران اجرایی است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در ابتدا، تعریف‌ها، اصول و مفاهیم خلاقیت، چستی شایستگی و بُعد رفتاری آن، نقش و جایگاه مدیران اجرایی در صنعت ساختمان کشور، خلاقیت مدیریتی و مدیران خلاق و در نهایت تبیین شایستگی‌هایی که به رفتار خلاقانه مدیران اجرایی منجر شده، به‌طور خلاصه ارائه می‌شود: درخصوص چستی خلاقیت در برخی از مطالعات گفته می‌شود که: خلاقیت توانایی یا استعداد برای ایجاد و زایش ایده‌ها است (Sloane, 2003). به اعتقاد گیزلین<sup>۱</sup>، خلاقیت ارائه کیفیت‌های تازه‌ای از مفاهیم و معانی است (حسینی، ۱۳۸۱). خلاقیت به‌عنوان یک فرایند می‌تواند به‌طور پیوسته با یافتن، حل کردن مسائل و انجام راه‌های جدید همراه باشد. (Christina, 2008). ورنون<sup>۲</sup> می‌گوید: خلاقیت توانایی شخص در ایجاد ایده‌ها، نظریه‌ها، بینش‌ها یا اشیای جدید و نو و بازسازی مجدد در علوم و سایر زمینه‌ها است (Vernon, 1989). گیلفورد<sup>۳</sup> خلاقیت را نوعی از تفکر می‌داند؛ به این صورت که تفکر را به تفکر همگرا<sup>۴</sup> و تفکر واگرا<sup>۵</sup> تقسیم کرده و خلاقیت را تفکر واگرا تعریف می‌کند. تفکر واگرا، جست‌وجویی ذهنی برای یافتن تمام پاسخ‌های امکان‌پذیر برای یک مسئله یا مشکل است.

از نظر گیلفورد و تورنس، شاخص‌های تفکر واگرا عبارت‌اند از:

سلاست تفکر یا سیالی<sup>۶</sup>: افراد را قادر می‌سازد ایده‌ها و راه‌حل‌های متعدد (کمیت) ارائه کنند.

انعطاف‌پذیری تفکر<sup>۷</sup>: به معنای تنوع و گوناگونی ایده‌ها است.

اصالت تفکر<sup>۸</sup>: به منحصر به فرد بودن و تازگی ایده‌ها اشاره دارد.

بسط<sup>۱</sup>: توانایی تکمیل یک ایده و افزودن جزئیات وابسته به آن (صادقی مال امیری، ۱۳۸۸).

1. Ghiselin
2. Vernon
3. Guilford
4. Thinking Convergent
5. Thinking Divergent
6. Fluency of Thinking
7. Flexibility of Thinking
8. Originality of Thinking

صاحب‌نظرانی نظیر گیلفورد، فروید، مارزانو، روانشناسان گشتالت و دیبونو، خلاقیت را محدود به نوعی از تفکر (تفکر شهودگرایی) کرده‌اند؛ درحالی‌که صاحب‌نظرانی نظیر استرنبرگ و لابات<sup>۲</sup> و دیویس<sup>۳</sup> بر این عقیده هستند که نه‌تنها خلاقیت مربوط به قسمتی از تفکر نیست؛ بلکه مرتبط با تمامی تفکر است (Lubart, 2001; Land, 1972). ویزبرگ<sup>۴</sup> در توافق با این پژوهشگران، معتقد است که خلاقیت نه‌تنها نوع ویژه‌ای از تفکر نیست؛ بلکه بر فرایندهای عادی تفکر استوار است (Barlow, 2000).

در تعریف شایستگی<sup>۵</sup> و بُعد رفتاری آن در سازمان‌ها، در یک معنای وسیع «شایستگی» به تجربه‌ها، دانش، مهارت‌ها، خصیصه‌ها، ذهنیت از خود یا نقش اجتماعی، ارزش‌ها و نگرش‌هایی اشاره دارد که یک مدیر در طول حیات خود کسب کرده است (Viitala, 2005). هورن بای و توماس، شایستگی‌ها را به‌عنوان دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران مؤثر تعریف می‌کنند (Virtanen, 2000)؛ اما جامع‌ترین تعریف را باکینگهام<sup>۶</sup> و کافمن<sup>۷</sup> ارائه داده‌اند. آن‌ها شایستگی‌ها را در سه بخش تعریف کرده‌اند: بخش اول شایستگی‌های مهارتی<sup>۸</sup>، بخش دوم شایستگی‌های دانشی<sup>۹</sup> و بخش سوم نیز شایستگی‌های مرتبط با هوشمندی<sup>۱۰</sup> است (Marcus, 1999). شایستگی، مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری است که متصدی شغل برای انجام شایسته وظایف و کارهای ویژه خود باید آن‌ها را دارا باشد. اهمیت خاص تعریف در این عبارت است که شایستگی‌ها مرتبط با رفتار افراد هستند؛ به‌علاوه این بُعد رفتاری است که مرتبط با عملکرد شغل است (Parry, 1996). محیط‌های آموزشی، منبع تولید و به اشتراک‌گذاری دانش هستند و مراکز نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی جامعه به‌شمار می‌روند. ایجاد شایستگی و توانمندی‌های راهبردی در دانشگاه‌ها از ضروری‌ترین نیازهای این نهادها است (سهرابیو همکاران، ۱۳۸۹). هرچه میزان شایستگی‌های افراد حرفه‌ای منابع انسانی افزایش یابد، اثربخشی اجرای نقش آنان نیز افزایش خواهد یافت (اوتارخانی و علاء‌الدینی، ۱۳۹۰). شایستگی‌ها، مجموعه‌های رفتاری هستند که برخی کارکنان بهتر از سایرین آن‌ها را انجام می‌دهند (Woodruff, 1993).

- 
1. Elaboration
  2. Strenberg & Lubart
  3. Daives
  4. Weisberg
  5. Competency
  6. Marcus Buckingham
  7. Curt W. Coffman
  8. Skill
  9. Knowledge
  10. Attitude

در بیان سطوح مدیریتی، نقش و جایگاه مدیران اجرایی در صنعت ساختمان کشور، سازمان‌های پروژه‌محور و غیرپروژه‌محور معرفی می‌شوند. سازمان‌های پروژه‌محور، آن‌هایی هستند که عملیات آن‌ها عمدتاً دربرگیرنده پروژه‌ها است. یک دسته از این سازمان‌ها، آن‌هایی هستند که درآمد خود را عمدتاً از انجام پروژه‌ها برای دیگران به‌دست می‌آورند شرکت‌های معماری، شرکت‌های مهندسی، مشاوران، پیمانکاران ساختمان، پیمانکاران دولت، سازمان‌های غیردولتی و همچنین شرکت‌های ساختمانی انبوه‌ساز در این دسته قرار می‌گیرند. سازمان‌های غیرپروژه‌محور، غالباً فاقد سیستم‌های مدیریتی هستند که برای پشتیبانی اثربخش و کارا از نیازهای پروژه طراحی شده باشند. نبود سیستم‌های مبتنی بر پروژه معمولاً مدیریت پروژه را دشوارتر می‌سازد. در برخی موارد سازمان‌های غیرپروژه‌محور بخش‌ها یا زیرواحدهایی دارند که به‌صورت سازمان‌های پروژه‌محور عمل می‌کنند و دارای سیستم‌های متناسب با آن هستند. (اسکوئر، ۱۳۸۴)؛ همچنین در خصوص ساختار سازمان‌ها، شرکت‌های ساختمانی انبوه‌ساز می‌توانند شامل ساختار پروژه‌ای و یا تلفیقی از انواع ساختارها باشند.

در هر دو سیستم، مدیران سطوح مختلف دارای وجوه مشترک زیادی هستند. همه آن‌ها کار را به‌وسیله زیردستان انجام می‌دهند. همه آن‌ها برای دیگران برنامه‌ریزی می‌کنند، کار دیگران را سازمان می‌دهند، استخدام می‌کنند و غیره؛ اما در کار این مدیران تفاوت‌هایی نیز وجود دارد؛ همچنین مدیران عالی و میانی همگی دارای مدیران زیردست بوده و در حقیقت مسئول سایر مدیران هستند؛ از سوی دیگر، مدیران سطح اول (سرپرستان) مسئولیت کارکنان را بر عهده دارند. بیشتر وقت مدیران سطح بالاتر صرف برنامه‌ریزی و تعیین هدف می‌شود. در عمل بیشتر وقت مدیران میانی صرف هدایت امور مربوط به طرح‌های مزبور و نظارت بر اجرای آن‌ها می‌شود. (دسلر، ۱۳۷۳). در بیشتر شرکت‌های انبوه‌سازی خصوصی در صنعت ساختمان داخلی، مدیران اجرایی شامل مدیرانی هستند که از نظر هرم مدیریتی در رده میانی قرار دارند و در حوزه صف و ستادی سیاست‌های کلی، برنامه‌های کلان، طرح‌های دوربرد و برنامه‌های راهبردی سازمان را به برنامه‌ها و اهداف عملیاتی و اجرایی تبدیل می‌کنند. مدیران اجرایی در صنعت ساخت‌وساز در دفاتر مرکزی و یا محل پروژه‌ها وظایف محوله را بر عهده دارند که کاملاً با امور اجرایی در پروژه‌های مرتبط هستند.

با توجه به تعریف‌های بالا از خلاقیت، شایستگی‌ها، رفتارهای خلاقانه و جایگاه سازمانی مدیران اجرایی در صنعت ساختمان، برای شناسایی و تشخیص خلاقیت مدیریتی از چه شواهدی می‌توان سود جست؟ مشخصه این نوع خلاقیت آن است که باید علاوه بر موفقیت‌های شخصی مدیران، دستاوردهای سازمان‌هایی که این مدیران مسئولیت آن‌ها را بر عهده دارند، نیز سنجید؛ بنابراین می‌توان انتظار داشت که انگیزش خلاقیت مدیریتی تا حدودی با انگیزش سایر انواع

خلاقیت فردی تفاوت داشته باشد؛ همچنین ممکن است در فرایندهای خلاقیت نیز تفاوت‌های اساسی وجود داشته باشد؛ اما هیچ دلیلی ندارد که انگیزش‌های اساسی مدیران با انگیزش‌های افراد دیگر تفاوت داشته باشد؛ هرچند ترکیب آن‌ها ممکن است دقیقاً یکی نباشد (کریمی تفرشی، ۱۳۸۹). آنچه به‌ظاهر بارزترین وجه تمایز خلاقیت مدیریت از انواع دیگر کارها است، نوع احساس موفقیتی است که به شخص می‌دهد. مدیران خلاق کسانی هستند که می‌توانند به یمن تمایل شخصی خود یا آموزشی که دیده‌اند، حتی وقتی که نقش خود آنها در نیل به این نتایج غیرمستقیم باشد، از کسب نتایج خلاق احساس رضایت کنند (نقش مدیریتی داشته باشند). مدیریت یک تخصص است که موفقیت در آن به موفق کردن دیگران بستگی دارد. بعید است کسی که این نوع خاص موفقیت برای او مطلوب نباشد در مدیریت یا خلاقیت موفق شود (کریمی تفرشی، ۱۳۸۹؛ باکینگهام و کافمن، ۱۳۸۱).

دیدگاه سنتی مدیریت به‌واسطه تغییرات سریع جهانی به حرکت در آمده و گسترش یافته است تا ابعاد جدیدتری از انتظارات رفتاری و عملکردی را در بر گیرد. کارکنان خواهان آن هستند که مدیران آن‌ها به‌جای مهارت‌های فنی صرف، طیف گسترده‌ای از شایستگی‌ها را به نمایش گذارند. از آنجاکه لازمه تغییر، پرداختن به چیزهای جدید است، تشویق کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری منطقی به نظر می‌رسد. برای مثال: تبادل اندیشه و رقابت‌های فردی و گروهی می‌توانند به ایجاد راه‌حلی جالب، خلاق و پایدار منجر شود که پیش‌تر توجهی به آن‌ها نشده بود. کارگاه‌های خلاقیت و قدردانی از نوآوری‌ها، از دیگر ابزارها هستند (گیلی، ۱۳۹۰). نقش مدیر خلاق در پرورش خلاقیت، تحریک و تشویق کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان، یافتن ذهن‌های خلاق و استفاده از خلاقیت دیگران مهم است. خلاقیت دارای ۳ مؤلفه است: تخصص، تفکر خلاق و انگیزش که می‌تواند درونی و بیرونی باشد. مدیران می‌توانند بر این ۳ خصوصیت اثرگذار باشند. نظام مدیریتی مشارکتی معاصر با تکیه بر خودکنترلی کارکنان، مشورت، تشویق به ابتکار و نوآوری، نقش مهمی در پرورش خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند. (کریمی تفرشی، ۱۳۸۹)؛ همچنین اشباع بازارهای جهانی و فزونی عرضه بر تقاضا، موجب افزایش رقابت شدید بین سازمان‌ها شده است. رقابت نیازمند بهبود مستمر محصولات و خدمات ارائه‌شده به مشتریان است. بهبود مستمر نیز درگرو خلاقیت و نوآوری منابع انسانی در سازمان‌ها است (زنجان و همکاران، ۱۳۸۸). شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن شده است که سازمان‌ها نمی‌توانند بدون خلاقیت حیات بلندمدت خود را تضمین کنند؛ بنابراین تداوم حیات سازمان‌ها منوط به خلاقیت در محصول، خدمت یا فرایند عملکردی است (Nemiro, 2004). نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است، بسیار مهم و حساس است؛ زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و

نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد مدیر می‌تواند مانع این امر حیاتی شود (محمدی، ۱۳۸۴).

**مدل‌های شایستگی و اهمیت به‌کارگیری آن.** مدل‌های شایستگی از حدود ۴۰ سال پیش به‌عنوان یک جریان مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت. نخستین الگوی شایستگی در اوایل دهه ۱۹۷۰ توسط مک کلند و همکاران در مؤسسه مشاوره‌ای تازه‌تأسیس «های‌گروپ/مک‌بر» تدوین شد (منسفیلد، ۲۰۰۵). طراحی و به‌کارگیری الگوهای شایستگی در اوایل محدود بود؛ اما کاربرد آن‌ها در دهه‌های اخیر رشد زیادی داشته است. الگوهای شایستگی مبانی لازم را برای کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی، اعم از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مدیریت گزینش و استخدام، مدیریت استعدادها، توسعه شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، مدیریت جایگزینی، نظام ارزشیابی، نظام پرداخت‌ها و ... را فراهم می‌کنند (قاسم‌زاده، ۱۳۹۲). سازمان‌های موفق مزیت رقابتی خود را با توسعه شایستگی‌های افراد ایجاد و حفظ می‌کنند؛ از این رو سازمان‌هایی که در شناسایی و توسعه شایستگی‌ها کوتاهی کنند با خطر بالایی مواجه خواهند شد. رویکرد شایستگی برای توسعه مدیران نیز مهم است؛ زیرا عملکرد را بهبود می‌بخشد و دانش آن‌ها را توسعه می‌دهد (هورتن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰ و کوهن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). مدیران ملزم هستند دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های خود را برای برآورده ساختن انتظارات ذی‌نفعان، پاسخگویی و مواجه‌شدن با الزامات محیطی به‌روز کنند (فتحیان و همکاران، ۱۳۸۴). در راستای بررسی مدل‌های شایستگی، تعریف و تبیین مدیریت شایستگی و رویکردهای اصلی به شایستگی‌های مدیریتی حائز اهمیت است. گاهی مدیریت شایستگی، «مدیریت مبتنی بر شایستگی»<sup>۳</sup> نامیده می‌شود و شامل شناسایی شایستگی‌هایی است که کارکنان با عملکرد بالا را از کارکنان با عملکرد متوسط در همه حوزه‌های فعالیت سازمانی، تشخیص می‌دهد. تفاوت اصلی بین رویکرد شایستگی و رویکرد سنتی به مدیریت کارکنان این است که رویکرد اول بر نهادها شامل خصیصه‌های رفتاری کارکنان و رویکرد دوم بر ستاده‌ها و عملکرد شغلی تأکید دارند؛ همچنین مدیریت مبتنی بر شایستگی یک تغییر فرهنگی به سمت خود‌هدایتی بیشتر کارکنان، مسئولیت و جست‌وجو برای تعالی به‌جای عملکرد استاندارد را ارائه می‌دهد. مزیت موردادعای رویکرد شایستگی این است که سازگاری در شناسایی و سنجش کیفیت [توان] کارکنان در همه مراحل چرخه استخدام وجود دارد؛ همچنین مهارت‌ها، انگیزه‌ها و سایر خصیصه‌هایی که باعث ایجاد عملکرد می‌شوند و عملکرد ضعیف، متوسط و عالی را متمایز

1. Horton 2000

2. Cohen 1995

3. Competency-Based Management

می‌سازند را شناسایی می‌کند. مشکل اصلی مدیریت مبتنی بر شایستگی در رابطه با شناسایی شایستگی‌ها و ایجاد چارچوب شایستگی است (فتحیان و همکاران، ۱۳۸۴). بررسی مبانی نظری شایستگی نشان‌دهنده سه رویکرد اصلی به شایستگی‌های مدیریتی است که عبارت‌اند از: رویکرد رفتاری<sup>۱</sup>: صلاحیت را بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌کند و عمدتاً به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند می‌پردازد. در این رویکرد، شایستگی‌ها برحسب ویژگی‌های اصلی شخصی، نظیر: عادات، خصیصه‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در کسب شغل که معمولاً با عملکرد عالی در ارتباط است، به روش‌های مختلفی تعریف می‌شود.

رویکرد استانداردها<sup>۲</sup>: بر اساس تجربه و تحلیل کاری شغل و یا منصب به معرفی حداقل استانداردهای استانداردهای عملکرد در منصب‌های مدیریتی برای تضمین کیفیت معین در نتیجه شغل می‌پردازد.

رویکرد اقتضایی<sup>۳</sup>: این رویکرد می‌تواند زیرمجموعه رویکرد رفتاری نیز قرار گیرد؛ اما بیشتر بر این نکته تمرکز دارد که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی) می‌توانند بر شایستگی‌ها فردی مورد نیاز عملکرد عالی اثرگذار باشند؟ (زنجانی و دیگران، ۱۳۸۸).

### ۳. مدل مفهومی و سؤال‌های پژوهش

در پژوهش حاضر با شناسایی و احصاء شایستگی‌هایی که به رفتار خلاقانه مدیران اجرایی منجر می‌شود، مدل شایستگی‌های رفتار خلاقانه در قالب پاسخ به سؤال‌های زیر ارائه می‌شود. از آنجاکه در این پژوهش مدل‌سازی کیفی مدنظر است؛ بنابراین به جای فرضیه سؤال‌های پژوهش مطرح می‌شود. ۱. شایستگی‌های اصلی رفتاری خلاقانه مدیران اجرایی در سازمان‌ها کدام‌اند؟ ۲. شایستگی‌های فرعی رفتاری خلاقانه مدیران اجرایی در سازمان‌ها کدام‌اند؟ ۳. رابطه بین شایستگی‌های اصلی رفتاری خلاقانه مدیران اجرایی چگونه است؟ ۴. رتبه‌بندی شایستگی‌های اصلی برحسب اهمیت چگونه است؟ ۵. مدل کاربردی شایستگی‌های رفتاری خلاقانه در مدیران اجرایی چگونه مدلی است؟

بنابراین فهرستی از شایستگی‌ها با مطالعات مروری در منابع و مراجع مختلف به روش کیفی تحلیل محتوا، تهیه شد و پس از اخذ نظرهای خبرگان صنعت و اساتید دانشگاه با روش مصاحبه و پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته، ۶۶ عامل برگزیده شد که در نهایت متغیرهای پنهان با استناد به تحلیل عاملی اکتشافی در قالب ۶ دسته‌بندی شامل: دانشی، انتقادی و تعاملی، خلاقیت و

- 
1. Behavioral Approach
  2. Standard Approach
  3. Situational Approach

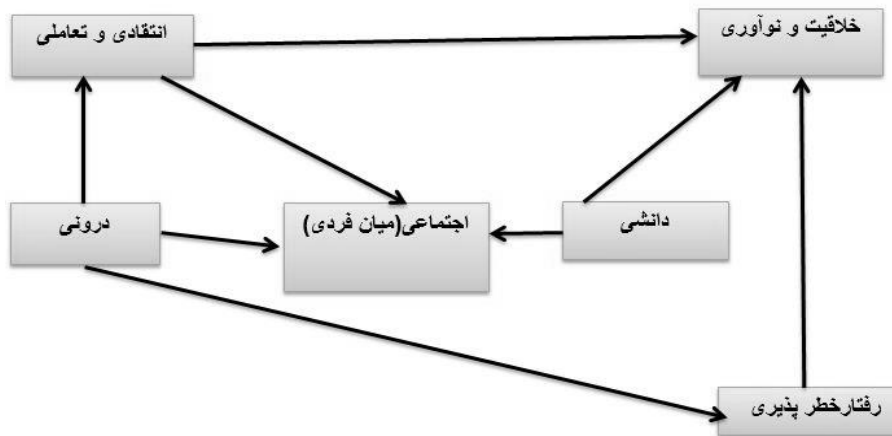


نوآوری، اجتماعی، رفتارخطرپذیر و درونی (فردی) تقسیم شده و سپس مدل اولیه پس از اعتبارسنجی خبرگان ارائه می‌شود.

۱۲ شاخص مربوط به متغیر شایستگی‌های دانشی شامل شاخص‌های: توانایی شناسایی مسئله، یافتن ایده‌ها، ارزیابی ایده‌ها، انتخاب ایده مناسب و اجرا، لذت‌بردن از مطالعه مطالب و موضوع‌های جدید، اصالت تفکر (منحصربه‌فرد بودن و تازگی ایده‌ها)، گرایش به حل مشکلات از طریق پژوهش و پژوهش، بومی‌کردن پژوهش، سلاست تفکر (ایجاد تعدد ایده)، به تعویق انداختن قضاوت در قبول راه‌حل‌ها، ارائه راه‌حل‌های فی‌البداهه و تأکید بر یادگیری و آموزش کارکنان هستند. ۱۲ شاخص مربوط به متغیر شایستگی‌های انتقادی و تعاملی شامل شاخص‌های: انتقادکننده، انتقادپذیر، توجه و پذیرش نظرهای کارکنان، انگیزه بالا و توانایی در ارائه ایده‌های نوین و متنوع (فکرهای سازنده)، انعطاف‌پذیری تفکر، عدم‌استبداد و اعمال محدودیت در بیان نظرهای جدید، ارائه اطلاعات به کارکنان، ایجاد انگیزه نقد و ارائه راه‌حل، نظرسنجی از کارکنان، روحیه سنت‌شکنی معتدل و منطقی، حاضر جوابی و آمادگی در بحث با دیگران و تحمل تضاد، هستند. ۱۳ شاخص مربوط به متغیر شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری شامل شاخص‌های: ایجاد ارتباط و فضای باز میان کارکنان، امکان بهره‌مندی از افکار جدید و خلاق، لذت‌بردن از کار، مقبولیت نیاز به تغییر، تأکید بر ارزش خلاقیت، تشویق به نوآوری، رفع موانع خلاقیت در سازمان، مدیریت تعارض، پذیرش ابهامات، ایجاد انگیزه در افراد، تفویض اختیار، مدیریت تغییر سازمانی و روحیه کنجکاوی قوی، برای متغیر شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری هستند. ۸ شاخص مربوط به متغیر شایستگی‌های اجتماعی شامل شاخص‌های: درگیر کردن دیگران در کارها، داشتن گوش شنوا، خودخواه نبودن، سهیم‌شدن و تمرکز بر کار گروهی، هوش هیجانی، شایسته‌سالاری، ارتباطات مؤثر (رسمی و غیررسمی)، حساس به محیط اطراف، هستند. ۹ شاخص مربوط به متغیر شایستگی‌های رفتار خطرپذیر شامل شاخص‌های: جرئت در بیان نظر و عقیده، جسارت در عمل و اجرا، مسئولیت‌پذیری، آمادگی برای ماجراجویی علمی و اجتماعی، آمادگی برای تجربه شکست و رسیدن به موفقیت، اعتمادبه‌نفس، نتیجه‌گرایی، عدم‌نگرانی به خاطر از دست دادن شغل و تشویق خطرپذیری در کارکنان هستند. ۱۲ شاخص مربوط به متغیر شایستگی‌های رفتار درونی شامل شاخص‌های: مصربودن برای رسیدن به موفقیت، مقاوم‌بودن در برابر فشارهای داخلی و بیرونی، مستقل‌بودن (هم‌رنگ جماعت نشدن)، انگیزه درونی بالا، شکیبایی در برخوردها، آرامش در بحران، انعطاف‌پذیری تفکر، شوخ‌طبعی، اعتمادبه‌نفس، تمرکز روی کارها و موضوع‌ها، خوش‌بین بودن و نگرش سیستمی هستند.

مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱ ارائه شده است. با توجه به بررسی‌های صورت‌گرفته در منابع معتبر و نیز مصاحبه با خبرگان در صنعت و دانشگاه، بر اساس ابعاد مدل مفهومی،

شایستگی‌های انتقادی و تعاملی، شایستگی‌های دانشی و شایستگی‌های رفتار خطرپذیر بر شایستگی‌های اخلاقی و نوآوری تأثیر جداگانه دارند. شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های انتقادی و تعاملی و شایستگی‌های درونی بر شایستگی‌های اجتماعی تأثیر جداگانه دارند و شایستگی‌های درونی بر رفتار خطرپذیر و شایستگی‌های درونی بر شایستگی‌های انتقادی و تعاملی تأثیر دارند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی، همچنین از نوع پیمایشی با ابزار اصلی پرسشنامه است. در ابتدا پس از مطالعات مروری در منابع مختلف به روش کیفی تحلیل محتوا، شایستگی‌های رفتار خلاقانه مدیران اجرایی احصاء شد. در ادامه ضمن طراحی اولیه مدل، به بازبینی مدل کیفی و انجام روایی محتوایی، با روش مصاحبه و پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته با متخصصان در دانشگاه و صنعت (۱۰ نفر) عمل شد و در نهایت ۶۶ شاخص فرعی در ۶ دسته اصلی شامل شایستگی‌های: دانشی، انتقادی و تعاملی، اخلاقی و نوآوری، اجتماعی، رفتار خطرپذیر و درونی تعیین و پرسشنامه طراحی شد. برای بررسی پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که عددی بین صفر تا یک است؛ بدین ترتیب که ابتدا ۳۰ پرسشنامه در مرحله پیش‌آزمون در میان جامعه آماری توزیع شد. با توجه به نتایج جدول ۱، آلفای کرونباخ همه متغیرها بیشتر از ۰/۷ است که نشان می‌دهد پرسشنامه پایایی قابل قبولی دارد.

جدول ۱. میزان آلفای کرونباخ

متغیرها	میزان آلفای کرونباخ
شایستگی‌های دانشی	۰/۸۸۵
شایستگی‌های انتقادی و تعاملی	۰/۸۷۱
شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری	۰/۹۰۹
شایستگی‌های اجتماعی (میان فردی)	۰/۸۶۳
شایستگی‌های رفتار خطرپذیر	۰/۷۵۴
شایستگی‌های درونی	۰/۸۲۲

در راستای توزیع پرسشنامه‌ها در نمونه آماری، با حجم متناسب با فرمول کوکران و با توجه به جامعه آماری ۱۱۶۳ نفری مدیران اجرایی در صنعت ساختمان - شرکت‌های انبوه‌سازی گرید یک استان تهران - و پس از توزیع پرسشنامه‌ها، در نهایت ۲۸۹ پرسشنامه کامل جمع‌آوری و بررسی و تحلیل شد. از تحلیل عاملی اکتشافی به منظور بررسی استاندارد بودن سازه‌های پژوهش و دسته‌بندی متغیرهای مکنون استفاده شد؛ اما در انجام تحلیل عاملی ابتدا به بررسی مناسب بودن و کفایت داده‌ها از طریق محاسبه شاخص KMO<sup>۱</sup> و آزمون کرویت بارتلت<sup>۲</sup> اقدام شد؛ بنابراین طبق جدول ۲ چون مقدار شاخص KMO بیشتر از ۰/۶ است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است و مقدار معناداری (Sig) آزمون بارتلت (کوچک‌تر از ۵ درصد) نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است.

جدول ۲. نتایج آزمون کرویت بارتلت و KMO برای بررسی کفایت عوامل پرسشنامه

متغیرها	KMO	sig
شایستگی‌های دانشی	۰/۸۵۰	۰/۰۰۰
شایستگی‌های انتقادی و تعاملی	۰/۸۱۵	۰/۰۰۰
شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری	۰/۸۵۹	۰/۰۰۰
شایستگی‌های اجتماعی (میان فردی)	۰/۸۲۷	۰/۰۰۰
شایستگی‌های رفتار خطرپذیر	۰/۷۳۹	۰/۰۰۰
شایستگی‌های درونی	۰/۷۷۳	۰/۰۰۰

پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی با نرم‌افزار SPSS، مقادیر به دست آمده برای هر یک از سؤال‌ها، تأییدکننده ضریب همبستگی با سؤال مذکور است که نشان می‌دهد شاخص با متغیر یادشده ارتباط دارد. نرمال بودن داده‌ها نیز با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف بررسی

1. Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy

2. Bartlett's Test of Sphericity

شد و طبق جدول ۳، با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های جمع‌آوری شده برای متغیرهای پژوهش نرمال هستند؛ بنابراین برای آزمون سؤال‌های پژوهش از روش‌های پارامتری استفاده شد.

جدول ۳. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

متغیرها	معناداری دو طرفه
شایستگی‌های دانشی	۰/۱۶۲
شایستگی‌های انتقادی و تعاملی	۰/۲۰۱
شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری	۰/۱۳۴
شایستگی‌های اجتماعی (میان‌فردی)	۰/۰۵۸
شایستگی‌های رفتار خطرپذیر	۰/۱۰۸
شایستگی‌های درونی	۰/۹۳

### ۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به‌منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه مورد مطالعه در پژوهش، نتایج توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در زیر ارائه شده است:

جنسیت: ۸۱ درصد پاسخ‌دهندگان را مردان و ۱۹ درصد را زنان تشکیل می‌دهند.

سن: ۲۴/۹ درصد تا ۳۰ سال، ۵۰/۲ درصد بین ۳۱ تا ۴۰، ۲۱/۱ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ و ۳/۸ درصد بالای ۵۰ سال هستند.

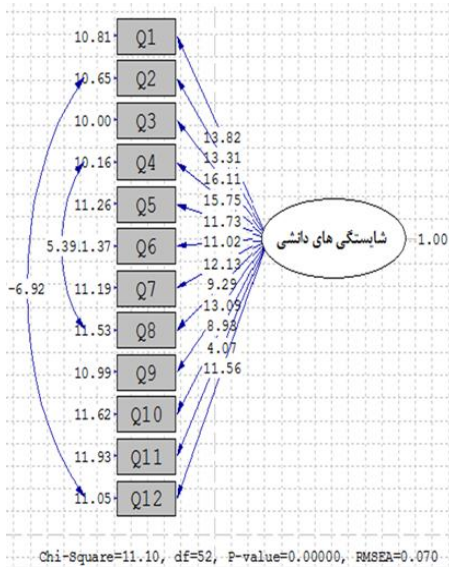
تحصیلات: ۱ درصد پاسخ‌دهندگان فوق‌دیپلم، ۳۴/۹ درصد لیسانس، ۵۸/۵ درصد فوق‌لیسانس و ۵/۵ درصد دکترا هستند.

سابقه خدمت: ۲۲/۵ درصد تا ۵ سال، ۵۹/۵ درصد بین ۶ تا ۱۵، ۱۰/۷ درصد بین ۱۶ تا ۲۵ و ۷/۳ درصد بالای ۲۵ سال دارند.

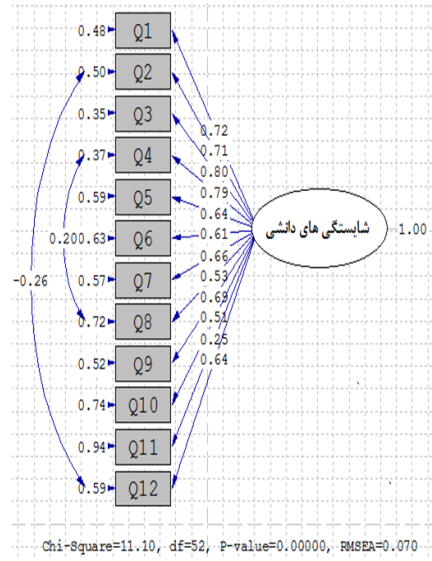
رده کاری: ۱/۷ درصد پاسخ‌دهندگان مشاور، ۲۶/۶ درصد کارشناس، ۵۴/۳ درصد مدیر میانی و ۱۷/۳ درصد مدیر ارشد هستند.

برای تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد؛ همچنین در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی معادلات اندازه‌گیری شده مربوط به هر سازه استخراج شدند. طبق نمودارهای ۱ تا ۱۲، نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که همه شاخص‌های مربوط به ۶ متغیر اصلی (متغیرهای مکنون) مقادیر تی (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) قابل‌قبولی دارند و برای متغیر شایستگی‌های اصلی شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند. برای مثال: همه شاخص‌های

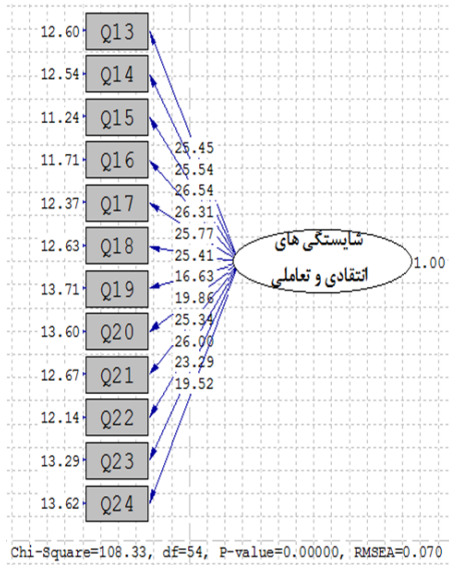
متغیر شایستگی‌های دانشی مقادیر تی (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) قابل‌قبولی دارند و برای متغیر شایستگی‌های دانشی شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.



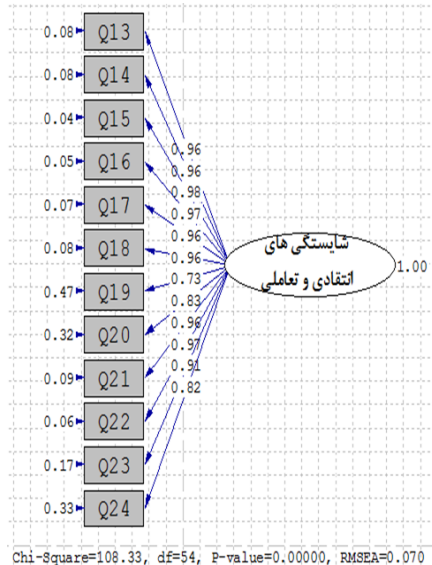
نمودار ۲. مدل تحلیل عاملی تأییدی شایستگی‌های دانشی (معماداری ضرایب)



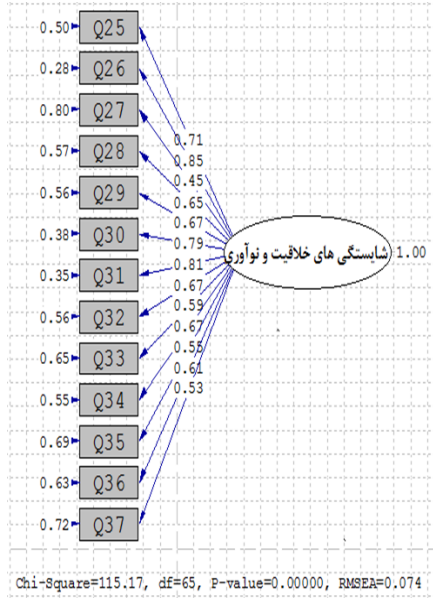
نمودار ۱. مدل تحلیل عاملی تأییدی شایستگی‌های دانشی (تخمین استاندارد)



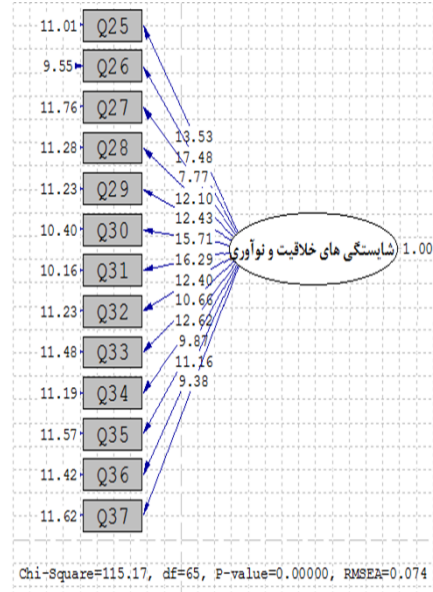
نمودار ۴. مدل تحلیل عاملی تأییدی شایستگی‌های انتقادی و تعاملی (معماداری ضرایب)



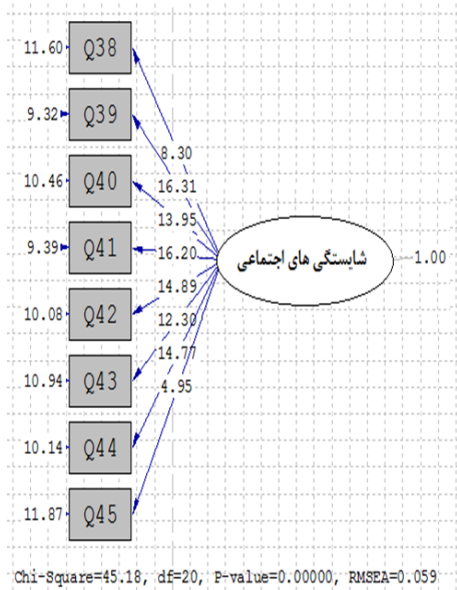
نمودار ۳. مدل تحلیل عاملی تأییدی شایستگی‌های انتقادی و تعاملی (تخمین استاندارد)



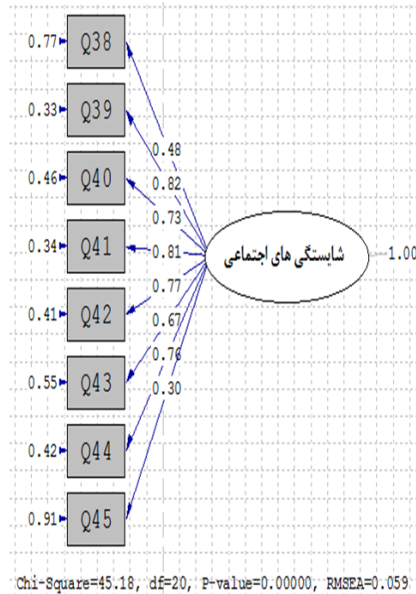
نمودار ۴. مدل تحلیل عاملی تأییدی شایستگی های خلاقیت و نوآوری (تخمین استاندارد)



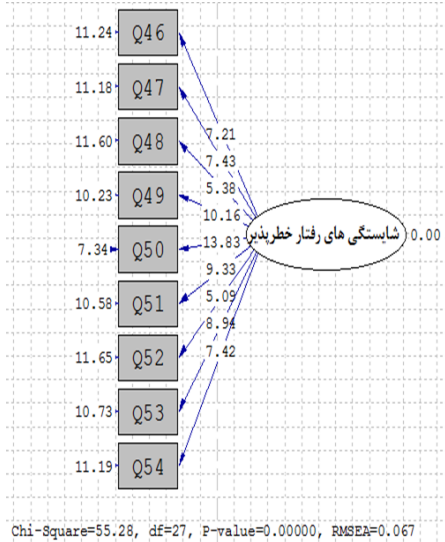
نمودار ۵. مدل تحلیل عاملی تأییدی شایستگی های خلاقیت و نوآوری (معناداری ضرایب)



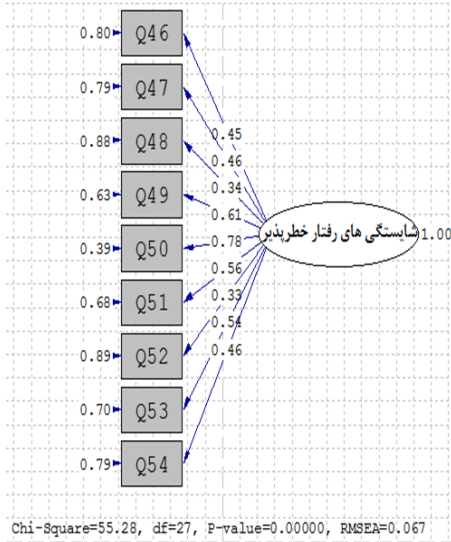
نمودار ۷. مدل تحلیل عاملی تأییدی شایستگی های اجتماعی (معناداری ضرایب)



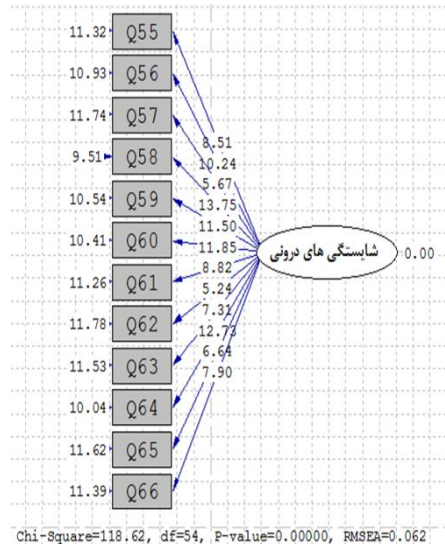
نمودار ۸. مدل تحلیل عاملی تأییدی شایستگی های اجتماعی (تخمین استاندارد)



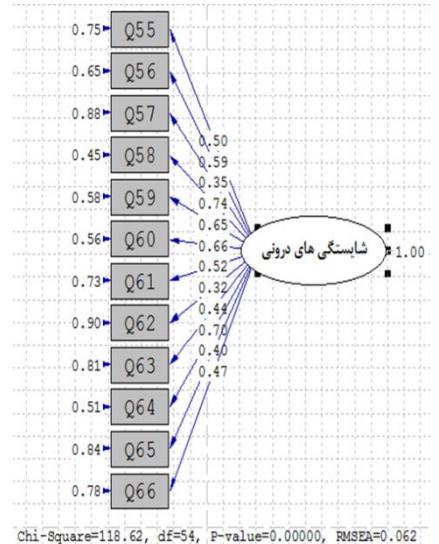
نمودار ۱۰. مدل تحلیل عاملی تأییدی شایستگی های رفتار خطرپذیر (معناداری ضرایب)



نمودار ۹. مدل تحلیل عاملی تأییدی شایستگی های رفتار خطرپذیر (تخمین استاندارد)



نمودار ۱۲. مدل تحلیل عاملی تأییدی شایستگی های درونی (معناداری ضرایب)



نمودار ۱۱. مدل تحلیل عاملی تأییدی شایستگی های درونی (تخمین استاندارد)

برای پاسخ به سؤال اول پژوهش، با توجه به نتایج جدول ۴ از آزمون تی تک‌نمونه‌ای می‌توان گفت که ۶ شایستگی اصلی دارای میانگین بالاتر از ۳ و معناداری کمتر از ۰/۰۵ هستند و شایستگی‌های اصلی رفتاری خلاقانه مدیران اجرایی در سازمان‌ها محسوب می‌شوند.

جدول ۴. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای

Sig	T	اماره	میانگین	شایستگی‌های اصلی
۰/۰۰۰	۱۶/۸۴۰		۳/۶۶۴۱	شایستگی‌های دانشی
۰/۰۰۰	۱۷/۵۵۷		۳/۶۵۴۰	شایستگی‌های انتقادی و تعاملی
۰/۰۰۰	۲۲/۱۲۱		۳/۷۹۷۲	شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری
۰/۰۰۰	۱۹/۳۴۳		۳/۸۰۶۷	شایستگی‌های اجتماعی (میان فردی)
۰/۰۰۰	۲۷/۹۴۸		۳/۸۵۲۶	شایستگی‌های رفتار خطرپذیر
۰/۰۰۰	۲۹/۲۹۳		۳/۸۸۴۵	شایستگی‌های درونی

همچنین در راستای پاسخ به سؤال دوم پژوهش، با توجه به نتایج جدول‌های ۵ تا ۱۰ از آزمون تی تک‌نمونه‌ای می‌توان گفت که هر ۶۶ شاخص، میانگین بالاتر از ۳ و معناداری کمتر از ۰/۰۵ دارند و به‌عنوان شایستگی‌های فرعی مطرح هستند.

جدول ۵. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای شایستگی‌های فرعی دانشی

ردیف	شایستگی‌های فرعی	میانگین	اماره	T	Sig
۱	توانایی شناسایی مسئله	۴/۱۷	۲۲/۳۱۲		۰/۰۰۰
۲	یافتن ایده	۳/۹۱	۱۶/۰۷۳		۰/۰۰۰
۳	ارزیابی ایده‌ها	۳/۹۰	۱۷/۸۲۲		۰/۰۰۰
۴	انتخاب ایده‌ی مناسب و اجرا	۳/۹۷	۱۵/۱۴۳		۰/۰۰۰
۵	لذت‌بردن از مطالعه مطالب و موضوع‌های جدید	۳/۷۴	۱۰/۷۱۷		۰/۰۰۰
۶	اصالت تفکر	۳/۶۱	۹/۸۴۰		۰/۰۰۰
۷	گرایش به حل مشکلات از طریق پژوهش	۳/۵۴	۷/۸۱۶		۰/۰۰۰
۸	بومی کردن پژوهش	۳/۲۴	۴/۰۴۱		۰/۰۰۰
۹	سلاست تفکر	۳/۶۲	۱۱/۶۵۰		۰/۰۰۰
۱۰	به تعویق انداختن قضاوت در قبول راه‌حل‌ها	۳/۱۹	۳/۵۱۴		۰/۰۰۰
۱۱	ارائه راه‌حل‌های فی‌البداهه	۳/۱۷	۲/۸۹۹		۰/۰۰۰
۱۲	تأکید بر یادگیری و آموزش کارکنان	۳/۹۰	۱۵/۵۶۴		۰/۰۰۰



جدول ۶. نتایج آزمون تی تک نمونه ای شایستگی های فرعی انتقادی و تعاملی

ردیف	شایستگی های فرعی	میانگین	آماره T	Sig
۱۳	انتقادکننده	۳/۶۱	۱۰/۸۳۸	۰/۰۰
۱۴	انتقادپذیر	۳/۷۸	۱۲/۵۲۰	۰/۰۰
۱۵	توجه و پذیرش نظرهای کارکنان	۳/۶۳	۱۰/۸۸۳	۰/۰۰
۱۶	انگیزه بالا و توانایی در ارائه ایده های نوین و متنوع	۳/۹۰	۱۵/۳۴۵	۰/۰۰
۱۷	انعطاف پذیری تفکر	۳/۸۰	۱۲/۸۹۷	۰/۰۰
۱۸	عدم استبداد و اعمال محدودیت در بیان نظرهای جدید	۳/۷۴	۱۲/۸۲۳	۰/۰۰
۱۹	ارائه اطلاعات به کارکنان	۳/۴۸	۸/۱۴۸	۰/۰۰
۲۰	ایجاد انگیزه نقد و ارائه راه حل	۳/۶۸	۱۰/۶۸۹	۰/۰۰
۲۱	نظرسنجی از کارکنان	۳/۵۳	۹/۵۲۰	۰/۰۰
۲۲	روحیه سنت شکنی معتدل و منطقی	۳/۶۵	۱۳/۹۹۲	۰/۰۰۰
۲۳	حاضر جوابی و آمادگی در بحث با دیگران	۳/۴۸	۸/۰۶۳	۰/۰۰۰
۲۴	تحمل تضاد	۳/۵۸	۱۰/۳۹۴	۰/۰۰۰

جدول ۷. نتایج آزمون تی تک نمونه ای شایستگی های فرعی خلاقیت و نوآوری

ردیف	شایستگی های فرعی	میانگین	آماره T	Sig
۲۵	ایجاد ارتباط و فضای باز میان کارکنان	۳/۷۳	۱۵/۳۹۶	۰/۰۰۰
۲۶	امکان بهره مندی از افکار جدید و خلاق	۳/۹۴	۱۹/۲۰۰	۰/۰۰۰
۲۷	لذت بردن از کار	۴/۲۱	۲۶/۱۴۷	۰/۰۰۰
۲۸	مقبولیت نیاز به تغییر	۳/۸۲	۱۶/۱۳۲	۰/۰۰۰
۲۹	تأکید بر ارزش خلاقیت	۳/۸۳	۱۶/۲۵۸	۰/۰۰۰
۳۰	تشویق به نوآوری	۳/۹۳	۱۶/۰۰۳	۰/۰۰۰
۳۱	رفع موانع خلاقیت در سازمان	۳/۸۷	۱۵/۳۱۰	۰/۰۰۰
۳۲	مدیریت تعارض	۳/۵۲	۹/۹۳۷	۰/۰۰۰
۳۳	پذیرش ابهامات	۳/۴۶	۸/۶۳۷	۰/۰۰۰
۳۴	ایجاد انگیزه در افراد	۴/۲۳	۲۱/۶۹۱	۰/۰۰۰
۳۵	تفویض اختیار	۳/۶۶	۱۲/۶۸۱	۰/۰۰۰
۳۶	مدیریت تغییر سازمانی	۳/۴۷	۹/۹۷۳	۰/۰۰۰
۳۷	روحیه کنجکاوی قوی	۳/۷۰	۱۲/۵۸۳	۰/۰۰۰

جدول ۸. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای شایستگی‌های فرعی اجتماعی (میان‌فردی)

ردیف	شایستگی‌های فرعی	میانگین	آماره T	Sig
۳۸	درگیر کردن دیگران در کارها	۳/۷۶	۱۴/۱۶۱	۰/۰۰۰
۳۹	گوش شنوا داشتن	۳/۷۹	۱۵/۰۰۴	۰/۰۰۰
۴۰	خودخواه نبودن	۳/۷۴	۱۲/۵۹۸	۰/۰۰۰
۴۱	سهیم‌شدن و تمرکز بر کار گروهی	۳/۹۸	۱۶/۲۸۹	۰/۰۰۰
۴۲	هوش هیجانی	۳/۷۵	۱۱/۴۷۷	۰/۰۰۰
۴۳	شایسته‌سالاری	۴/۰۳	۱۶/۱۶۴	۰/۰۰۰
۴۴	ارتباطات مؤثر (رسمی و غیررسمی)	۳/۹۳	۱۵/۶۱۷	۰/۰۰۰
۴۵	حساس به محیط اطراف	۳/۵۹	۱۰/۱۷۸	۰/۰۰۰

جدول ۹. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای شایستگی‌های فرعی رفتار خطرپذیر

ردیف	شایستگی‌های فرعی	میانگین	آماره T	Sig
۴۶	جرئت در بیان نظر و عقیده	۴/۱۸	۲۵/۳۵۷	۰/۰۰۰
۴۷	جسارت در عمل و اجرا	۴/۱۲	۲۵/۸۳۳	۰/۰۰۰
۴۸	مسئولیت‌پذیری	۴/۲۹	۲۴/۷۹۱	۰/۰۰۰
۴۹	آمادگی برای ماجراجویی علمی و اجتماعی	۳/۵۲	۹/۰۱۱	۰/۰۰۰
۵۰	آمادگی برای تجربه شکست و رسیدن به موفقیت	۳/۷۶	۱۴/۵۰۹	۰/۰۰۰
۵۱	اعتمادبه‌نفس	۴/۲۵	۲۶/۶۰۰	۰/۰۰۰
۵۲	نتیجه‌گرایی	۳/۷۱	۱۳/۱۱۲	۰/۰۰۰
۵۳	عدم‌نگرانی به خاطر ازدست‌دادن شغل	۳/۵۵	۹/۸۶۵	۰/۰۰۰
۵۴	تشویق خطرپذیری در کارکنان (برای نوآوری)	۳/۴۴	۶/۸۹۲	۰/۰۰۰

جدول ۱۰. نتایج آزمون تی تک-نمونه‌ای شایستگی های فرعی درونی

ردیف	شایستگی های فرعی	میانگین	آماره T	Sig
۵۵	مصرف کردن برای رسیدن به موفقیت	۴/۰۳	۲۰/۰۲۴	./۰۰۰
۵۶	مقاوم بودن در برابر فشارهای داخلی و بیرونی	۳/۹۶	۱۸/۸۵۷	./۰۰۰
۵۷	مستقل بودن (همرنگ جماعت نشدن)	۳/۵۶	۹/۴۷۷	./۰۰۰
۵۸	انگیزه درونی بالا	۴/۰۷	۲۳/۱۰۰	./۰۰۰
۵۹	شکبیایی در برخوردها	۳/۹۳	۱۷/۷۸۲	./۰۰۰
۶۰	آرامش در بحران	۴/۱۰	۱۹/۹۶۳	./۰۰۰
۶۱	انعطاف پذیری تفکر	۳/۸۲	۱۴/۴۵۹	./۰۰۰
۶۲	شوخ طبعی	۳/۲۹	۴/۹۹۷	./۰۰۰
۶۳	اعتماد به نفس	۴/۲۱	۳۰/۶۴۹	./۰۰۰
۶۴	تمرکز روی کارها و موضوعها	۴/۰۲	۲۱/۰۲۲	./۰۰۰
۶۵	خوش بین بودن	۳/۵۹	۱۲/۳۹۰	./۰۰۰
۶۶	نگرش سیستمی	۴/۰۲	۱۸/۵۰۳	./۰۰۰

برای بررسی سؤال سوم پژوهش، جدول ۱۱ ماتریس ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرها را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج ضریب همبستگی پیرسون می‌توان گفت که بین متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۱۱. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	۱	۲	۳	۴	۵	۶
شایستگی های دانشی	۱/۰۰					
شایستگی های انتقادی و تعاملی	./۸۲۰***	۱/۰۰				
شایستگی های خلاقیت و نوآوری	./۷۸۴***	./۸۲۴***	۱/۰۰			
شایستگی های اجتماعی	./۶۶۴***	./۷۷۷***	./۸۰۹***	۱/۰۰		
شایستگی های رفتار خطرپذیر	./۶۶۲***	./۵۹۵***	./۶۵۳***	./۶۰۹***	۱/۰۰	
شایستگی های درونی	./۶۹۴***	./۷۷۱***	./۷۳۳***	./۶۹۴***	./۷۴۷***	۱/۰۰

\*\*p<0.01 \*p<0.05

به منظور بررسی سؤال چهارم پژوهش از آزمون فریدمن برای رتبه بندی شایستگی های اصلی به صورت جدول ۱۲ استفاده می‌شود.

جدول ۱۲. اولویت‌بندی شایستگی‌های اصلی

رتبه میانگین	متغیرها
۲/۹۹	شایستگی‌های دانشی
۲/۶۹	شایستگی‌های انتقادی و تعاملی
۳/۷۴	شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری
۳/۹۲	شایستگی‌های اجتماعی (میان‌فردی)
۳/۷۱	شایستگی‌های رفتار خطرپذیر
۳/۹۵	شایستگی‌های درونی

شایستگی‌های درونی با مقدار ۳/۹۵ دارای بهترین رتبه و شایستگی‌های انتقادی و تعاملی با مقدار ۲/۶۹ دارای کمترین رتبه است.

**معادلات ساختاری مدل مفهومی با نرم‌افزار لیزرل.** در بررسی بخش ساختاری مدل، روابط بین متغیرهای نهفته درونی و بیرونی (متغیرهای نهفته مستقل و وابسته) موردتوجه قرار می‌گیرند. در اینجا هدف، تشخیص این موضوع است که آیا روابط نظری که بین متغیرها در مرحله تدوین چارچوب مفهومی مدنظر پژوهشگر بود، به‌وسیله داده‌ها تأیید شده است یا خیر؟ تحلیل عاملی تأییدی به بررسی این مطلب می‌پردازد که آیا داده‌های موجود با ساختار به‌شدت محدودشده پیش‌تجربی که شرایط همانندی را برآورد می‌سازد، برازش دارد یا خیر؟ مجموعه وسیعی از معیارها و شاخص‌های برازندگی<sup>۱</sup> وجود دارند که می‌توانند برای اندازه‌گیری برازش کل مدل استفاده شوند (کلانتری، ۱۳۸۸) که چند نمونه از آن‌ها به‌صورت جدول ۱۳ است.

جدول ۱۳. شاخص‌های برازش مدل

مقدار به‌دست‌آمده	حد مجاز	نام شاخص
۲/۸۰	کمتر از ۳	$\chi^2/df$ (کای دو بر درجه ی آزادی)
۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹	GFI <sup>۲</sup> (نیکویی برازش)
۰/۰۷۰	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA <sup>۳</sup> (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹	CFI <sup>۴</sup> (شاخص برازش مقایسه‌ای - تعدیل‌یافته)
۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹	AGFI <sup>۵</sup> (شاخص برازندگی تعدیل‌یافته)
۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹	NFI <sup>۶</sup> (برازندگی نرم شده)
۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹	NFII <sup>۱</sup> (برازندگی نرم نشده)

1. Goodness of fit

1. Goodness of Fit Index (GFI)

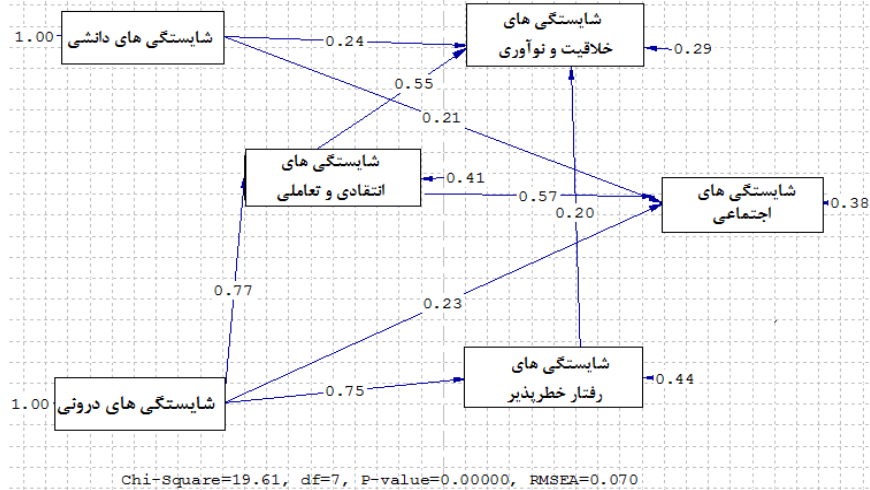
2. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

3. Comparative Fit Index (CFI)

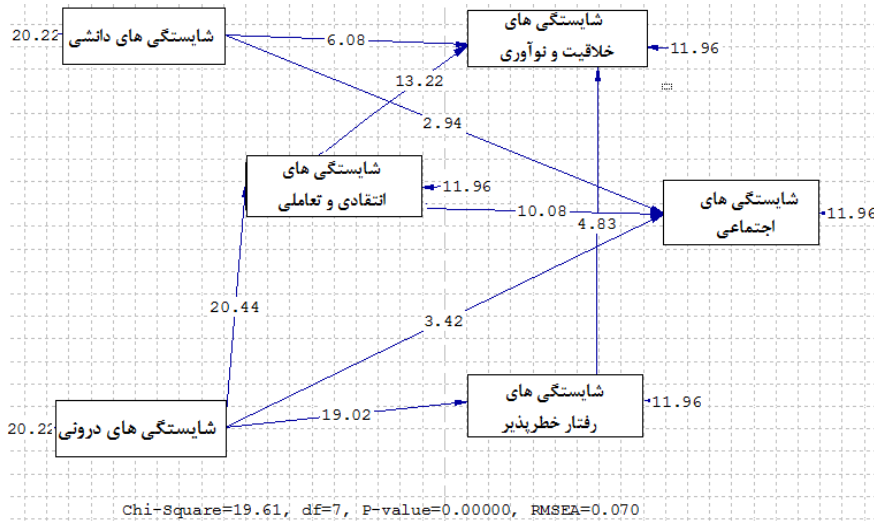
4. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

5. Normed Fit Index (NFI)

به‌طور کلی در کار با برنامه لیزرل، هر یک از شاخص‌های به‌دست‌آمده برای مدل به‌تنهایی دلیل برازندگی مدل یا برازندگی آن نیستند؛ بلکه شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. جدول ۱۳ نشان‌دهنده مهم‌ترین شاخص‌ها است. مقادیر تمام شاخص‌ها نشان‌دهنده برازش مناسب و قابل قبول مدل مفهومی پژوهش است؛ بنابراین و بر اساس برازش الگوی مفهومی پژوهش، همخوانی الگوی مفهومی با داده‌های گردآوری‌شده تأیید می‌شود (کلانتری، ۱۳۸۸).



نمودار ۱۳. تحلیل مسیر مدل مفهومی پژوهش (تخمین استاندارد)



نمودار ۱۴. تحلیل مسیر مدل مفهومی پژوهش (معناداری ضرایب)

1. Normed Fit Index (NFI)

طبق نمودارهای ۱۳ و ۱۴ با توجه به سایر ضرایب مسیر و آماره‌های t می‌توان گفت که شایستگی‌های انتقادی و تعاملی، شایستگی‌های دانشی و شایستگی‌های رفتار خطرپذیر بر شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری در سطح اطمینان ۹۹ درصد، تأثیر معنادار و مثبتی دارند. شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های انتقادی و تعاملی و شایستگی‌های درونی بر شایستگی‌های اجتماعی در سطح اطمینان ۹۹ درصد، تأثیر معنادار و مثبتی دارند و شایستگی‌های درونی بر رفتار خطرپذیر و شایستگی‌های درونی بر شایستگی‌های انتقادی و تعاملی در سطح اطمینان ۹۹ درصد، تأثیر معنادار و مثبتی دارند. برای مثال با توجه به ضریب مسیر ۰/۲۴ و آماره t برابر با ۶/۰۸ می‌توان گفت که متغیر شایستگی‌های دانشی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری تأثیر معنادار و مثبتی دارد؛ همچنین با توجه به مقایسه بین ضرایب مسیر در مدل مفهومی، می‌توان گفت که شدت تأثیر شایستگی‌های درونی بر شایستگی‌های انتقادی و تعاملی دارای بیشترین تأثیر و شدت تأثیر رفتار خطرپذیر بر شایستگی‌های خلاقیت و نوآوری دارای کمترین تأثیر است.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس یافته‌های این پژوهش، شایستگی‌هایی که به رفتار خلاقانه مدیران اجرایی منجر می‌شوند در ۶۶ شاخص فرعی و با روش دسته‌بندی تحلیل عاملی اکتشافی در ۶ شاخص اصلی شامل شایستگی‌های: دانشی، انتقادی و تعاملی، خلاقیت و نوآوری، اجتماعی، رفتار خطرپذیر و درونی، تعریف شده است و می‌توان گفت که بین متغیرهای پژوهش با توجه به نتایج ضریب همبستگی پیرسون در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. اولویت‌بندی شایستگی‌های اصلی رفتاری خلاقانه مدیران اجرایی بر اساس نتایج آزمون فریدمن به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: درونی، اجتماعی، خلاقیت و نوآوری، خطرپذیر، دانشی، انتقادی و تعاملی. همچنین بر اساس برآزش الگوی مفهومی پژوهش، همخوانی الگوی مفهومی با داده‌های گردآوری شده، تأیید شده است.

از آنجاکه مطالعه موردی این پژوهش در صنعت ساختمان (بخش خصوصی) - شرکت‌های انبوه‌سازی گرید یک استان تهران - است؛ بنابراین با در نظر گرفتن نتایج تحلیل عاملی تأییدی شایستگی‌ها در نمونه جامعه آماری مربوطه و با مقایسه بیشترین بارهای عاملی و همچنین اولویت‌بندی شایستگی‌های اصلی رفتاری خلاقانه مدیران اجرایی بر اساس نتایج آزمون فریدمن، پیشنهاد می‌شود:

۱. به ترتیب شاخص‌های انگیزه درونی بالا، تمرکز روی کارها و موضوع‌ها، داشتن گوش شنوا، سهیم‌شدن و تمرکز بر کار گروهی، امکان بهره‌مندی از افکار جدید و خلاق، رفع موانع خلاقیت

در سازمان، آمادگی برای تجربه شکست و رسیدن به موفقیت، آمادگی برای ماجراجویی علمی و اجتماعی، ارزیابی ایده، انتخاب ایده مناسب و اجرا، توانایی شناسایی مسئله، توجه و پذیرش نظرهای کارکنان، توانایی در ارائه ایده‌های نوین و متنوع (فکرهای سازنده) و روحیه سنت‌شکنی معتدل و منطقی که هر یک دارای بیشترین تأثیر بر متغیر شایستگی‌های اصلی مربوطه هستند، نخست باید در راستای ارزیابی و بررسی عملکرد رفتار خلاقانه مدیران اجرایی در صنعت ساختمان در اولویت و کانون توجه قرار گیرند. دوم، با آموزش آن‌ها و ممارست در حفظ و تقویت این شاخص‌ها در راستای نهادینه گردیدن آن‌ها، زمینه رشد و موفقیت سازمان‌ها پدید آید؛

۲. از نظر اهمیت، شایستگی‌های درونی در اولویت شایستگی‌های اصلی است که به رفتار خلاقانه مدیران اجرایی منجر می‌شوند؛ بنابراین شاخص‌های فرعی مرتبط با آن شامل: مصربودن برای رسیدن به موفقیت، مقاوم‌بودن در برابر فشارهای داخلی و بیرونی، مستقل‌بودن (همرنگ جماعت نشدن)، انگیزه درونی بالا، شکیبایی در برخوردها، آرامش در بحران، انعطاف‌پذیری تفکر، شوخ‌طبعی، اعتمادبه‌نفس، تمرکز بر کارها و موضوع‌ها، خوش‌بین بودن و نگرش سیستمی، باید از طریق آموزش‌های مستمر و مداوم در مدیران اجرایی سازمان‌ها ایجاد، حفظ و تقویت شوند؛

۳. در این پژوهش با توجه به اینکه شاخص انگیزه درونی بالا بیشترین تأثیر را بر رفتار خلاقانه مدیران اجرایی دارد؛ بنابراین مدیران اجرایی که انگیزه کافی دارند از کارایی و خلاقیت برخوردار هستند و با توجه به اینکه عملکرد شغلی تابعی از توانایی و انگیزش است، پیشنهاد می‌شود، موضوع ایجاد انگیزش در کار و لزوم ارتقای آن، از جمله موضوع‌های مهم در بررسی و سنجش رفتار خلاقانه مدیران اجرایی و سازمان، مدنظر قرار گیرد؛

۴. انتصاب مدیران اجرایی بر اساس شایستگی‌هایی که به رفتار خلاقانه آن‌ها در سازمان منجر می‌شود، انجام گیرد؛

۵. ارتقای مدیران متناسب با شاخص‌ها و شایستگی‌های رفتار خلاقانه آن‌ها اجرایی شود؛

۶. با توجه به تأیید کلیه شاخص‌ها در این پژوهش، تقویت این شاخص‌ها که به رفتار خلاقانه مدیران اجرایی منجر شده است، از طریق آموزش، کسب تجربه و تمرین مهارت‌های فردی و سازمانی پیشنهاد می‌شود؛

۷. ایجاد محیط و فضایی مناسب در سازمان برای تقویت شایستگی‌های رفتار خلاقانه مدیران توصیه می‌شود؛

۸. با توجه به مقایسه بین ضرایب مسیر در مدل مفهومی این پژوهش، می‌توان گفت که شدت تأثیر شایستگی‌های درونی بر شایستگی‌های انتقادی و تعاملی و شایستگی‌های رفتار خطرپذیر، دارای بیشترین تأثیر است؛ بنابراین تأکید و پیشنهاد می‌شود از طریق آموزش و یادگیری نسبت به بسترسازی، ایجاد، پرورش و حفظ تمامی شاخص‌های مرتبط با شایستگی‌های درونی مانند

انگیزه درونی بالا، تمرکز بر کارها و موضوع‌ها عمل شود؛ زیرا علاوه بر تأثیر مستقیم این شاخص‌ها بر حصول رفتار خلاقانه مدیران اجرایی، به‌طور غیرمستقیم نیز، بسیار اثرگذار هستند.



## منابع

۱. اسکوتر، نیوتن. (۱۳۸۴). *راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه*. مترجمان: سیدحسین اصولی و همکاران. انتشارات شرکت ملی صنایع پتروشیمی. چاپ اول.
۲. زنجانی، حامد جعفر؛ اکبری، حسن؛ حری، صادق. (۱۳۸۸). ارزیابی ۳۶۰ درجه: روشی موفق در تعیین شایستگی‌های یک مدیر". (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق)، *فارسوی مدیریت*. ۳(۸)، ۹۳-۱۱۸.
۳. اوتارخانی، علی؛ علاءالدینی، امیراردلان (۱۳۹۰). بررسی رابطه تأمین نیاز به ابزارهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با شایستگی‌ها و نقش‌های آنان در سازمان. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۷، ۵۷-۸۰.
۴. باکینگهام، مارکوس؛ کافمن، کورت (۱۳۸۱). *گام نخست، رهیدن از قانون‌های کهنه*. ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد. انتشارات فرا. چاپ اول.
۵. چمپی، جیمز؛ ونوریا، نیتین. (۱۳۷۷). *باشتاب به پیش*. ترجمه طلوع مکانیک، محمود. مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول.
۶. حاجی کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادی‌زاده، اکرم؛ بنیادی، علی. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*. شماره ۸، ۲۳-۴۳.
۷. حسینی، افضل السادات. (۱۳۸۱). *ماهیت خلاقیت و شیوه‌های پرورش آن*. انتشارات آستان قدس رضوی، ص ۲۹.
۸. دسلر، گری. (۱۳۷۳). *مبانی مدیریت*. ترجمه داود مدنی. انتشارات پیشبرد، چاپ پنجم.
۹. سهرابی، بابک؛ رئیسی وانانی، ایمان؛ رسولی، هاتف (۱۳۸۹). ارزیابی شایستگی دانش‌محور در آموزش عالی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۲، صص ۵۷-۷۸.
۱۰. صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۸). ارائه مدلی برای سنجش خلاقیت در سازمان. *دوماهنامه علمی پژوهشی دانشور رفتار مدیریت و پیشرفت*، سال شانزدهم، شماره ۳۸.
۱۱. فتحیان، مجید؛ بیک، لیلا؛ قوامی فر، عاطفه. (۱۳۸۴). نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری. *تدبیر*، شماره ۱۶۴، ۱۸-۱۲.
۱۲. قاسم‌زاده زهره (۱۳۹۲). *طراحی مدل شایستگی‌های مدیران شرکت پارس‌خودرو*. رساله کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی. دانشکده پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت.
۱۳. کریمی تفرشی، مهدی. (پاییز ۱۳۸۹). *مدیر موفق کیست؟* انتشارات آتی نگر، چاپ اول.
۱۴. کلانتری، خلیل. (۱۳۸۸). *مدل‌سازی معادلات ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی - اقتصادی (با برنامه LISREL - SIMPLIS)*. تهران: فرهنگ صفا.
۱۵. گیلی، آن میکونیچ (۱۳۹۰). *مدیر در نقش رهبر تغییر*. مترجمان: مهدی کاظمی، یحیی برید نظیف. زاهدان: انتشارات دانشگاه سیستان و بلوچستان، معاونت پژوهشی. چاپ اول
۱۶. محمدی، ناهید (۱۳۸۴). *خلاقیت و نوآوری: تعریف، مفاهیم و مدیریت آن*. روزنامه همشهری. سال سیزدهم، شماره ۳۷۳۰. ص ۱۰.

17. Barlow, C.M. (2000). Deliberate insight in team creativity. *Journal of creative behavior*, 34, 101-112.
18. Christina E. Shalley & Jing Zhou. (2008). *Handbook of Organizational Creativity*. Lawrence Erlbaum Associates. p4
19. Land, E. (1972). From Sean Callaghan 's Article: Dr. Lands Nagic Camera. *life management*, 42.
20. Lubart, T.I. (2001). Models of the creative process: Past, present & future. *Creativity research Journal*, 13, 295-308.
21. Buckingham, M., Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules*
22. Nemiro, Jill E. (2004). *Creativity in Virtual Teams key components for success*. Copyright by John Wiley & Sons. p283
23. Parry S. B. (1996). Just what IS a Competency? (And why should you Care?), *training*, 35(6), 58.
24. Sloane, P. (2003). *The leader's guide to lateral thinking skills: Unlocking the creativity and innovation in you and your team*. Second Edition, Kogan Page. p7
25. Vernon, P.E. (1989). *Natur -Nuture in creativity in glover & other handbook of creativity*, Plenum pres. 93-103
26. Viitala, Riitta. (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model, *Journal of Workplace learning*, 17(2).436-451.
27. Virtanen Turo. (2000). Changing Competences of Public Managers: Tensions in Commitment. *International Journal of Public Sector Management* 13(4), 333-341.
28. Woodruffe Charles. (1993). What Is Meant by a Competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29- 36.