

## **Analysis, Ranking and Presentation of Managers' Core Competencies Model (Case Study: Cooperatives, Labor and Social Welfare of Sistan and Baluchestan)**

**Sajjad Balali Shahvari<sup>1</sup>, \*Nour Mohammad Yaghoubi<sup>2</sup>,  
Milad Vafadar<sup>3</sup>**

1- Master of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

2-Professor, Management Department, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. (corresponding author)Email: yaghoobi@hamoon.usb.ac.ir

3- Ph.D. Student of Industrial Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

**Received: 27/05/2019; Accepted: 11/12/2019**

### **Extended Abstract**

#### **Abstract**

The present survey aims to identify, rank and present managers' core competencies model. This survey is applied in terms of its objective, and a combined one in terms of data collection method. In this survey, the intended model is developed through qualitative meta-synthesis method. Adopting meta-synthesis method, 92 papers on the competency of managers were reviewed. Then, content analysis contributed to determination of the relevant aspects and codes, and this step was followed by determination of significance levels and weight of each method by adopting Shannon's entropy approach. In order to validate the model, the questionnaire no. 1 was designed and distributed among the participants of the statistical population. The collected data were analyzed through confirmatory factor analysis and Smart PLS Software. The findings suggest that the competencies identified by the model could be categorized into individual (i.e. perceptive and behavioral), social (social awareness and social skills) and professional aspects (managerial, planning and knowledge). In the third step of this study, the second questionnaire was developed and distributed among the experts. The objective was to prioritize the aspects and items of competency through analytic network process. The resulting data of the recollected questionnaires was analyzed in Super Decisions Software, and the intended aspects and items were prioritized. The results suggested that effective

communication, decision making and planning are ranked the first to the third among other measures of the research model, respectively.

### **Introduction**

Development of different cultural, political, economic, social, and especially technological fields creates a competitive, dynamic, ambiguous, unstable and highly volatile environment, which prevents governmental organizations from planning under sustained conditions and makes them face with many challenges before they can achieve their goals. As a result, the lack of timely and responsive action to these changes has led to decline, merger, or reduced life of many organizations in recent years (Soltani et al, 2017). Due to numerous organizational changes in different periods of time such as dynamic nature of competitive environment, flattening of organizational structures, and globalization of organizations among others, the organizations' need for competent managers and new approaches is more significant than ever (Nwokah & Ahiauzu, 2008). The competency of managers can influence the organizational development and change management and effectively implement planned developments (Shimoni, 2017). In fact, competency models are valuable as they offer a holistic approach to suggest a set of qualifications, required by a job or a specific industry, which an individual has or should acquire.

Based on review of previous studies, one can suggest that hitherto no thorough study on core competencies of managers has been conducted, and each aspect of competency identified in previous studies is one of the core competencies of managers. Therefore, this paper aims to explain the core competencies of managers through meta-synthesis and to prioritize the competencies through Shannon entropy method and analytic network process (ANP). The meta-synthesis method enables reviewing major studies on competency and proper classification of managers' core competencies.

### **Case study**

The population studied for the first questionnaire included all managers of the General Directorate of Cooperatives, Labor and Social Welfare of Sistan and Baluchestan. The evaluated sample was selected according to the census. The second questionnaire was developed to prioritize dimensions, components and indicators of key managerial competencies. To use ANP, samples were selected from experts and top managers of the General Directorate of Cooperatives, Labor and Social Welfare.

### **Materials and Methods**

The first step of this study is concerned with adoption of meta-synthesis method and collection of data through searching for and selecting papers on relevant electronic databases. In the second step, the field study method was used to

collect data, validate the suggested model of the study, and in the third step of the research, prioritize the core competencies of managers.

### **Discussion and Conclusion**

In this study, the goal was explanation of the relevant aspects and the components of managers' competencies through meta-synthesis method. The method requires the researcher to combine qualitative and quantitative studies of a definite field and interpret them. Adopting meta-synthesis method, 92 papers on managers' competency were reviewed, and content analysis was conducted to extract the relevant aspects and codes. The study pattern includes 3 aspects, 7 items, and 37 indicators. In order to validate the model, the confirmatory factor analysis was conducted. Then, significance and priority of each indicator, aspect and item were determined through quantitative method of Shannon entropy and analytic network process. The findings suggest that development of managers' competency requires attention to different personal, social and professional aspects. Based on previous experiences and studies, one could suggest that the final framework of this study (as shown in figure 2) could offer a proper roadmap for development of managers' competency. After weighing managers' competency through Shannon entropy method, effective communication, leadership, team building and teamwork, instruction and training of others, decision-making and problem solving skills, adaptation and flexibility, self-confidence and creativity have the coefficients with the maximum significance and are included as top ranks. This means that in the field of managers' competency, these items drew more attention to themselves, and they have higher frequencies than the other codes. Therefore, one may suggest that attention to these indicators is critical for implementation of manager competency model. Prioritization through analytic network process suggested that the aspect of professional dimension (0.419) was known as the most important dimension, followed by the social and personal dimensions (0.333 and 0.247, respectively). Moreover, the planning component (0.16270) was known as the most important component, followed by social skills, management, behavior, knowledge, social awareness and attitude, respectively. Effective communication (0.065) was known as the most important indicator, followed by decision making and planning (0.064 and 0.053, respectively).

**Keywords:** Managerial Competency, Competency Model, Competency Dimensions, Analytic Network Process, Meta-Synthesis

## واکاوی، اولویت بندی و ارائه الگوی شایستگی‌های محوری مدیران (مورد مطالعه: ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان)

سجاد بلالی شهواری\* - دکتر نور محمد یعقوبی\*\* - میلاد وفادار\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های محوری مدیران و ارائه الگوی شایستگی انجام شد. روش این پژوهش برحسب هدف کاربردی و برحسب نوع داده‌ها آمیخته است؛ ارائه الگو در این پژوهش به روش کیفی فراترکیب انجام شد. با استفاده از روش فراترکیب ۹۲ مقاله حوزه شایستگی مدیران مورد بررسی و میزان اهمیت و اولویت هر یک به کمک روش کمی آنتروپی شانون تعیین شد. در راستای اعتباریابی مدل، پرسشنامه شماره یک طراحی و در بین جامعه آماری که شامل ۹۱ نفر از مدیران و کارکنان با سابقه ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان بود توزیع شد که برای نمونه‌گیری، از روش سرشماری استفاده شده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی در محیط نرم‌افزاری Smart PLS 2 انجام شد. طبق یافته‌های تحقیق شایستگی‌های شناسایی‌شده در این الگو در سه بعد فردی (نگرشی و رفتاری)، اجتماعی (آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی) و حرفه‌ای (مدیریتی، برنامه‌ای و دانشی) دسته‌بندی شده‌اند؛ در مرحله سوم پژوهش به منظور اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی به روش تحلیل شبکه‌ای (ANP)، پرسشنامه شماره دو طراحی و در اختیار خبرگان قرار داده شد، نتایج حاصل از تحلیل شبکه‌ای نشان داد که ارتباطات مؤثر، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در بین شاخص‌های مدل پژوهش به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را دارا می‌باشند.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی مدیران، مدل شایستگی، ابعاد شایستگی، تحلیل شبکه‌ای، فراترکیب

\*دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

\*\*نویسنده مسئول - استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

yaghoobi@hamoon.usb.ac.ir

\*\*\*دانشجوی دکترای مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

## مقدمه

زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و برای موفقیت سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کرد (Shum et al., 2018). برخورداری از نیروی انسانی قابل، به‌ویژه مدیران لایق از مهم‌ترین آمال بیشتر سازمان‌ها و شرکت‌های موجود در سراسر دنیا است؛ زیرا که پویایی و همسویی سازمان‌ها با تغییرات شگرف و روزافزون دنیای کسب‌وکار در گروی کارکنان کارآمد و به معنای دقیق‌تر، کارکنان شایسته می‌باشد (Shirley, 2011: 13) توجه به نیروی انسانی که محور دانش‌افزایی است، مؤید این نکته خواهد بود که توسعه همه‌جانبه و متوازن سرمایه انسانی در سازمان‌های امروزی، کانون ارزش‌آفرینی است و تمرکز بر شایستگی‌های محوری باعث تعالی عملکرد خواهد شد و تمرکز بر شایستگی‌ها نیروی انسانی، عملکرد نیروی انسانی را دستخوش تعالی قرار می‌دهد، لذا بایستی شناسایی و تمرکز بر شایستگی‌های مدیران در اولویت سازمانی قرار گیرد (Alwani et al., 2017). پیشرفت حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به‌ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی‌ثبات و به‌شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری از سازمان‌های دولتی سلب و آن‌ها را در راه تحقق هدف‌هایشان با چالش‌های فراوانی مواجه کرده است. به‌گونه‌ای که عدم اقدام بهنگام نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر شده است (Soltani et al., 2017). در نتیجه تغییرات متعدد در زمان‌های اخیر، مانند ماهیت پویای محیط رقابتی، مسطح شدن ساختارهای سازمانی، جهانی‌شدن سازمان‌ها و مواردی دیگر، نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته و نیاز به رویکردهای جدید را بیش‌ازپیش آشکار ساخته است (Nwokah & Ahiauzu, 2008). در سال‌های اخیر، یکی از موضوع‌های در حال ظهور این است که شایستگی‌ها و نقش‌های آن، عامل تسهیل‌کننده در رویارویی با محیط در حال تغییر می‌باشد. در محیطی که پیوسته در حال تغییر است و مدیران سازمان‌ها با چالش‌هایی همچون جهانی‌شدن کسب‌وکار، تغییرات سریع فناوری و رقابت مبتنی بر شایستگی مواجه‌اند؛ لازم است که آنان شایستگی‌های متناسب با وضعیت جدید را کسب کنند (Viitala, 2005). از اواسط دهه‌ی هشتاد، توسعه و ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی موردتوجه سازمان‌ها قرار گرفت. دلیل عمده‌ی چنین

توجهی، این باور بود که توسعه‌ی شایستگی‌های مدیریتی منافع بی‌شماری را برای سازمان‌ها به همراه دارد و این باور هنوز هم پابرجا می‌باشد (Hoffmann, 1999)؛ مدیریت شایستگی ایده‌ای بود که در بخش خصوصی توسعه‌یافته اما برخی از دانشمندان آن را به‌عنوان اهرامی برای سازمان‌های دولتی در نظر گرفته‌اند تا بروکراسی‌های موجود در درون خود را به واحدهای کارا و منعطف تبدیل کنند (Hondeghem & Vandermeulen, 2000). شایستگی‌های مدیران می‌تواند در توسعه سازمان و مدیریت تحول تأثیر بگذارد و تحولات برنامه‌ریزی‌شده را به‌صورت اثربخش پیاده کند (Shimoni, 2017). مدل‌ها و چارچوب‌های شایستگی را می‌توان در زمینه‌های توسعه برنامه‌های بهبود فردی، توسعه برنامه‌های آموزشی، پشتیبانی از تصمیمات درباره کارکنان مثل به‌کارگیری، جابجایی و ارتقاء، انجام برنامه‌های جانشین‌پروری انجام ارزیابی عملکرد و بهبود شرح شغل مورد استفاده قرارداد (Abdullah & Sentosa, 2012). با توجه به پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت که تاکنون پژوهشی جامع در مورد شایستگی‌های محوری مدیران انجام نشده و شایستگی‌های شناسایی‌شده در پژوهش‌های گذشته هرکدام بخشی از شایستگی‌های محوری مدیران را مورد بحث قرار دادند؛ لذا هدف از این مقاله تبیین شایستگی‌های محوری مدیران با روش فراترکیب و وزن‌دهی و اولویت‌بندی شایستگی‌ها به روش آنتروپی شانون و تحلیل شبکه‌ای<sup>۱</sup> است. روش فراترکیب این امکان را فراهم می‌کند تا اهم پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه شایستگی بررسی شده، ترکیب شود و طبقه‌بندی مناسبی برای شایستگی‌های محوری مدیران ارائه گردد.

### پیشینه نظری تحقیق

#### شایستگی

مدیران و متصدیان هر سازمان همواره به این مسئله مهم توجه دارند که چگونه می‌توان به افزایش بهره‌وری منابع انسانی موجود در سازمان دست‌یافت. در این زمینه راهکارهایی ارائه شده است. زمان، هزینه و امکانات فراوانی که سازمان‌ها در این راه صرف می‌کنند نشان از اهمیت توسعه منابع انسانی و افزایش قابلیت‌های سازمان دارد. از سویی حیات و پویایی

هر سازمان نیازمند نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی در آن است (Sepahvand et al., 2017)؛ اما نمی‌توان این نکته را از نظر دور داشت که تمامی موارد بالا تنها زمانی صورت واقعی به خود می‌گیرد که پیش‌فرض شایستگی در آن رعایت شده باشد. شایستگی یکی از مهم‌ترین عناصر و عوامل بهره‌وری از نیروی انسانی سازمان‌ها در جهان رقابتی امروز است (Babae et al., 2018). با بررسی ادبیات موضوعی مربوط به «شایستگی» و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است. اولین چیزی که به‌خوبی مشخص می‌شود فقدان تعریف واحد و اصطلاح مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است؛ فرهنگ آکسفورد شایستگی را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه تعریف می‌کند (Hornbay, 2003). مارلی (۱۹۹۸) شایستگی را توانایی‌های انسانی قابل‌اندازه‌گیری که برای عملکرد کاری اثربخش موردنیاز می‌باشد تعریف می‌کند (Marrelli, 1998). شایستگی ترکیبی از مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های موردنیاز برای اجرای یک نقش به‌گونه اثربخش می‌باشد (Hwang and Kou, 2018:5) با توجه به تعریف مختلفی که از شایستگی عنوان شد می‌توان شایستگی را این‌گونه بیان کرد که شایستگی ویژگی‌های اساسی یک فرد یا ترکیبی از دانش ضمنی و دانش صریح و رفتارها و مهارت‌ها می‌باشد که منجر به عملکرد برتر یا اثربخش در یک شغل می‌شود.

### شایستگی مدیران

قدرت اقتصادی و توان تولیدی سازمان‌های مدرن به‌جای دارایی‌های فیزیکی، مرهون توانمندی فکری و خدماتی آن‌هاست. در این میان شایستگی‌های مدیران سازمان به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است اتصال شایستگی‌ها به وظایف اصلی باعث می‌شود این شایستگی معنی‌دارتر شده و فرصت بهره‌مندی از آن‌ها فراهم گردد (Wesselink et al., 2015 & Abbaspour et al., 2017). امروزه برای تحول سازمان، بهبود عملکرد و توسعه کارکنان آن باید به تبیین جایگاه شایستگی مدیران در سازمان‌ها پرداخت. اثربخشی مدیران اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد و به دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران جستجوی پیگیر و تلاشی مستمر به‌منظور یافتن و تربیت کسانی که دارای این نوع شایستگی توانایی و مهارت باشند که آن‌ها را به مدیرانی مؤثر و رهبرانی مفید تبدیل کند، ضروری است انتخاب و به‌کارگیری

مدیران کاردان و حرفه‌ای همواره از الزامات تعالی هر سازمان به شمار می‌آید (Andersson *et al.*, 2014). شایستگی مدیران تصویری روشن از دانش، مهارت، تجربه و ویژگی‌های شخصی موردنیاز کارکنان فراهم می‌کند و نقش مؤثر و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و شکست سازمان و بالطبع توسعه‌سازمانی دارند؛ بهبود مستر شایستگی‌های مدیران، نه تنها برای رویارویی با تهدیدها و فرصت‌ها ضروری است، بلکه به توانمندی مدیر در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، تعیین خط‌مشی‌های، ارائه روش‌شناسی‌های مناسب در مواقع بحرانی، قدرت ایفای نقش‌های جدید و قابلیت ارائه طرح‌های ابتکاری خواهد افزود (Bejaniet *al.*, 2018). در ادامه به برخی از تحقیقات خارجی و داخلی در خصوص شایستگی‌های مدیران پرداخته شده است.

#### جدول ۱: خلاصه تحقیقات خارجی صورت گرفته در حوزه شایستگی مدیران

مؤلفه‌ها	عنوان پژوهش	سال	مدل‌های شایستگی
دانش حرفه‌ای، مهارت کاربردی، بلوغ اجتماعی	مدل‌های شایستگی در بخش عمومی	2016	Skorkova
مدیریت فرهنگ، ارتباطات موثر، دستیابی به نتایج، تصمیم‌گیری استراتژیک، تغییر سریع، توسعه منابع انسانی، استفاده از فناوری، دانش کاری، مدیریت عملکرد	شایستگی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی	2016	Mufti <i>et al.</i>
پاسخگویی، اعتمادبه‌نفس، صداقت، تیم‌سازی و کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی، تفکر خلاق، حل مسئله، انگیزش افراد، آموزش و توسعه، سازمان‌دهی، نتیجه‌گرا بودن، موفقیت‌گرا بودن، مشتری‌محوری، تغییر، قدرت و نفوذ، مدیریت منابع، توسعه فناوری، سعه‌صدر، حرفه‌ای‌گرایی	ارائه الگوی مفهومی شایستگی برای مدیران شرکت ملی گاز ایران	2016	Abbaspour <i>et al.</i>
مدیریت تولید، مدیریت مالی، برنامه‌ریزی، مدیریت منابع انسانی، انعطاف‌پذیری، تمرکز بر استانداردها، عیب‌یابی، مقابله با استرس، مدیریت زمان، تمرکز بر روی انسان، تمرکز بر روی نتیجه، تفکر استراتژیک، رهبری، همکاری، ارتباطات، کار تیمی، تمرکز بر روی مشتری، استقلال	مالکان کسب و کار چه انتظاری از مدیر بحران دارند؟	2016	Mikusova & Coplkova



## جدول ۲: خلاصه تحقیقات داخلی صورت گرفته در حوزه شایستگی مدیران

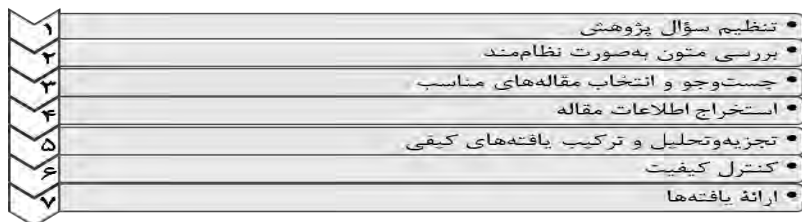
مدل‌های شایستگی	سال	عنوان پژوهش	مؤلفه‌ها
Rahmani et al.	2019	تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی	مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای
Askari	2019	طراحی مدل شایستگی مدیران عمومی با رویکرد رگرسیون بهترین زیرمجموعه‌ها	مسئولیت پذیری، برقراری ارتباط موثر، کلان نگری، مذاکره و اقناع و کارآمدی رهبری
Asgari	2019	طراحی الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش	شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ارتباطی-اجتماعی، شایستگی‌های مدیریتی - رهبری، شایستگی‌های بینشی - شناختی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های هوشمندی
Panahi et al	2018	ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور	مدیریت تعارض، تصمیم‌گیری، مهارت‌های مدیریت استراتژیک، شبکه‌سازی، انگیزش، مشارکت‌پذیری، مدیریت تغییر
Beheshti Zavareh et al	2018	طراحی یک مدل شایستگی برای مدیران در راستای سوددهی سازمان، مورد مطالعه قطار شهری تهران	مدیریت منابع انسانی، خلاقیت، هوش و آگاهی، مدیریت عملکرد، تمرکز بر مشتری، اخلاق حرفه‌ای، تحول‌گرایی
Mahbanui et al	2016	ارائه مدل شایستگی مدیران کل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	دانش و آگاهی عمومی، هوش و استعداد، ارزش‌ها و نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، توانایی‌های رهبری و توانایی‌های مدیریتی

## اهداف پژوهش

- تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های محوری مدیران با استفاده از رویکرد فراترکیب
- اولویت‌بندی و تعیین میزان اهمیت هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های محوری مدیران

## روش پژوهش

در این پژوهش در مرحله اول برای بررسی پژوهش‌های گذشته و تفسیر آن‌ها از روش فراترکیب استفاده شده است. کانالانو (۲۰۱۳) معتقد است که فراترکیب فرایند جست‌وجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر مطالعات کمی یا کیفی در یک حوزه خاص است (Catalano, 2013). در این پژوهش به منظور تحقق هدف تحقیق، از روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است. که شکل ۱، خلاصه این مراحل را نمایش می‌دهد.



شکل ۱: مراحل فراترکیب (Sandelowski & Barroso, 2007)

در مرحله دوم پژوهش، از روش میدانی برای جمع‌آوری اطلاعات جهت پاسخگویی و اعتبارسنجی مدل پیشنهادی تحقیق استفاده گردیده است. و در مرحله سوم پژوهش، پس از اطمینان از مطلوبیت ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های شایستگی محوری مدیران، مجدداً این ابعاد و مؤلفه‌ها توسط خبرگان و متخصصین، اولویت‌بندی شدند.

### ابزار جمع‌آوری داده‌ها

در این پژوهش در مرحله اول، جمع‌آوری اطلاعات از طریق جست‌وجو و انتخاب مقالات از پایگاه داده‌های الکترونیکی مربوطه، به روش فراترکیب انجام شد. در مرحله دوم، از روش میدانی برای جمع‌آوری اطلاعات جهت پاسخگویی و اعتبارسنجی مدل پیشنهادی تحقیق و اولویت‌بندی شایستگی‌های محوری مدیران استفاده گردیده است. در بررسی میدانی از دو پرسشنامه استفاده شده است.

پرسشنامه اول به منظور سنجش مدل مفهومی تحقیق در ۳ بعد، ۷ مؤلفه و ۳۷ شاخص طراحی گردید. با استفاده از این پرسشنامه نظر مدیران و کارکنان باسابقه ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان در مورد هر یک از شایستگی‌های محوری مدیران پرسیده شد. جامع آماری پرسشنامه اول، کلیه مدیران و کارکنان با سابقه ادارات تعاون کار و رفاه اجتماعی سیستان و بلوچستان به تعداد ۹۱ نفر می‌باشد. برای نمونه‌گیری، نیز از روش سرشماری استفاده شده است بنابراین ابزار پرسشنامه بین تمامی اعضای جامعه توزیع شد؛ که در نهایت و با مراجعات مکرر ۸۲ پرسشنامه برگردانده شد.

همچنین به منظور اولویت‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی محوری مدیران، پرسشنامه شماره ۲ با ۳ بعد، ۷ مؤلفه و ۳۷ شاخص طراحی و بین خبرگان و مدیران باتجربه ادارات تعاون کار و رفاه اجتماعی به عنوان جامعه نمونه پرسشنامه دوم به تعداد ۱۳

نفر توزیع شد. از این بین ۱۰ پرسشنامه برگشت داده شد. در این پرسشنامه با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه اول تحقیق، در قالب شاخص‌های نهایی در جداول جداگانه‌ای مورد ارزیابی خبرگان و متخصصین قرار گرفت و به منظور تعیین اولویت بندی شاخص‌ها از روش تحلیل شبکه‌ای استفاده گردید. در روش تحلیل شبکه‌ای برای سنجش پایایی از معیاری به نام ضریب ناسازگاری استفاده می‌شود. در حالت کلی اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰.۱ باشد ناسازگاری نسبتاً قابل قبول می‌باشد در غیر این صورت بازنگری در قضاوت ضروری به نظر می‌رسد؛ ضرایب ناسازگاری ماتریس‌های شایستگی محوری مدیران نرخ ناسازگاری کمتر از ۰.۱ را نشان دادند که مقادیر معتبری است.

### تجزیه و تحلیل

در ابتدا به منظور شناسایی شایستگی‌های محوری مدیران از روش فراترکیب استفاده شد. جدول ۳، نتایج حاصل از این روش را نشان می‌دهد.

#### جدول ۳: مراحل انجام فراترکیب

گام ۷ فراترکیب	شرح فعالیت‌های انجام شده در هر گام
گام اول: تنظیم سؤال پژوهش	ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های محوری مدیران کدامند؟ هر یک از مؤلفه‌ها شایستگی‌های محوری مدیران چه وزن و اهمیتی دارند؟ چارچوب مدل شایستگی‌های محوری مدیران چگونه است؟
گام دوم: بررسی نظام‌مند متون	جمع‌آوری اطلاعات از طریق جستجو و انتخاب مقالات از پایگاه داده‌های الکترونیکی مربوطه انجام شد. از یک متخصص مدیریت برای چگونگی جستجوی اصطلاحات استفاده شد. بعد از دقت نظر و برخی از جستجوهای اولیه پایگاه‌های داده‌های الکترونیکی به شرح زیر انتخاب شد امرالد، ساینس دایرکت، اسکوپوس، وب اف ساینس، اشپرینگر، جی استور، تیلور و فرانسیس، و پایگاه مجلات تخصصی نور. مقالات و کتاب‌های مورد بررسی از سال‌های (۱۹۸۱-۲۰۱۷) بود، برای جستجوی مقالات، واژه‌های محوری متنوعی از جمله: مدل شایستگی، شایستگی مدیران، مهارت‌های مدیر مورد استفاده قرار گرفت. در مجموع ۲۵۸۹ مقاله یافت شد.
گام سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب	غربال کردن مقالات با استفاده از پارامترهای مختلفی انجام شد. که در این پژوهش از ابزار کنترل کیفیت روبریک <sup>۱</sup> (CASP) بر اساس ده معیار ارزیابی کیفیت (وضوح اهداف و اهمیت پژوهش، تناسب و تطابق روش پژوهش، تناسب و تطابق طرح پژوهش، تناسب روش انتخاب مشارکت‌کنندگان، تناسب روش جمع‌آوری داده‌ها، رابط پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل، بیان روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش) استفاده شد. در این مرحله تمام مقاله‌های منتخب بر اساس ده معیار ارزیابی کیفیت امتیازدهی شدند. در نهایت ۹۲ مقاله که از سطح کیفی مناسبی برخوردار بودند، باقی ماندند که به منظور استخراج مؤلفه‌های شایستگی مدیران به تفصیل بررسی شدند.

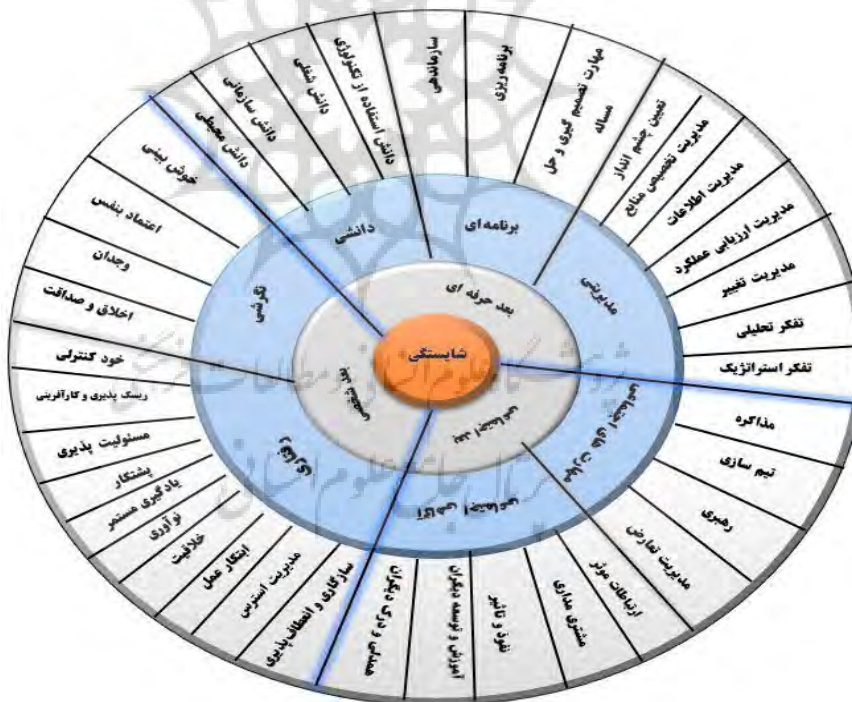
اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله، طبقه‌بندی شد. در این مرحله با توجه به هدف تحقیق، کدهایی که به دلیل عدم کاربرد آن‌ها در مدل‌های دیگر و استفاده خاص در تعداد معدودی از مدل‌ها بود، در فرایند تحقیق به کار برده نشدند و همچنین بنا به قرابت محتوایی بالا و صرف تفاوت لفظی بین برخی از کدها، کدها ادغام و با عنوان مشترک آورده شده‌اند. کدها در جدول ۴، آورده شده است.	گام چهارم: استخراج نتایج
زمانی که دو رتبه دهنده، پاسخگویان را رتبه‌بندی می‌کنند، برای ارزیابی میزان توافق بین این دو رتبه دهنده از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌شود. با استفاده از نرم‌افزار SPSS عدد معناداری ۰/۰۰۰ و مقدار شاخص ۰/۶۵۹ محاسبه شد، با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. پس می‌توان ادعا کرد که استخراج کدها پایایی مناسبی داشته است.	گام ششم: کنترل کیفیت
۹۲ مقاله انتخاب شده از سوی پژوهشگر مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات مورد نیاز بر اساس هدف این پژوهش شناسایی شد. ترکیب یافته‌ها پس از اعمال نظر خبرگان در ۳ بعد و ۷ مؤلفه و ۳۷ شاخص ارائه شد (شکل ۲). مقوله‌بندی کدها در جدول ۴، آورده شده است.	گام هفتم: ارائه نتایج

## جدول ۴: مقوله‌بندی متون مورد پژوهش

ابعاد	مؤلفه	کد	برخی از منابع کدها*
شایستگی‌های فردی	تربیتی	خوش‌بینی	(Bharwani, 2017; Fang et al. 2010; Hanna et al. 2016).
		اعتماد به نفس	(Abbaspour et al. 2017; Asumeng, 2014; Bharwani, 2017).
		وجدان	(Bharwani, 2017; Mikusova and Coplkova, 2016).
		اخلاق و صداقت	(Abbaspour et al. 2017; Asgari et al. 2015; Bharwani, 2017;).
	رفتنی	خودکنترلی	(Asumeng, 2014; Zarei et al. 2014).
		ریسک‌پذیری و کارآفرینی	(Asgari et al. 2015; Bharwani, 2017).
		پشتکار	(Asumeng, 2014; Bhardwaj and Punia, 2012; Bharwani, 2017; Zarei et al. 2014).
		ابتکار عمل	(Bosch et al. 2013; Chong, 2013; Fang et al. 2010).
		یادگیری مستمر	(Bharwani, 2017; Cochran, 2009; Dari et al. 2015).
		خلاقیت	(Asgari et al. 2015; Asumeng, 2014).
		نوآوری	(Asumeng, 2014; Bharwani, 2017).
		مدیریت استرس	(Briere et al. 2015; Mikusova and Coplkova, 2016)
شایستگی‌های اجتماعی	آگاهی اجتماعی	مسئولیت‌پذیری	(Abbaspour et al. 2017; Zarei et al. 2014).
		سازگاری و انعطاف‌پذیری	(Asumeng, 2014; Bharwani, 2017).
		همدلی و درک دیگران	(Wesselink et al. 2015).
		آموزش و توسعه دیگران	(Abbaspour et al. 2017; Jamshidi et al. 2012; Young and Dulewicz, 2009).
	مهارت‌های اجتماعی	اعمال نفوذ و تأثیر	(Abbaspour et al. 2017; Asumeng, 2014)
		مشتری محوری	(Abbaspour et al. 2017; Rose et al. 2007).
		ارتباطات مؤثر	(Abbaspour et al. 2017; Asumeng, 2014).
		مدیریت تعارض	(Abbaspour et al. 2017; Asumeng, 2014; Bharwani, 2017).
		رهبری	(Abbaspour et al. 2017; Asumeng, 2014;).
		تیم‌سازی و کار تیمی	(Abbaspour et al. 2017; Asumeng, 2014;).
مذاکره	(Asumeng, 2014)		

(Abbaspour et al. 2017; Bharwani, 2017; Briere et al. 2015).	تفکر استراتژیک	مدیریتی	شایستگی های حرفه ای
(Abbaspour et al. 2017; Goleman and ; Hanna et al. 2016).	تفکر تحلیلی		
( Young and Dulewicz, 2009).	مدیریت تغییر		
(Bharwani, 2017 ).	مدیریت ارزیابی عملکرد		
(Chong, 2013).	مدیریت اطلاعات		
(Asumeng, 2014; Bharwani, 2017).	مدیریت تخصیص منابع		
(Asumeng, 2014).	تعیین چشم انداز		
(Abbaspour et al. 2017 ; Asumeng, 2014).	مهارت های تصمیم گیری		
(Abbaspour et al. 2017).	برنامه ریزی		
(Abbaspour et al. 2017; PourAbedi et al. 2016).	سازمان دهی		
(Bharwani, 2017; PourAbedi et al. 2016).	دانش استفاده از فناوری	دانشی	
(PourAbedi et al. 2016).	دانش شغلی		
(Chong, 2013).	دانش سازمانی		
(Goldman, 1998).	دانش محیطی		

\* ادامه منابع کدها در قالب جدول در ضمیمه آورده شده است.



شکل ۲: الگوی شایستگی های محوری مدیران



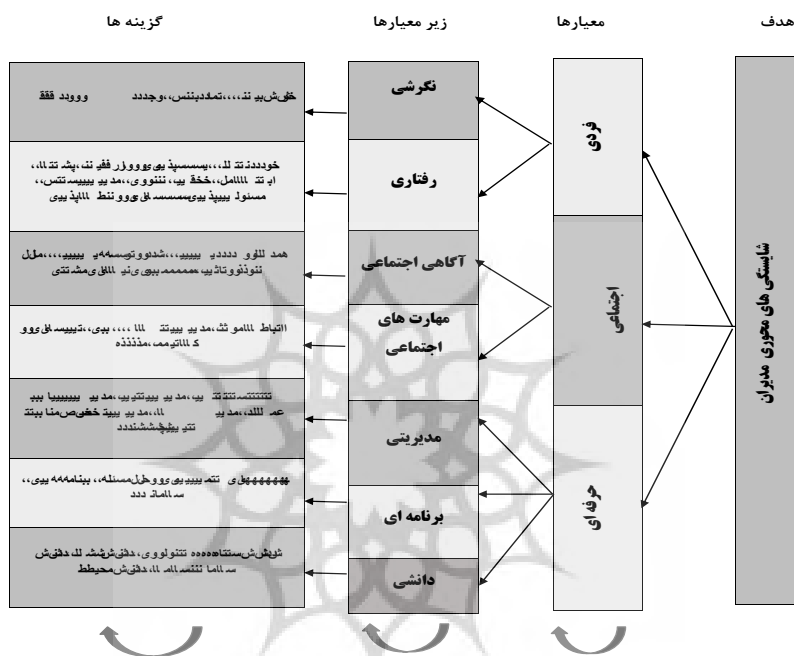
جدول ۵: ضرایب بارهای عاملی مؤلفه‌های تحقیق

بارهای عاملی	شاخص	مؤلفه‌ها
۰/۷۲۰	خوش‌بینی	رفتاری
۰/۷۵۲	اعتماد بنفس	
۰/۷۰۷	وجدان	
۰/۷۶۷	اخلاق و صداقت	
۰/۷۰۳	خودکنترل	نگرشی
۰/۷۳۹	ریسک‌پذیری و کارآفرینی	
۰/۵۹۵	پشتکار	
۰/۶۹۵	ابتکار عمل	
۰/۵۵۴	یادگیری مستمر	
۰/۷۳۷	خلاقیت	
۰/۷۸۲	نوآوری	
۰/۷۴۱	مدیریت استرس	
۰/۵۳۱	مسئولیت‌پذیری	
۰/۵۱۷	سازگاری و انعطاف‌پذیری	
۰/۶۷۳	همدلی و درک دیگران	آگاهی اجتماعی
۰/۷۷۸	آموزش و توسعه دیگران	
۰/۸۱۷	نفوذ و تأثیر	
۰/۷۳۳	مشتری محوری	مهارت اجتماعی
۰/۵۲۱	ارتباطات مؤثر	
۰/۸۳۸	مدیریت تعارض	
۰/۷۳۵	رهبری	
۰/۸۱۴	تیم‌سازی و کار تیمی	
۰/۵۸۷	مذاکره	مدیریتی
۰/۷۲۹	تفکر استراتژیک	
۰/۷۸۹	تفکر تحلیلی	
۰/۸۷۰	مدیریت تغییر	
۰/۸۹۰	مدیریت ارزیابی عملکرد	
۰/۸۳۱	مدیریت اطلاعات	
۰/۸۲۳	مدیریت تخصیص منابع	
۰/۵۶۲	تعیین چشم‌انداز	برنامه‌ای
۰/۷۵۷	تصمیم‌گیری و مهارت حل مسئله	
۰/۷۵۰	برنامه‌ریزی	
۰/۸۳۷	سازماندهی	دانشی
۰/۶۶۹	دانش استفاده از فناوری	
۰/۸۰۸	دانش شفاهی	
۰/۷۷۶	دانش سازمانی	
۰/۷۵۷	دانش محیطی	

## فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)

در قسمت سوم تحقیق پس از اطمینان از مطلوبیت ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های شایستگی محوری مدیران، مجدداً توسط خبرگان و متخصصین، اولویت‌بندی می‌شوند. پرسشنامه شماره

۲، بر اساس مقایسات زوجی و بر مبنای تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای در قالب مقایسه‌ی زوجی طراحی گردید. اولین گام از گام‌های روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای، رسم ساختار شبکه‌ای مسئله می‌باشد. شکل ۴، مدل شبکه‌ای تشکیل شده به منظور اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی محوری مدیران، اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی طراحی شده است.



شکل ۴: ساختار تحلیل شبکه

### وزن‌دهی ابعاد شایستگی محوری مدیران

نتایج به‌دست‌آمده از پرسشنامه شماره ۲، تحقیق در مورد ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی محوری مدیران در قالب شکل‌هایی ارائه شده است. جدول ۶، ابعاد شایستگی محوری مدیران را نشان می‌دهد، همان‌گونه که در شکل دیده می‌شود بعد حرفه‌ای به‌عنوان مهم‌ترین بعد شناخته شده است و ابعاد اجتماعی و فردی به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند.

جدول ۶: اولویت‌بندی ابعاد شایستگی محوری مدیران

اولویت	ابعاد	وزن
۱	حرفه‌ای	۰/۴۱۹
۲	اجتماعی	۰/۳۳۳
۳	فردی	۰/۲۴۷



### وزن دهی مؤلفه‌های شایستگی محوری مدیران

جدول ۷، نیز نشان می‌دهد که از میان ۷ مؤلفه شایستگی محوری مدیران، مؤلفه برنامه‌ای به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه در بین مؤلفه‌ها شناخته شده است؛ و پس از آن به ترتیب مؤلفه‌های مهارت‌های اجتماعی، مدیریتی، رفتاری، دانشی، آگاهی اجتماعی، نگرشی به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

جدول ۷: اولویت بندی مؤلفه‌های شایستگی محوری مدیران

اولویت	مؤلفه‌ها	وزن
۱	برنامه‌ای	۰/۱۶۲۷۰
۲	مهارت اجتماعی	۰/۱۳۹۷۵
۳	مدیریتی	۰/۱۳۹۶۸
۴	رفتاری	۰/۱۳۹۶۶
۵	دانشی	۰/۱۳۹۴۲
۶	آگاهی اجتماعی	۰/۱۳۹۴۰
۷	نگرشی	۰/۱۳۹۳۶

### نتایج حاصل از انتخاب گزینه نهایی

جدول ۸، نشانگر نتایج حاصل از انتخاب گزینه نهایی می‌باشد. وزن نهایی به‌دست آمده برای شاخص‌های هر کدام از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی محوری مدیران در جدول ۸، ارائه شده است.

جدول ۸: اولویت بندی وزن نهایی شاخص‌های شایستگی محوری مدیران

ابعاد	مؤلفه	شاخص	وزن	رتبه در مفاهیم	رتبه در کل
توانمندی	توانمندی	خوش بینی	۰/۰۲۹	۲	۱۳
		اعتماد به نفس	۰/۰۱۴	۳	۲۳
		وجدان	۰/۰۰۹	۴	۲۸
ویژگی‌ها	ویژگی‌ها	اخلاق و صداقت	۰/۰۳۶	۱	۹
		خودکنترلی	۰/۰۱۵	۵	۲۲
		ریسک پذیری و کارآفرینی	۰/۰۱۲	۶	۲۵
		پشتکار	۰/۰۱۱	۷	۲۶
		ابتکار عمل	۰/۰۱۹	۳	۲۰
		یادگیری مستمر	۰/۰۱۶	۴	۲۱
		خلاقیت	۰/۰۲۴	۱	۱۶
		نوآوری	۰/۰۲۱	۲	۱۸
		مدیریت استرس	۰/۰۰۸	۸	۲۹
		مسئولیت پذیری	۰/۰۱۵	۵	۲۲
سازگاری و انعطاف پذیری	۰/۰۱۶	۴	۲۱		

۱۲	۳	۰/۰۳۱	همدلی و درک دیگران	اکتفی اجتماعی	شاخص‌های اجتماعی
۸	۲	۰/۰۳۹	آموزش و توسعه دیگران		
۲۱	۴	۰/۰۱۶	اعمال نفوذ و تأثیر		
۲۷	۵	۰/۰۱۰	مشتری محوری		
۱	۱	۰/۰۶۵	ارتباطات مؤثر		
۲۲	۳	۰/۰۱۵	مدیریت تعارض	مهارت‌های اجتماعی	
۴	۱	۰/۰۴۹	رهبری		
۱۱	۲	۰/۰۲۲	تیم سازی و کار تیمی		
۲۵	۴	۰/۰۱۲	مذاکره		
۳	۱	۰/۰۵۳	تفکر استراتژیک	مدیریتی	
۱۵	۴	۰/۰۲۴	تفکر تحلیلی		
۲۴	۷	۰/۰۱۳	مدیریت تغییر		
۱۷	۵	۰/۰۲۲	مدیریت ارزیابی عملکرد		
۱۹	۶	۰/۰۲۰	مدیریت اطلاعات		
۱۴	۳	۰/۰۲۸	مدیریت تخصیص منابع		
۶	۲	۰/۰۴۱	تعیین چشم‌انداز		
۳	۱	۰/۰۶۴	مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله	برنام‌های	
۳	۲	۰/۰۵۳	برنامه‌ریزی		
۱۰	۳	۰/۰۳۴	سازمان‌دهی		
۵	۱	۰/۰۴۲	دانش استفاده از فناوری	دانشی	
۷	۲	۰/۰۴۰	دانش شفاهی		
۱۹	۳	۰/۰۲۰	دانش سازمانی		
۲۵	۴	۰/۰۱۲	دانش محیطی		

محاسبه‌ی وزن نهایی و اولویت‌بندی شاخص‌های شایستگی محوری مدیران بر پایه الگوریتم تحلیل شبکه‌ای نشان می‌دهد که به اعتقاد خبرگان، مسئولین و مدیران ادارات تعاون کار و رفاه اجتماعی به‌عنوان پاسخ‌دهنده به پرسشنامه شماره‌ی ۲ پژوهش درمیان شاخص‌های شناسایی‌شده ارتباطات مؤثر با وزن نهایی ۰/۰۶۵ به‌عنوان مهم‌ترین شاخص شایستگی محوری مدیران شناخته شده است؛ و شاخص‌های تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی به ترتیب با وزن نهایی ۰/۰۶۴ و ۰/۰۵۳ در جایگاه دوم و سوم قرار گرفته‌اند. مدیریت استرس با وزن نهایی ۰/۰۰۸ به‌عنوان کم‌اثرترین شاخص در میان شاخص‌ها، شناسایی شده است.

### وزن‌دهی شاخص‌های شایستگی محوری مدیران به روش آنتروپی شانون

برای تحلیل داده‌ها از روش آنتروپی شانون استفاده شده است که رویکردی نو به تحلیل داده‌ها در حیطه‌ی تحلیل محتوا است و برگرفته از نظریه‌ی سیستم‌ها است. این روش با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد خود یکی از روش‌های رایج تعیین وزن برای شاخص‌ها به شمار می‌آید با استفاده از روش آنتروپی شانون می‌توان میزان پشتیبانی تحقیقات پیشین از یافته‌های این پژوهش را به صورت آماری نشان داد. برای محاسبه‌ی وزن هریک از مفاهیم نیز، به محاسبه‌ی مجموع وزن

کدهای آن مفهوم پرداخته شده و بر اساس وزن‌های به دست آمده در جدول ۹، رتبه بندی صورت گرفته است.

جدول ۹: رتبه بندی و ضریب اهمیت کدهای شایستگی محوری مدیران

رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	ضریب اهمیت $W_j$	عدم اطمینان $E_j$	$\sum_{i=1}^m [p_{ij} \ln p_{ij}]$	ترازایی	$\xi$	نوع مهارت
۱۷	۴	۰/۰۲۳۹	۰/۵۰۹۰	-۲/۳۰۲۵	۱۰	خوش بینی	تکنیکی
۷	۱	۰/۰۳۱۲	۰/۶۹۳۲	-۳/۱۳۵۴	۲۳	اعتماد بنفسی	
۱۶	۳	۰/۰۲۳۹	۰/۵۳۰۱	-۲/۳۹۷۸	۱۱	وجدان	
۱۵	۲	۰/۰۲۴۷	۰/۵۴۹۴	-۲/۴۸۴۹	۱۲	اخلاق و صداقت	رفتاری
۱۶	۷	۰/۰۲۳۹	۰/۵۳۰۱	-۲/۳۹۷۸	۱۱	خودکنترلی	
۱۶	۷	۰/۰۲۳۹	۰/۵۳۰۱	-۲/۳۹۷۸	۱۱	ریسک پذیری و کارآفرینی	
۱۵	۶	۰/۰۲۴۷	۰/۵۴۹۴	-۲/۴۸۴۹	۱۲	پشتکار	
۱۵	۶	۰/۰۲۴۷	۰/۵۴۹۴	-۲/۴۸۴۹	۱۲	ابتکار عمل	
۱۴	۵	۰/۰۲۵۵	۰/۵۶۷۲	-۲/۵۴۴۹	۱۳	یادگیری مستمر	
۶	۲	۰/۰۳۱۶	۰/۷۰۲۶	-۳/۱۷۸۰	۲۴	خلاقیت	
۸	۳	۰/۰۲۹۸	۰/۶۶۲۳	-۲/۹۵۷۷	۲۰	نوآوری	
۱۶	۵	۰/۰۲۳۹	۰/۵۳۰۱	-۲/۳۹۷۸	۱۱	مدیریت استرس	
۱۱	۴	۰/۰۲۷۷	۰/۶۱۲۹	-۲/۷۷۲۵	۱۶	مسئولیت پذیری	
۵	۱	۰/۰۳۲۰	۰/۷۱۱۶	-۳/۲۱۸۸	۲۵	سازگاری و انعطاف پذیری	آگاهی اجتماعی
۱۴	۵	۰/۰۲۵۵	۰/۵۶۶۹	-۲/۵۴۴۹	۱۳	همدلی و درک دیگران	
۳	۲	۰/۰۳۵۱	۰/۷۷۹۶	-۳/۵۲۶۳	۳۴	آموزش و توسعه دیگران	
۱۰	۴	۰/۰۲۸۸	۰/۶۳۹۰	-۲/۸۹۰۳	۱۸	اصمال نفوذ و تأثیر	
۹	۳	۰/۰۲۹۳	۰/۶۵۱۰	-۲/۹۴۴۴	۱۹	مشتری محوری	
۱	۱	۰/۰۴۰۱	۰/۸۹۰۱	-۴/۰۲۵	۵۶	ارتباطات مؤثر	
۹	۳	۰/۰۲۹۳	۰/۶۵۱۰	-۲/۹۴۴۴	۱۹	مدیریت تعارض	
۳	۱	۰/۰۳۶۷	۰/۸۱۵۷	-۳/۶۸۸۸	۴۰	رهبری	
۳	۲	۰/۰۳۵۱	۰/۷۷۹۶	-۳/۵۲۶۳	۳۴	تیم سازی و کار تیمی	
۱۳	۴	۰/۰۲۶۳	۰/۵۸۳۴	-۲/۶۳۹۰	۱۴	مذاکره	
۱۱	۲	۰/۰۲۷۶	۰/۶۱۲۹	-۲/۷۷۲۵	۱۶	تفکر استراتژیک	مدیریتی
۱۷	۷	۰/۰۲۳۹	۰/۵۰۹۰	-۲/۳۰۲۵	۱۰	تفکر تحلیلی	
۱۰	۱	۰/۰۲۸۸	۰/۶۳۹۰	-۲/۸۹۰۳	۱۸	مدیریت تغییر	
۱۶	۶	۰/۰۲۳۹	۰/۵۳۰۱	-۲/۳۹۷۸	۱۱	مدیریت ارزیابی عملکرد	
۱۴	۴	۰/۰۲۵۵	۰/۵۶۷۰	-۲/۵۴۴۹	۱۳	مدیریت اطلاعات	
۱۲	۳	۰/۰۲۷۰	۰/۵۹۸۷	-۲/۷۰۸۰	۱۵	مدیریت تخصیص منابع	
۱۲	۳	۰/۰۲۷۰	۰/۵۹۸۷	-۲/۷۰۸۰	۱۵	تعیین چشم انداز	
۴	۱	۰/۰۳۲۴	۰/۷۲۰۵	-۳/۱۳۵۸	۲۶	مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله	
۸	۲	۰/۰۲۹۸	۰/۶۶۲۳	-۲/۹۵۷۷	۲۰	برنامه ریزی	
۱۶	۳	۰/۰۲۳۹	۰/۵۳۰۱	-۲/۳۹۷۸	۱۱	سازمان دهی	
۱۹	۲	۰/۰۱۹۴	۰/۴۳۰۲	-۱/۹۴۵۹	۷	دانش استفاده از فناوری	دانشی
۲۰	۳	۰/۰۱۷۸	۰/۳۹۶۱	-۱/۷۹۱۷	۶	دانش شغلی	
۱۸	۱	۰/۰۳۱۹	۰/۴۴۵۸	-۲/۱۹۷۲	۹	دانش سازمانی	
۲۱	۴	۰/۰۱۳۸	۰/۳۰۶۴	-۱/۳۸۶۲	۴	دانش محیطی	

بر اساس ضرایب به‌دست‌آمده در جدول ۹، مشخص شد که کدهای ارتباطات مؤثر، رهبری، تیم‌سازی و کار تیمی، آموزش و توسعه دیگران، مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله، سازگاری و انعطاف‌پذیری، اعتماد به نفس و خلاقیت دارای بیش‌ترین ضریب اهمیت می‌باشند و بالاترین رتبه‌ها را در کل کسب کرده‌اند؛ یعنی در حوزه شایستگی مدیران این موضوعات بیشتر مورد توجه و مطالعه قرار گرفته‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش گردید که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی محوری مدیران تبیین گردد. بدین ترتیب با استفاده از روش فراترکیب ۹۲ مقاله حوزه شایستگی مدیران مورد بررسی و با کمک تحلیل محتوا، ابعاد و کدهای مربوطه استخراج شد؛ الگوی تحقیق ارائه شده شامل ۳ بعد، ۷ مؤلفه و ۳۷ شاخص می‌باشد به‌منظور اعتباریابی مدل ارائه‌شده از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد در ادامه میزان اهمیت و اولویت هر یک از شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد به کمک روش کمی آنترویی شانون و تحلیل شبکه‌ای تعیین شد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، برای توسعه شایستگی محوری مدیران باید به ابعاد مختلف فردی، اجتماعی، حرفه‌ای توجه کرد و با استفاده از تجربیات و مطالعات پیشین می‌توان گفت چارچوب این پژوهش همان‌طور که در شکل ۲، مشاهده می‌شود می‌تواند نقشه راه مناسبی برای توسعه شایستگی محوری مدیران محسوب گردد. در وزن دهی شایستگی محوری مدیران به روش آنترویی شانون، مشخص شد که ارتباطات مؤثر، رهبری، تیم‌سازی و کار تیمی، آموزش و توسعه دیگران، مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله، سازگاری و انعطاف‌پذیری، اعتماد به نفس و خلاقیت دارای بیش‌ترین ضریب اهمیت می‌باشند و بالاترین رتبه‌ها را در کل کسب کرده‌اند؛ یعنی در حوزه شایستگی مدیران این موضوعات بیشتر مورد توجه و مطالعه قرار گرفته‌اند از همین رو می‌توان گفت که توجه به این شاخص‌ها در پیاده‌سازی مدل شایستگی مدیران بسیار حائز اهمیت است. اولویت‌بندی به روش تحلیل شبکه‌ای نشان داد که بعد شایستگی‌های حرفه‌ای با وزن ۰/۴۱۹ به‌عنوان مهم‌ترین بعد شناخته شد و ابعاد شایستگی‌های اجتماعی و فردی به ترتیب با اوزان ۰/۳۳۳، ۰/۲۴۷ در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند. همچنین در بین مؤلفه‌ها، مؤلفه شایستگی‌های برنامه‌ای با وزن ۰/۱۶۲۷۰ به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه در بین مؤلفه‌ها شناخته شده است؛ و پس از آن به

ترتیب مؤلفه‌های مهارت‌های اجتماعی، مدیریتی، رفتاری، دانشی، آگاهی اجتماعی، نگرشی به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند. در بین شاخص‌ها شناسایی شده نیز، ارتباطات مؤثر با وزن نهایی ۰/۰۶۵ به‌عنوان مهم‌ترین شاخص شایستگی محوری مدیران شناخته شده است؛ و شاخص‌های تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی به ترتیب با وزن نهایی ۰/۰۶۴ و ۰/۰۵۳ در جایگاه دوم و سوم قرار گرفته‌اند. نتایج این پژوهش مطابقت دارد با مدل ویلیامسون<sup>۱</sup> (۱۹۸۱)، که رهبری و مهارت تصمیم‌گیری را به‌عنوان شایستگی‌های کلیدی مدیران معرفی کرده است؛ و پیترسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، که برخورداری از دانش محیطی را از مؤلفه‌های اصلی مدل شایستگی رهبران می‌داند؛ و فانگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) که در مدل خود مهارت‌هایی همچون ابتکار عمل، توسعه دیگران، رهبری، انعطاف‌پذیری، سازماندهی، برنامه‌ریزی، نوآوری، کار تیمی، ارتباطات و مشتری‌مداری را به‌عنوان شایستگی‌های مهم مدیریتی می‌داند. همچنین پژوهش حاضر یک مدل سه سطحی است که با مدل نظری پیشنهاد شده توسط هوشیار و رحیم نیا (۲۰۱۳) و اسلامیان (۲۰۱۹) که شایستگی‌های مدیران را در سه سطح طبقه‌بندی کردند همخوانی دارد. یافته‌های این پژوهش با هیچ‌یک از یافته‌ها و پژوهش‌های پیشین مغایرت ندارد و همسویی بین آن‌ها مشاهده می‌شود، اما وجوه افتراق در نوع رویکرد منتخب و نوع دسته‌بندی آن‌هاست، از طرفی تاکنون هیچ پژوهش مدل مفهومی به این جامعیت ارائه نکرده است. از این رو تصمیم بر آن شد که با یک دیدگاه کل‌نگر و جامع پیرامون شایستگی و مطالعه گسترده‌ای که در این زمینه صورت گرفت الگوی مفهومی پژوهش ارائه شد. که شاید این ویژگی به دلیل انتخاب روش پژوهش فراترکیب و تحلیل محتوا بر اساس آنتروپی شانون باشد که برای اکتشاف و تبیین این پدیده، یعنی شناسایی شایستگی محوری مدیران مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین به دلیل ماهیت کلی و عام مدل پیشنهادی قابلیت کاربرد در سازمان‌ها و صنایع مختلفی همچون سازمان‌های خدماتی، سازمان‌های صنعتی، بیمارستان‌ها و غیره را دارد. در پایان باید گفت خروجی یک مطالعه باید چراغ راهی برای پژوهش‌های کمی و کیفی بعد از خود شود، بنابراین با توجه به برخی از نتایج مهم و جدید پژوهش حاضر به سازمان‌ها توصیه

1-Williamson

2-Patterson

3-Fang et al.

می‌شود: ۱. تلاش برای توسعه و تقویت جایگاه مدیران سازمان‌ها بر اساس مدل طراحی شده از طریق ارزیابی عملکرد مدیران سازمان مبتنی بر شایستگی‌های تدوین شده و تلاش در جهت بهبود عملکرد مدیران و همچنین مدل شایستگی حاضر را می‌توان به‌منزله مبنایی برای مدیریت استعداد، جانشین پروری و انتصاب مدیران در آینده بکار گرفته شود؛ ۲. مؤلفه‌های شایستگی احصا شده در این مدل که دارای اهمیت بالایی می‌باشند مانند شایستگی‌های برنامه‌ای، مهارت‌های اجتماعی و مدیریتی، برای مدیران سازمان تشریح شود و هرچند وقت یک‌بار در جلسات گردهمایی، این شایستگی‌ها برای مدیران یادآوری شود.



## References

- 1- Abbaspour, A., Rahimian, R., Delavar, A., Ghiasi, S., & Hashemian, F. S. (2016). Conceptual Model of Competency in Managers of National Iranian Gas Company. *The Social Sciences*, 11(26), 6193-6197.
- 2- Abbaspour, A., Rahimian, R., Delavar, A., Ghiasi, S., & Hashemian, F. S. (2017). Development of Managers of National Iranian Gas Company Based on Competency Pattern, *Quarterly of Educational Psychology Allameh Tabataba'i University*, 13(43), 59-73. (In Persian)
- 3- Abdullah, A. H., & Sentosa, I. (2012). Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Rends. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(11), 11- 25.
- 4- Alwani, S. M., Ardalan, O., & Fateh A. M. (2017). Designing and developing a proper model of competencies of managers and commanders in the Army organization using the viewpoint of Imam Khamenei, *Journal of Human Resource Management Researches at Imam Hossein University of Medical Sciences* 1(23), 1-30. (In Persian)
- 5- Andersson, H., Sundstrom, B. W., Nilsson, K., & Ung, E. J. (2014). Competencies in Swedish emergency departments – The practitioners and managers perspective. *International Emergency Nursing*, 22(2), 81-87.
- 6- Asgari, N. (2019). Introducing a Model of Meritocracy and Developing Competencies of Sales Managers in Distribution Industry. *Journal of Business Management*, 11(3), 485-504. (In Persian)
- 7- Asgari, N., Nikoukar, G., Safari, H., & Gholami, m. (2015). Competency Model of Islamic Republic of Iran's Based on 2025 Vision Plan, *Scientific Journal Management System*, 4(9), 23-38. (In Persian)
- 8- Askari. A & Hajifar. S. (2019). Designing a Model of Competency for General Managers with the approach of the best subset regression. *Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling* , 11(41), 9-23.
- 9- Asumeng, M.A. (2014). Managerial Competency Models: A critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. *Journal of Management Research*, 6(4), 1-20.
- 10- Babae, A., Abbaspour, A., Asadzade, H., Delavar A., & Abdolahi H. (2018). The contribution of individual factors, psychological and organizational competence of staff in predicting the municipality of the city of Karaj. *Management Research in Iran*, 22(1), 1-23. (In Persian)
- 11- Beheshti Zavareh, F., Soltani, I., & Nilipour Tabatabaie, S. (2018). Designing a Competency Model for Managers for Organizational Profitability. Case study: Tehran railway. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 7(28), 149-166. (In Persian)

- 12- Bejani, A. Shalai, J. Kashkar, S., & Ghafari, F. (2018). Construction and validation of competency questionnaire for managers of sport organizations, *Human Resource Management in Sport Journal*, 5(2):263-278. (In Persian)
- 13- Bharwani, S. (2017), Competencies of hotel general managers: a conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393 -418.
- 14- Bosch, M.J., Lee, Y.T., & Cardona, P. (2013). Multicultural Validation of A three-Dimensional Framework of Managerial Competencies: A Comparative Analysis of its Application in Asian Versus non-Asian Countries. *Asian Business & Management*, 12(4), 433-53.
- 15- Briere, S., Proulx, D., Flores, O.N., & Laporte, M. (2015). Competencies of Project Managers in International NGOs: Perceptions of Practitioners, *International Journal of Project Management*, 33(1), 116-25.
- 16- Catalano, A. (2013). Patterns of Graduate Students' Information Seeking Behavior: A Meta-Synthesis of The Literature. *Journal of Documentation*, 69(2), 243-74.
- 17- Chong, E. (2013). Managerial Competencies and Career Advancement: A Comparative Study of Managers in Two Countries, *Journal of Business Research*, 66(3), 345-53.
- 18- Cochran, G.R. (2009). Ohio State University Extension Competency Study: Developing A Competency Model for A 21st Century Extension organization', Ph.D. Dissertation, The Ohio State University.
- 19- Dari, B., Habibi, B., & Bahrami Nasab, M. (2015), Identification of strategic competencies of senior managers of petrochemical industry, *Human Resource Management in Oil Industry*, 6 (23), 368-374. (In persian)
- 20- Dorri, B., Hosseini, S., Gharacheh, M., & Bahraminasab, M. (2015). Designing and Describing a Model for Strategic Competencies of Senior Managers, using Thematic Analysis Method , *Journal of Strategic Management Studies*, 6(23), 19-41.
- 21- Eslamian, M., Gholipour R., & Hemmatian, H. (2019). Designing A Competency Model For The Appointment Of Senior Managers With In The Banking System With Regard To The Policies Of Resilient Econom. *Executive Management Research*, 10(19), 61-87. (In Persian)
- 22- 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.
- 23- Goldman, D. (1998) The emotional intelligence of leaders. *leader to leader*, 3(10), 20-26.



- 24- Hanna, A.S. Ibrahim, M.W. Lotfallah, W. Iskandar, K.A. & Russell, J.S. (2016) 'Modeling Project Manager Competency: An Integrated Mathematical Approach, *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(8).
- 25- Hoffmann, T. (1999).The meanings of competency, *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-285.
- 26- Hondeghem, A., & Vandermeulen, F. (2000),Competency Management in The Flemish and Dutch Civil servic. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4) 342-353.
- 27- Hornbay, A.S. (2003). *Oxford Advanced Learners Dictionary*, Oxford University press, Londen.
- 28- Hoshyar, V., & Rahimnia, F. (2013). Presentation of the Model of the Competency of Branch Managers in the Banking System. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, (13), 55-68. (In Persian)
- 29- Hwang, H., & Kuo, T. (2018). Competency in delivering health education: A concept analysis. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 11, 20-25.
- 30- Jamshidi, M. H. M., Rasli, A., & Yusof, R. (2012). Essential Competencies for The Supervisors of Oil and Gas Industrial Companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 368-74.
- 31- MahBanui, B., Gholipour, A., & Aboui, M. (2016). Developing a Competency Model for managers of the Ministry of Health and Medical Education, *management studies*, 9(2), 41-217, (In Persian)
- 32- Marrelli, A.F., (1998). An Introduction to Competency Analysis and Modeling. *Performance Improvement*, 37, 8-17.
- 33- Mikusova, M., & Coplkova, A. (2016) What Business Owners Expect From A Crisis Manager? A Competency Model: Survey Results From Czech Businesses, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(3),162-80.
- 34- Mufti, O., Parvaiz, G. S., Wahab, M., & Durrani, M. (2016). Human Resource Competenciesand Organizational Performance: A Study on Banking Sector Managers in Pakistan. *Journal of Managerial Sciences* ,10 (1), 83-104.
- 35- Nwokah N.G., & Ahiauzu A. I. (2008).Managerial Competency and Marketing Effectiveness in Corporate Organization in Nigeria, *Journal of Management Development*, 27, 858-878.
- 36- Panahi S. M., Pourkarimi J., Ramezan M. (2018). Presentation of the Professional Competency Model of Research managers in Research-Based Organizations. *ORMR*. 8(1), 23-46. (In Persian)
- 37- Patterson, A. (2015). *Leader Evolution: From Technical Expertise to Strategic Leadership*. New York: Business Expert Press.

- 38- Pourabedi, M. Zarabi, Sajadi Naini, H. & Razi, Z. (2016). Designing Multidimensional Competency Model for Managers and Employees, HRM studies, 8(2), 27-52. (In Persian)
- 39- Rahmani, M., Hashemi, S. A., & Bagheri, M. (2019). Explaining Managers Competency Model Based on Entrepreneurial Behavior and Organizational Trust in Educational Managers', Educational Leadership and Management Quarterly, 13(2), 111-128. (In Persian)
- 40- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Toward a Meta Synthesis of Qualitative Findings on Motherhood in HIV-Positive Women. Research in Nursing & Health, 26(2), 153-170.
- 41- Sepahvand, S., Arefnejad, M., & Shariatnejad, A. (2017). Identification and Prioritization of Factors Causing Organizational Inertia Using Delphi Fuzzy Method. Modern Researches in Decision Making, 2(1), 90-120. (In Persian).
- 42- Shimoni, B. (2017). A sociological perspective to organization development Habitus Oriented Consulting, Organizational Dynamics, 46(3) .
- 43- Shirley, F. (2011) Adequacy Testing Techniques by Managers. Translation by Mehdi Asadi Qarabaghi and Ali Bayati, Tehran: Arg, First Edition. (In persian)
- 44- Shum. C. Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). model of hospitality leadership competency for frontline and directorlevel managers: Which competencies matter more? International Journal of Hospitality Management, 74, 57-66.
- 45- Skorkova, Z. (2016). Competency models in public sector. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, www.sciencedirect.com.
- 46- soltani, M. nazemi, M. talae, M. ghavidel, A. (2017). Designing and Explaining Successors Training in the Islamic Revolution Guard Corps, Journal of Research in Human Resources Management, 9(3), 1-24. (In Persian)
- 47- Viitala, R. (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model. Journal of Workplace Learning, 17(7), 436-451.
- 48- Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015) Individual Competencies for Managers Engaged in Corporate Sustainable Management Practices. Journal of Cleaner Production, 106, 497-506.
- 49- Williamson, O.E., (1981). The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. Journal of economic literature, 19 (4):1537-68.
- 50- Young, M. & Dulewicz, V. (2009) A Study Into Leadership and Management Competencies Predicting Superior Performance in The British Royal Navy, Journal of Management Development, 28(9), 794-820.
- 51- Zarei, M. H., Rahmati, M. H., Moosavi, S. M., & Vedadi, A. (2014) Designing manager's Competency Model in Country's Cultural Organizations. Scientific Journal Management System, 2(4) 19-36. (In Persian)