

## طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران میانی در شهرداری تهران و اعتبار بخشی آن با مدل معادلات ساختاری

سید رضا رضوی سعیدی<sup>\*۱</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۰۳)

### چکیده

نوع مدیریت در شهرداری‌ها که نوعاً سازمان‌های خدماتی هستند، با سایر سازمان‌ها متفاوت است. به همین جهت شایستگی‌های مدیران این گونه سازمان‌ها با سایر سازمان‌ها متفاوت خواهد بود. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران میانی شهرداری بوده که در مناطق بیست و دو گانه شهرداری تهران انجام گرفته است که پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود. در این تحقیق از روش ترکیبی (کیفی-کمی) استفاده شد و در فاز اول، ضمن مطالعه ادبیات موضوع و بررسی مدل‌ها و الگوهای شایستگی، ۲۰ نفر از خبرگان سازمانی در ۸ معاونت مختلف با روش گلوله برفی انتخاب شده و با آن‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گردید تا به اشباع نظری رسیده شد و مدل اولیه شایستگی‌های مدیران میانی شهرداری با روش تحلیل محتوا حاصل شد. بر اساس شایستگی‌های مستخرج از مرحله قبل، پرسشنامه‌ای طراحی گردید و در بین ۷ نفر از خبرگان سازمانی توزیع شد. این خبرگان به روش هدفمند انتخاب شدند و جز مدیران میانی شهرداری بوده و تحصیلات بالاتر لیسانس داشتند و سابق کار آن‌ها بالاتر از ده سال بود. با انجام سه مرحله پنل دلفی در بین آن‌ها، از طریق آزمون رتبه‌های دلبلیو کندال و با نرم افزار SPSS، مدل اصلاح شده شایستگی‌ها حاصل شد. در فاز دوم برای اعتبار بخشی مدل، از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار Lisrel استفاده شد و پرسشنامه‌ای تدوین و در بین ۲۷۴ نفر از مدیران میانی شهرداری توزیع گردید و در نهایت، مدل شایستگی مدیران میانی شهرداری در ۳ بعد (اجرایی، فنی، فردی)، ۶ مولفه (مدیریتی، سازمانی، تخصصی، عمومی، نگرشی و رفتاری) و ۴۵ شاخص ارائه گردید.

واژه‌های کلیدی: شایستگی مدیران، مدیران میانی، شهرداری

\*۱- دکترای مدیریت، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: S\_R\_R\_S@YAHOO.COM

## مقدمه

امروزه رشد زندگی اجتماعی به همراه گسترده‌گی شهرها، وظایف بسیاری را پیش روی سازمان‌های عمومی نهاده است، به گونه‌ای که می‌توان گفت اداره شهر در زمان حاضر بدون دخالت این سازمان‌ها ناممکن به نظر می‌رسد. شهرداری از نظر مدیریت شهری، سازمانی است که با بهره‌گیری از الگوها و مفاهیم مدیریت شهری، وظیفه مدیریت و اداره امور شهرها را بر عهده دارد. بدیهی است که چنین مدیریتی را معمولاً مجموعه‌ای از مدیران و کارگزاران بر عهده می‌گیرند. پیچیده شدن مسائل شهری، دگرگونی‌های بیشتری را در وظایف سازمان‌های متولی امور شهری، از جمله شهرداری باعث شده و وظایف جدیدی را بر عهده آنها گذاشته است. انجام این وظایف متضمن داشتن شایستگی‌هایی است که این شایستگی‌ها زیربنای عملکرد شغلی موفق و کارآمد است. شناسایی این شایستگی‌ها، به شهرداری کمک می‌کند تا بتواند الگویی برای انتخاب مدیران خود داشته باشد و بعنوان رویکردی مکمل در کنار شاخص‌های عملکردی، مبنای انتخاب و انتصاب مدیران سازمان باشد و از آسیب‌های بالقوه ناشی از به کارگیری نادرست بکاهد.

تغییرات سریع محیطی و پیشرفت سریع فناوری در کنار گسترده تر شدن فضای ارتباطی و حجم زیاد اطلاعات، موجب شده که سازمان‌ها پیچیده تر از گذشته شوند (۱). دنیای پیچیده امروز به سازمانهایی نیاز دارد که چابک باشند، تا بتوانند در واکنش به تغییر، عکس‌العمل‌های لازم را به سرعت انجام دهند (۲). دتون<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) اظهار داشت آشنفگی‌های جاری به علت جدید بودنشان مدیران را سردرگم نموده است چون روش‌های اثبات شده برای مقابله با آن‌ها به مقدار کافی وجود ندارد (۳). در دنیایی که محیط به طور مداوم در حال تغییر هست، مدیران برای اطمینان از بقا و ماندگاری سازمانشان باید شایستگی‌ها، مهارت‌ها، ذهنیت‌ها و استراتژی‌های روزانه خود را تقویت کنند (۴).

عدم آمادگی مدیران ممکن است باعث شود آن‌ها از افزایش استرس و فقدان بهداشت روان رنج ببرند و به همین دلیل در محیط عملیاتی عملکرد ضعیفی داشته باشند (۵، ۶). آماده بودن و داشتن شایستگی‌های لازم به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند چالش‌های آینده را پیش‌بینی نموده و پاسخ مناسبی به آنها ارائه دهند (۷). شرط آماده بودن مدیران در شرایطی که فشار زیاد، تغییرات مکرر و محیط‌های مبهم و نامشخص وجود دارد، داشتن شایستگی‌های خاصی است که بتواند در مواجهه با موضوعات متضاد و متناقض، به شیوه‌ای آرام، تعادل برقرار کنند تا سازمان بتواند به موفقیت برسد (۸).

<sup>1</sup> Deaton

هامید<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) بیان می کنند که نیاز فوری به توسعه در شایستگی های مدیران می باشد تا بتوانند بطور اثربخش سازمان را در شرایط پیچیده امروز مدیریت کنند (۹). در واقع سازمانها به مدیرانی احتیاج دارند که بتوانند با تغییرات سازگار شوند و با اعتماد به نفس، چشم انداز تجاری سازمان را با تغییر مهارت ها و رفتارهای لازم، مدیریت کرده و توسعه دهند (۱۰). نقش مدیران بسیار مهم است آن ها در این شرایط نقش حساسی دارند چون باید به کارکنان کمک کنند تا بتوانند تحولات جدید در سازمان و پیامدهای کاری شان و مسئولیت های جدید شغلی خود را درک کنند (۱۱). شایستگی های مدیران بسیار مهم هستند و می توانند در موفقیت و توسعه سازمان تاثیر بگذارند و باعث شوند که تحولات برنامه ریزی شده بصورت اثر بخش انجام شوند (۱۲، ۱۳). در واقع شایستگی ها برای سازمان ها رفتارهایی را تعریف می کنند که کارمندان با نشان دادن آن رفتارها به نتایج مورد نظر سازمانها برسند (۱۴). برای اینکه سازمان بتواند از مهارت نیروی کار کاملاً بهره مند شود، ابتدا باید سازمان الگوهای شایستگی خاص شغلی را پیاده سازی کند. یک مدل شایستگی مجموعه ای از شایستگی هاست و شامل رفتارها و مهارت هایی می باشد که باعث موفقیت در یک کار خاص می شود. از مدل شایستگی می توان سطح فعلی مهارت نیروی کار را نیز درک نمود و سود قابل توجهی را به همراه خواهد داشت، زیرا نه تنها بینش غنی در مورد دانش و نواقص مهارت نیروی کار فعلی سازمان ایجاد می کند، بلکه داده های عملی به همراه می آورد که می تواند برای تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی استراتژیک نیروی کار نیز، استفاده شود (۱۵). استفاده از مدل های شایستگی می تواند باعث ایجاد یک زبان مشترک برای مدیران بشود. همچنین می تواند به مدیران در الگو برداری رفتاری کمک کند و انتظارات سازمانها از نحوه عملکرد مدیران را به روشنی مشخص کند (۱۶). سازمانها مدل های شایستگی را برای تشخیص رفتار رهبری اثر گذار توسعه می دهند (۱۷). هنگامی که سازمانها در اعمال کردن شایستگی ها در انتخاب و توسعه افراد تلاش می کنند، آنها از هزینه های آسیب روحیه پایین، مشتریان ناراضی و همچنین فرصت های از دست رفته مرتبط با استخدام بد، جلوگیری می کنند (۱۸). در واقع وجود مدیران شایسته در تمام سازمانها، علی الخصوص در سازمان هایی که به مردم خدمات مستقیم ارائه می دهند، از حساسیت بیشتری برخوردار است.

شهرداری یکی از بزرگ ترین و گسترده ترین نهاد خدماتی در جمهوری اسلامی ایران می باشد و در کنار آن نیز، تهران، پایتخت سیاسی و اداری کشور، کلان شهری با مساحتی بیش از چند کشور در دنیا، دارای ۲۲ منطقه و ۱۳۴ ناحیه شهری (شامل ری و تجریش) و ۳۷۴ محله، دارای قومیت ها و مذاهب مختلف می باشد. شهرداری تهران از نظر ساختاری و فرآیند تصمیم گیری بسیار پیچیده است. در واقع مدیریت هر منطقه به عهده شهردار آن منطقه است که توسط شهردار تهران انتخاب می شود و

<sup>۱</sup> Hameed

با نظارت معاون امور مناطق فعالیت می‌کند. بنابراین سازمان شهرداری تهران ماهیتاً با شهرداری‌های دیگر دنیا، تفاوت معناداری دارد و گستردگی فعالیت آن آنقدر زیاد است که به این سازمان، کشور کوچک نیز برچسب می‌زنند. با این توصیف، شایستگی‌های مطرح شده در دیگر شهرداری‌های دنیا با شایستگی‌هایی که برای شهرداری تهران استخراج می‌شود متفاوت است.

مساله مدیران متخصص شهرداری‌ها در برنامه‌های پنج ساله سوم و چهارم توسعه کشور به عنوان مهمترین و اساسی‌ترین مشکل مورد توجه قرار گرفت و به عنوان سیاست استراتژیک مورد تاکید قرار گرفت. بر اساس ماده ۱۳۸ لایحه برنامه پنجم توسعه، توسعه مدیریت و ارتقاء شایستگی آن‌ها در سال‌های اجرای برنامه پنج ساله، یکی از مهمترین اهداف شهرداری می‌باشد. بدین منظور در سال ۱۳۸۵، اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران در خصوص نیازهای مدیریتی مجموعه شهرداری تهران و با هدف کشف و شناسایی مدیران توانمند، نظارت و ارزشیابی مستمر عملکرد آنان و تسهیل در امور مربوط به حقوق و مزایا و رفاهی مدیران تأسیس شد و تلاش نمود با رویکردهای شایستگی‌محور، انتخاب و انتصابات را بخوبی شکل دهد. با توجه به مأموریت و جایگاه ویژه شهرداری تهران در امر خدمت رسانی، مدیران متخصص و متعهد، نقش شایانی در تحقق اهداف و استراتژی‌های این سازمان خواهد داشت. همچنین رویکردهای سنتی در امر پرورش مدیران در این سازمان نتوانسته خواسته‌های مدیران ارشد را برآورده نماید بنابراین رویکردهای معتبرتر و قابل اتکاتر همچون رویکرد شایستگی محور می‌تواند نقطه عطفی برای مجموعه شهرداری باشد.

شورای عالی اداری در مورد «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی» و در راستای اجرای بند ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری مبنی بر «دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران» تمامی وزارت خانه‌ها، موسسات، شرکت‌ها، نهادهای عمومی غیر دولتی و استانداری‌ها، در سال ۱۳۹۳ برنامه‌ای را تصویب نمود که شامل فرایند توسعه شایستگی‌های عمومی مدیریت به منظور پرورش و توسعه مدیران حرفه‌ای مورد نیاز دستگاه‌های اجرایی است. و دستگاه‌های اجرایی موظفند از ابتدای سال ۱۳۹۵ در انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران از افرادی استفاده نمایند که دارای گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی باشند و این موضوع اهمیت توجه به شایستگی مدیران را آشکار می‌سازد. در این راستا این پژوهش بر آن است که شایستگی‌های مدیران میانی شهرداری تهران را احصا نماید.

### مدل‌های شایستگی

شایستگی یک ویژگی اساسی افراد بوده و معیاری برای عملکرد بهتر و موثرتر در یک شغل یا موقعیت می‌باشد (۱۹). در عین حال شایستگی افراد می‌تواند به عنوان توانایی عملکردی کلی که باعث تحقق اهداف خاصی می‌شود، بیان شود (۲۰). اصولاً شایستگی مدیران، ظرفیت بکارگیری

مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های شخصی است که باعث افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد کاری مدیران و متعاقب آن افزایش احتمال موفقیت در کار می‌باشد (۲۱). مدل‌های شایستگی بعنوان راه حلی جهت ارتقای پاسخگویی سازمانی در نظر گرفته می‌شود. اول اینکه مدل‌های شایستگی، شرایط مورد نیاز برای موفقیت را تعریف می‌کند که از طریق ترکیب مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش، محقق می‌شود مانند اینکه اکثر مشاغل امروزی نیازمند مهارت‌های پیچیده و جمعی برای حل مسئله هستند. دیگر اینکه مدل‌های شایستگی سعی می‌کنند تا هر دوی نیازهای آتی و فعلی موقعیت‌های شغلی را با استراتژی سازمان همسو سازد و بدین ترتیب مدیریت را قادر سازد تا بهتر اقدام به پیش‌بینی، انطباق و مدیریت سرعت تغییر مورد نیاز برای جوابگویی طرح کار و طرح سازمانی، نماید (۲۲). که این به نوبه خود به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در محیط‌های پیچیده جهانی رایج در قرن بیست و یکم، به فعالیت بپردازند (۲۳).

در مورد شناسایی شایستگی‌های مدیران و طراحی الگوی شایستگی‌های آن‌ها با توجه به نوع فعالیت و زمینه کاری، مدل‌های زیادی طراحی شده است که در جدول یک به نمونه‌هایی از آن‌ها اشاره می‌کنیم.

جدول (۱) شایستگی‌های شناسایی شده در پیشینه پژوهش

منبع	شایستگی‌های اصلی	حوزه کاری	سال	نویسنده
۲۴	نقش‌های مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، ذهنیت فلسفی، دانش مدیریتی	مدیران صنعت نفت	۱۳۸۷	مولائی و همکاران
۲۵	دانش و آگاهی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های فردی، ارزش‌ها، مدیریت دیگران، ادراکی، تخصصی، حوزه‌های نوین، ارتباطی، نگرش و ارزش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، مدیریت خویشتن	مدیران میانی دولتی	۱۳۸۹	زاهدی و همکاران
۲۶	اجتماعی، وظیفه‌ای، فراشایستگی و شناختی	وزارت ورزش و جوانان	۱۳۹۳	قاسمی و همکاران شمس
۲۸	مدیریتی، اجتماعی و فردی	مدیران گروه‌های آموزشی	۱۳۹۳	مورکانی و همکاران
۲۹	مدیریتی، عمومی، تخصصی و پایه	مدیران سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی	۱۳۹۵	پورعابدی و همکاران
۳۰	عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای	مدیران روابط عمومی	۱۳۹۵	بروجردی علوی و

			همکاران
۳۱	فردی و سازمانی	مدیران IT سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری	محمد نژاد
۳۲	فردی ذهنی ، فردی شخصیتی ، بین فردی ، سازمانی ، فراسازمانی	سازمان های خدمات شهری	جمشیدی کهنساری و دیگران
۳۳	توانمندی و ویژگی های فردی ، دانش و آگاهی ، نگرش ، مهارت	حوزه آموزشی	ایمانی و همکاران
۳۴	ویژگی های فردی ، مهارت ها	مدیران شهری استان البرز	قاسم لی
۳۵	ادراکی ، تحلیلگری ، سازمانی ، میان فردی ، اجرایی ، فردی و تخصصی	شرکت ملی گاز ایران	هاشمیان و همکاران
۳۶	فردی و ذهنی ، ارتباطی و بین فردی ، مدیریتی و سازمانی	مدیران شهرداری دزفول	نجفی
۳۷	ذهنی ، درون فردی ، بین فردی ، اجرایی ، سازمانی ، تخصصی و تحلیلگر محیطی	مدیران شرکت ملی گاز	عباس پور و همکاران
۳۸	ادراکی ، انسانی و فنی	مدیران شهرداری	حافظی و همکاران
۳۹	فردی و سازمانی	مدیران شهرداری	طباطبایی مزدآبادی
۴۰	فردی ، رفتاری ، دانش مدیریت پروژه و فنی	مدیران پروژه	دیانت و همکاران
۴۱	فردی ، تخصصی و عمومی	مدیران روابط عمومی	آراسته و همکاران
۴۲	آموزشی ، پژوهشی ، سازمانی ، اخلاقی ، فردی ، حرفه ای شایستگی های فردی ، شایستگی های ارتباطی - اجتماعی ، شایستگی های مدیریتی - رهبری ، شایستگی های بینشی - شناختی ، شایستگی های دانشی ، شایستگی های هوشمندی	حوزه آموزشی	محبت و همکاران
۴۳	فردی - شخصیتی ، فردی - ذهنی (شناختی) ، بین فردی (اجتماعی) ، سازمانی ، مدیریتی	مدیران فروش در صنعت پخش	عسگری
۴۴	فردی - شخصیتی ، فردی - ذهنی (شناختی) ، بین فردی (اجتماعی) ، سازمانی ، مدیریتی	مدیران بانک های دولتی	احتشام و همکاران
۴۵	فردی ، میان فردی ، اجرایی	صنایع پتروشیمی	رمضان پناه و همکاران

۴۶	شایستگی‌های تخصصی شغلی و عملکردی ، شایستگی‌های توانمندساز ، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری ، شایستگی‌های اخلاقی ، شایستگی درک پیچیدگی محیطی	حوزه بانکی	۲۰۱۴	بریتس <sup>۱</sup> و همکاران
۴۷	سازمانی ، فردی ، بین فردی	مدیران ورزشی	۲۰۱۶	مردنی <sup>۲</sup> و همکاران
۴۸	دانش ، نگرش ، مهارت مدیریتی	مدیران صنعت ساخت و ساز	۲۰۱۷	ژکنسکی <sup>۳</sup>
۴۹	تفکر تحلیلی، مدیریت تغییر، تفکر ذهنی، اجرایی، تیزهوشی مالی، پرورش نوآوری ، جرات مدیریتی	شرکت خاص	۲۰۱۸	براون <sup>۴</sup> و همکاران
۵۰	بین فردی، درون فردی ، اجتماعی ، استراتژیک	حوزه آموزشی	۲۰۱۸	سیمیلر <sup>۵</sup>
۵۱	رفتاری ، فنی ، دانشی	مدیران بانک	۲۰۲۰	علی <sup>۶</sup> و همکاران
۵۲	حوزه فناوری اطلاعات ، مدیریتی ، بازاریابی ، فنی ، مالی - اقتصادی	مدیران بازاریابی بین الملل	۲۰۲۰	بسیجی <sup>۷</sup>

با مطالعه جدول یک می توان دریافت که پژوهش‌هایی که تاکنون در زمینه شایستگی مدیران انجام شده اند ، تلاش کرده اند تا با توجه به حوزه کاری مورد مطالعه خود ، به ابعادی از مولفه های شایستگی مدیران بپردازند.

با بررسی ادبیات تحقیق مشاهده شد که پژوهش‌هایی در مورد شایستگی مدیران میانی در سازمان‌ها انجام شده‌اند مانند مولائی و همکاران (۱۳۸۷)، زاهدی و همکاران (۱۳۸۹)، قاسمی و همکاران (۱۳۹۳) و رمضان پناه و همکاران (۱۳۹۹). همچنین در مورد شایستگی‌های مدیران در شهرداری نیز مقالات محمدنژاد (۱۳۹۵)، جمشیدی کهنساری و همکاران (۱۳۹۵)، قاسم لی (۱۳۹۶)، حافظی و همکاران (۱۳۹۶)، طباطبایی مزدآبادی (۱۳۹۶) و نجفی (۱۳۹۶) مشاهده گردید ولی بطور خاص در مورد مدل شایستگی‌های مدیران میانی در شهرداری، پژوهشی مشاهده نگردید که این خود نوآوری تحقیق حاضر را بیان می‌کند. لذا پژوهش حاضر در نظر دارد تا به طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران میانی در شهرداری تهران بپردازد.

1. Brits  
2. Marandi  
3. Dziekoński  
4. Brown  
5. Seemiller  
6. Ali  
7. Basiji

## مدیران میانی و شایستگی‌های آن‌ها

مدیران میانی به عنوان پیوندی بین مدیران ارشد و کارکنان عمل می‌کنند و بنابراین نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها دارند. نقش اصلی آنها پاسخگویی به تصمیمات استراتژیک مدیران ارشد و تبدیل آنها به اقدامات عملیاتی است (۵۳). مدیران میانی بازیگران اصلی در دستیابی به اهداف سازمانی با ایجاد انگیزه در کارمندان، برطرف کردن موانع، شفاف سازی مسیرهای رسیدن به هدف و پاداش دادن آنها بر این اساس هستند. آنچه مدیران میانی را منحصر به فرد می‌کند، دسترسی آنها به مدیریت عالی است که همراه با دانش آنها در مورد عملیات است. در واقع مدیران میانی به عنوان بازیگران حیاتی عملکرد و تغییر شرکتها در نظر گرفته می‌شوند. مسئولیت‌های آنها نشان دهنده تبدیل اهداف و برنامه‌های کلی مدیریت عالی به اهداف و اقدامات دقیق‌تر است (۵۴). مدیریت میانی شامل گروهی از مدیران است که شامل دو سطح پایین‌تر از مدیرعامل و یک سطح بالاتر از کارمندان و کارکنان حرفه‌ای محسوب می‌شود (۵۵). مدیران میانی به عنوان عاملین تغییر، نیازمند مهارت‌های مختلفی اند و همین باعث می‌شود این مدیران مهارت‌های جدید را فرا گرفته و بکارگیرند، و آماده پذیرش تغییر از طریق انعطاف پذیری و ریسک پذیری شوند. وقتی سازمان‌ها با محیط‌های در حال تغییر، سازگاری پیدا کنند، ساختاربندهی مجدد، منجر به کاهش تعداد لایه‌های مدیریت میانی میشود. وظایف بزرگتر و پیچیده‌تر رهبری، به لایه‌های پایین‌تر سازمان منتقل می‌شوند و همین باعث می‌شود نقش‌های مدیریت میانی چالشی‌تر و پیچیده‌تر می‌شوند. امروزه توسعه شایستگی مدیریت میانی همچنان ناقص است و در حالی که توسعه مدیر سطح میانی برای موفقیت سازمان ضروری است، حادثترین مشکل شایستگی در همین سطح مدیریت میانی سازمان مشاهده میشود (۵۶).

## روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ پرداختن به موضوع شناسایی مدل شایستگی‌های مدیران میانی شهرداری یک تحقیق کاربردی تلقی می‌شود. که در آن هم از روش‌های کمی و هم روش‌های کیفی در فرایند پژوهش استفاده شده است.

پژوهش حاضر در دو فاز انجام شده است. فاز اول، طراحی مدل بوده و خود شامل دو مرحله می‌باشد. در مرحله اول از فاز نخست، جهت استخراج شایستگی‌های مدیران میانی شهرداری، ضمن مطالعه ادبیات موضوع و بررسی مدل‌ها و الگوهای شایستگی، مصاحبه نیمه ساختاریافته با بیست نفر از خبرگان سازمانی در هشت معاونت مختلف، که از بین مدیران میانی شهرداری و با روش گلوله برفی انتخاب شده بودند، انجام گرفت تا به اشباع نظری رسیده شد و مدل اولیه با روش تحلیل محتوا حاصل شد. در این مرحله، از رویکرد قراردادی، برای تحلیل محتوا استفاده شد و تعداد ۱۰۴ کد شناسایی



گردید. پس از اتمام کدگذاری، تعداد ۷۰ شاخص حاصل شد که از ترکیب شاخص‌هایی که وجه اشتراک زیادی با هم داشته و حول یک موضوع خاص بودند، مولفه‌ها شناسایی شدند و در انتها، مولفه‌ها در قالب سه بعد اصلی دسته‌بندی شدند.

در مرحله دوم از فاز نخست، بر اساس شایستگی‌های مستخرج از مرحله قبل، پرسشنامه‌ای طراحی گردید و با استفاده از روش دلفی در بین ۷ نفر از خبرگان سازمانی توزیع گردید و در نهایت مدل اصلاح شده حاصل گردید. این خبرگان سازمانی متشکل از افرادی بودند که اولاً جز مدیران میانی شهرداری بوده و همچنین تحصیلات بالاتر لیسانس داشتند و در ضمن سابق کار آن‌ها بالاتر از ده سال بود و به روش هدفمند انتخاب شدند.

در فاز دوم پژوهش نیز اعتبار بخشی مدل اصلاح شده صورت گرفته است. در این مرحله که رویکردی کمی دارد بر اساس مدل اصلاح شده مستخرج از فاز اول پژوهش، پرسشنامه‌ای طراحی گردید و در بین ۲۷۴ نفر از مدیران میانی شهرداری توزیع گردید که داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و با نرم افزار لیزرل تحلیل گردید.

با توجه به اینکه شهرداری دارای هشت معاونت متفاوت می‌باشد، لازم بود برای احصاء شایستگی‌ها، بطور جداگانه با خبرگانی از هر معاونت مصاحبه صورت پذیرد که توزیع فراوانی مصاحبه شونده‌گان در معاونت‌های مختلف در جدول دو بیان شده است.

جدول (۲) جامعه آماری مدیران میانی شهرداری جهت مصاحبه

تعداد مصاحبه شونده	محل خدمت
۳	معاونت مالی و اقتصادی
۲	معاونت فنی و عمرانی
۳	معاونت خدمات شهری و محیط زیست
۳	معاونت امور اجتماعی و فرهنگی
۲	معاونت شهرسازی و معماری
۲	معاونت برنامه ریزی و توسعه شهری و امور شورا
۲	معاونت توسعه منابع انسانی
۲	معاونت حمل و نقل و ترافیک
۲۰	جمع

برای بررسی اعتبار پژوهش به دو شیوه بازخورد مشارکت کننده و دریافت نظرات همکاران عمل شده است. بدینگونه که برای دریافت بازخورد مشارکت کنندگان از ۳ نفر از مصاحبه شونده‌گان درخواست شد تا نظرات خود را درباره مفاهیم و ابعاد موجود در مصاحبه‌ها بیان نمایند. همچنین برای دریافت نظرات همکاران از ۲ نفر از افراد متخصص در زمینه شایستگی مدیران استفاده گردیده است.

برای ارزیابی پایایی در این مرحله، پس از تحلیل، نتایج در اختیار مصاحبه شونده‌گان قرار گرفت. همچنین یکی از مصاحبه‌ها مجدداً توسط یک متخصص دیگر کدگذاری گردید و با استفاده از روش هولستی<sup>۱</sup>، ۶۸ کد در مرحله اول، ۷۳ کد در مرحله دوم و ۶۵ کد مشابه حاصل شد که مقدار پایایی ۹۲ درصد بدست آمد که نشان دهنده پایایی قابل قبولی می باشد.

در مرحله دوم از فاز نخست، بر اساس شایستگی‌های مستخرج از مرحله قبل، پرسشنامه ای طراحی گردید و با استفاده از روش دلفی در بین ۷ نفر از خبرگان سازمانی توزیع گردید. سپس با استفاده از نرم افزار Spss، داده‌ها تحلیل گردید و مدل اصلاح شده حاصل شد. برای آزمون روش دلفی، از آزمون رتبه‌های دلبلیو کندال، استفاده شد. در طیف ۵ درجه ای، میانگین زیر ۴ مبنای حذف عوامل است (۵۷). بر مبنای نتایج حاصل از مطالعه ادبیات موضوع و بررسی مدل‌ها و الگوهای شایستگی و همچنین مصاحبه با مدیران میانی شهرداری، شاخص‌ها شناسایی شدند که با توجه به معنا و مفهوم شان به ۶ مولفه تقسیم شدند و به هر دسته یک عنوان، مرتبط با شاخص‌های موجود در آن داده شد (مدیریتی، سازمانی، تخصصی، عمومی، نگرشی و رفتاری) و سپس ابعاد سه گانه اجرایی، فنی، فردی با توجه به ارتباط معنایی بین مولفه‌ها، مشخص گردید و در نهایت پرسشنامه ای شامل ۳ بعد و ۶ مولفه و ۷۰ شاخص تدوین شد و برای اعضای پانل ارسال و از آنها خواسته شد در خصوص میزان اهمیت هر یک از این عوامل نظرات خود را اعلام نمایند. سپس میزان توافق میان اعضاء از طریق ضریب توافق کندال تحلیل گردید.

در فاز دوم پژوهش نیز اعتبار بخشی مدل اصلاح شده انجام شد. در این مرحله پرسشنامه ای بر اساس ۴۵ شاخص مستخرج از مدل اصلاح شده تدوین شد. روایی پرسشنامه با نظر خبرگان تایید گردید و برای سنجش پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که با توجه به شش مولفه، مقادیر ۰/۹۳۶، ۰/۹۰۲، ۰/۹۲۵، ۰/۹۰۲، ۰/۹۵۴ و ۰/۹۲۷ حاصل شد که در حد قابل قبولی می باشد. در این فاز، جامعه آماری مدیران میانی شهرداری تهران بودند که تعداد آن‌ها ۹۱۴ نفر بود و با استفاده از جدول مورگان، پرسشنامه بین ۲۷۴ نفر از مدیران میانی شهرداری توزیع گردید و در نهایت داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

### یافته‌های پژوهش

نتایج پرسشنامه دور اول دلفی و میزان توافق خبرگان در جدول سه نمایش داده شده است.

<sup>۱</sup>. Holsti

جدول (۳) نتایج دور اول دلفی

مولفه	شاخص ها	ضریب هماهنگی کندال W	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه
مدیریتی	۱۵	۰/۲۷۱	۱۴	۰/۰۲۲	توافق ضعیف
سازمانی	۱۰	۰/۳۸۹	۹	۰/۰۰۴	توافق ضعیف
تخصصی	۱۰	۰/۳۷۱	۹	۰/۰۰۵	توافق ضعیف
عمومی	۵	۰/۴۳۱	۴	۰/۰۱۷	متوسط
نگرشی	۲۱	۰/۲۷۲	۲۰	۰/۰۰۰	توافق ضعیف
رفتاری	۹	۰/۳۶۱	۸	۰/۰۱۰	توافق ضعیف

با توجه به جدول ۳، مقدار ضریب توافق برای شاخص های موجود در مولفه ها، زیر مقدار متوسط می باشد که نشان می دهد اتفاق نظر ضعیف است، لذا مرحله دوم دلفی برای همه مولفه ها اجراء گردید. در این مرحله شاخص هایی که میانگین زیر ۴ داشتند، حذف شدند و وارد مرحله بعدی دلفی نشدند.

بر مبنای نتایج حاصل از تحلیل داده ها در دور اول دلفی، پرسشنامه ای شامل ۳ بعد و ۶ مولفه و ۵۳ شاخص تدوین و برای اعضای پانل ارسال شد. نتایج دور دوم دلفی در جدول چهارم بیان شده است.

جدول (۴) نتایج دور دوم دلفی

مولفه	شاخص ها	ضریب هماهنگی کندال W	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه
مدیریتی	۱۳	۰/۴۶۱	۱۲	۰/۰۰۰	متوسط
سازمانی	۸	۰/۵۱۲	۷	۰/۰۰۱	متوسط
تخصصی	۸	۰/۴۰۳	۷	۰/۰۰۶	متوسط
عمومی	۴	۰/۸۵۷	۳	۰/۰۰۰	بسیار قوی
نگرشی	۱۳	۰/۴۹۲	۱۲	۰/۰۰۰	متوسط
رفتاری	۷	۰/۷۰۶	۶	۰/۰۰۰	قوی

با توجه به جدول ۴، مقدار ضریب توافق برای شاخص های موجود در دو مولفه عمومی و رفتاری، بالاتر از مقدار متوسط می باشد، که نشان می دهد اتفاق نظر قوی است. در صورتیکه برای مولفه های مدیریتی، سازمانی، تخصصی و نگرشی مقدار این ضریب کمتر از مقدار متوسط می باشد. بنابراین مولفه های مدیریتی، سازمانی، تخصصی و نگرشی وارد مرحله سوم دلفی شدند. در این مرحله نیز شاخص هایی که میانگین زیر ۴ داشتند، حذف شدند و وارد مرحله بعدی دلفی نشدند. بر مبنای نتایج حاصل از تحلیل داده ها در دور دوم دلفی، پرسشنامه ای شامل ۳ بعد و ۴ مولفه و ۴۵ شاخص تدوین و برای اعضای پانل ارسال شد. نتایج دور سوم دلفی در جدول پنجم بیان شده است.

جدول (۵) نتایج دور سوم دلفی

مولفه	شاخص ها	ضریب هماهنگی کندال W	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه
مدیریتی	۱۱	۰/۸۲۴	۱۰	۰/۰۰۰	بسیار قوی
سازمانی	۶	۰/۸۰۱	۵	۰/۰۰۰	بسیار قوی
تخصصی	۷	۰/۷۲۴	۶	۰/۰۰۰	قوی
نگرشی	۱۰	۰/۷۱۳	۹	۰/۰۰۰	قوی

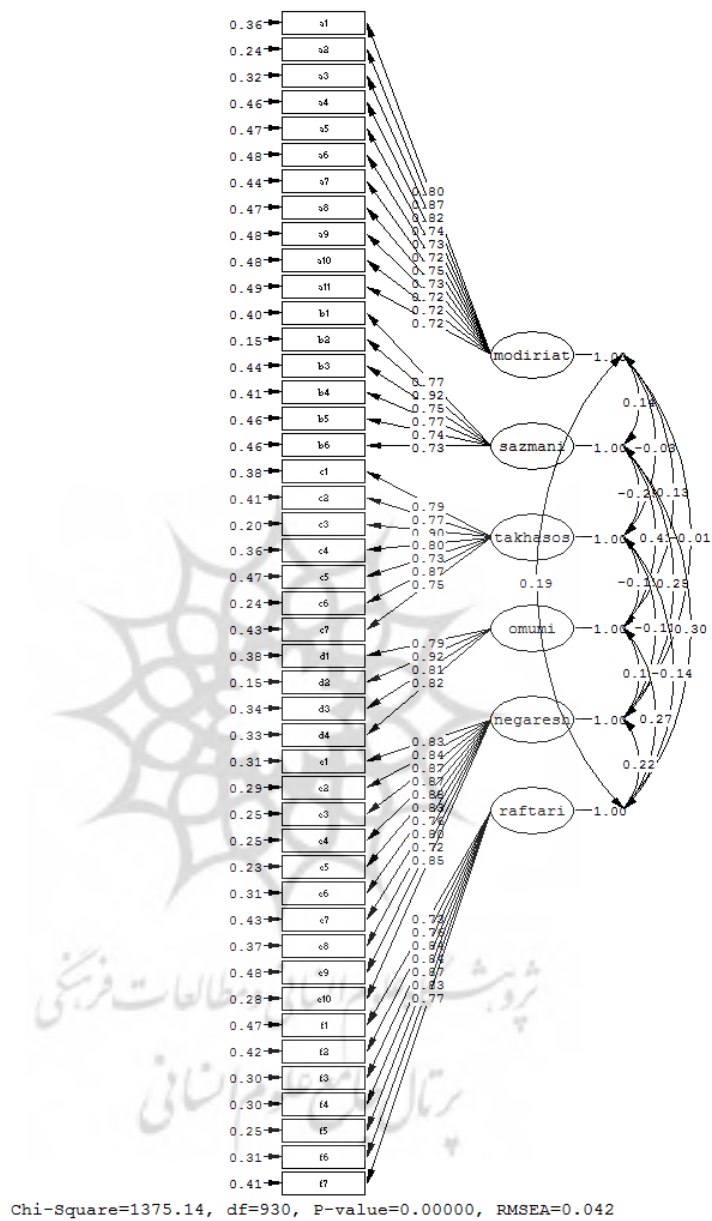
با توجه به ضرایب کندال در جدول ۵ که همگی بالای متوسط می باشند ، نظرسنجی متوقف گردید. در جدول شش ، ابعاد ، مولفه ها و شاخص های مدل اصلاح شده مستخرج از پانل دلفی، بیان شده است.

جدول (۶) ابعاد ، مولفه ها و شاخص های مدل اصلاح شده مستخرج از پانل دلفی

بعد	مولفه	شاخص	میانگین	انحراف معیار
	مدیریتی	ایجاد هماهنگی	۵	۰/۰۰۰
		ارزیابی عملکرد	۴	۰/۰۰۰
		برنامه ریزی	۵	۰/۰۰۰
		تقسیم کار	۴	۰/۰۰۰
اجرایی		تصمیم گیری	۴	۰/۰۰۰
		تفویض اختیار	۴/۲۹	۰/۴۸۸
		توانمند سازی	۴	۰/۰۰۰
		مدیریت استرس	۴	۰/۰۰۰
سازمانی		سازماندهی	۴/۲۹	۰/۴۸۸
		نظارت	۴	۰/۰۰۰
		مدیریت تعارض	۴	۰/۰۰۰
		مدیریت تغییر و تحول	۴	۰/۰۰۰
		مدیریت بحران	۵	۰/۰۰۰
		مدیریت مالی و بودجه	۴/۱۴	۰/۳۷۸
		مدیریت اطلاعات	۴/۱۴	۰/۳۷۸
		مدیریت بهینه منابع	۴/۸۶	۰/۳۷۸
		مدیریت فعالیت	۴	۰/۰۰۰
		تسلط به قوانین و آیین نامه ها	۵	۰/۰۰۰
فنی	تخصصی	شناخت بافت شهری	۴	۰/۰۰۰
		تسلط بر استانداردهای توسعه شهری	۴/۲۹	۰/۴۸۸
		شناخت طرح های توسعه ای	۴/۲۹	۰/۴۸۸
		مدیریت توسعه پایدار	۴/۲۹	۰/۴۸۸

۰/۴۸۸	۴/۲۹	آشنایی با خدمات شهری	
۰/۰۰۰	۵	تسلط به استانداردهای ساخت و ساز	
۰/۰۰۰	۴	تحصیلات دانشگاهی	
۰/۰۰۰	۴	مهارت استفاده از اینترنت	
۰/۳۷۸	۴/۸۶	دانش عمومی رایانه ای	عمومی
۰/۳۷۸	۴/۸۶	تسلط به نرم افزارهای اداری	
۰/۴۸۸	۴/۲۹	انتقادپذیری	
۰/۴۸۸	۴/۲۹	انعطاف پذیری	
۰/۰۰۰	۴	خلاقیت	
۰/۰۰۰	۵	مسئولیت پذیری	
۰/۴۸۸	۴/۲۹	صداقت در کار	نگرشی
۰/۴۸۸	۴/۲۹	صبور	
۰/۶۹۰	۴/۱۴	عادل بودن	
۰/۰۰۰	۵	اعتماد به نفس	
۰/۰۰۰	۴	منضبط	فردی
۰/۰۰۰	۵	رازدار	
۰/۰۰۰	۵	گوش دادن فعال	
۰/۰۰۰	۴	مهارت مذاکره	
۰/۵۳۵	۴/۵۷	احترام و درک متقابل	
۰/۵۳۵	۴/۵۷	توانایی متقاعد کردن دیگران	رفتاری
۰/۰۰۰	۴	مردمی بودن	
۰/۵۳۵	۴/۵۷	توانایی برقراری ارتباط با دیگران	
۰/۰۰۰	۵	مقبولیت در محیط کار	

جدول ۶ نشان می‌دهد که مقادیر میانگین‌ها بیشتر از ۴ می‌باشند و اتفاق نظر میان اعضای پانل دلفی در خصوص شایستگی‌های مدیران میانی شهرداری حاصل شده است. در فاز دوم پژوهش نیز اعتبار بخشی مدل صورت گرفته است. در این مرحله بر اساس مدل اصلاح شده مستخرج از فاز اول پژوهش، پرسشنامه‌ای طراحی گردید و در بین ۲۷۴ نفر از مدیران میانی شهرداری توزیع گردید که داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و با نرم افزار لیزرل تحلیل گردید که در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل (۱) مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

برای سنجش نرمال بودن داده‌ها، چولگی و کشیدگی آن‌ها بررسی گردید. در صورتی که مقادیر چولگی و کشیدگی در فاصله (+۲ و -۲) قرار داشته باشند، داده‌ها نرمال محسوب می‌شوند (۵۸). با

ملاحظه جدول هشت مشاهده می‌شود که مقادیر چولگی و نرمال در فاصله مذکور هستند بنابراین داده‌ها نرمال می‌باشند. برای سنجش کیفیت مدل مفهومی، از شاخص‌های برازش استفاده شده است. همانطور که در جدول هفت ملاحظه می‌شود، تمامی شاخص‌ها در فاصله مجاز می‌باشند و مدل مفهومی پژوهش از برازش قابل قبولی برخوردار است. شاخص‌های برازش مدل پژوهش، در جدول ۷ بیان شده است.

جدول (۷) شاخص‌های برازش مدل پژوهش

نتیجه	مقدار بدست آمده	حد مجاز	شاخص برازش
تایید	۱/۴۷	$3 \leq$	نسبت کای اسکور به درجه آزادی $\chi^2/df$
تایید	۰/۰۴۲	$0 \leq /0.8$	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
تایید	۰/۸۲	$0 \geq /8$	شاخص نیکویی برازش (GFI)
تایید	۰/۸۰	$0 \geq /8$	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
تایید	۰/۰۴۹	$0 \leq /0.8$	ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR)
تایید	۰/۹۴	$0 \geq /9$	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
تایید	۰/۹۸	$0 \geq /95$	شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)
تایید	۰/۹۸	$0 \geq /9$	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
تایید	۰/۹۸	$0 \geq /9$	شاخص برازش افزایشی (IFI)
تایید	۰/۹۳	$0 \geq /9$	شاخص برازش نسبی (RFI)
تایید	۰/۸۸	$0 \geq /5$	شاخص برازش هنجار شده و اصلاح شده مقتصد (PNFI)

بر اساس خروجی حاصل از نرم افزار لیزرل، تمامی بارهای عاملی شاخص‌ها، بیشتر از ۰/۵ بوده و همینطور کلیه مقادیر t-value در خارج از فاصله (۱/۹۶ و -۱/۹۶) می‌باشند بنابراین همه شاخص‌ها تایید شدند. در جدول هشت ضرایب آماری شاخص‌ها و معناداری آن‌ها بیان شده است.

جدول (۸) ضرایب آماری شاخص‌ها و معناداری آن‌ها

بعد	مولفه	شاخص	چولگی	کشیدگی	بارعاملی	t-value	R <sup>2</sup>	AVE	CR	نتیجه
۱-۵	۳-۳	ایجاد هماهنگی	-۰/۸۶۸	۰/۲۶۰	۰/۸۰	۱۵/۸۱	۰/۶۴	۰/۵۷	۰/۹۳	تایید
		ارزیابی عملکرد	-۰/۸۶۸	۰/۳۲۵	۰/۸۷	۱۷/۹۴	۰/۷۶			تایید
		برنامه ریزی	-۰/۸۳۲	۰/۳۱۵	۰/۸۲	۱۶/۴۶	۰/۶۸			تایید
		تقسیم کار	-۰/۸۴۸	۰/۳۶۹	۰/۷۴	۱۳/۹۴	۰/۵۴			تایید
		تصمیم‌گیری	-۰/۶۲۲	۰/۲۳۸	۰/۷۳	۱۳/۷۶	۰/۵۳			تایید
		تفویض اختیار	-۰/۸۶۸	۰/۸۴۵	۰/۷۲	۱۳/۵۷	۰/۵۲			تایید
		توانمندسازی	-۰/۷۹۳	۰/۰۶۶	۰/۷۵	۱۴/۲۸	۰/۵۶			تایید

تایید			۰/۵۳	۱۳/۷۴	۰/۷۳	۰/۸۳۱	-۰/۹۷۰	مدیریت استرس	سازمانی	شایستگی
تایید			۰/۵۲	۱۳/۵۵	۰/۷۲	۰/۷۵۷	-۰/۸۶۶	سازماندهی		
تایید			۰/۵۲	۱۳/۴۸	۰/۷۲	-۰/۵۰۲	-۰/۵۱۷	نظارت		
تایید			۰/۵۱	۱۳/۴۰	۰/۷۲	۰/۰۳۰	-۰/۴۷۴	مدیریت تعارض		
تایید	۰/۹۰	۰/۶۱	۰/۶۰	۱۴/۸۲	۰/۷۷	۱/۴۴۳	-۱/۳۵۹	مدیریت تغییر و تحول		
تایید			۰/۸۵	۱۹/۵۰	۰/۹۲	۱/۹۳۶	-۱/۴۳۴	مدیریت بحران		
تایید			۰/۵۶	۱۴/۱۹	۰/۷۵	۱/۴۸۴	-۱/۱۴۹	مدیریت مالی و بودجه		
تایید			۰/۵۹	۱۴/۶۶	۰/۷۷	۱/۰۱۶	-۱/۴۵۲	مدیریت اطلاعات		
تایید			۰/۵۴	۱۳/۸۳	۰/۷۴	۱/۸۱۱	-۱/۳۰۵	مدیریت بهینه منابع		
تایید			۰/۵۴	۱۳/۷۲	۰/۷۳	۱/۴۴۷	-۱/۷۹۶	مدیریت فعالیت		
تایید	۰/۹۲	۰/۶۴	۰/۶۲	۱۵/۳۱	۰/۷۹	-۰/۰۱۱	۰/۶۷۳	تسلط به قوانین و آیین نامه ها	تخصصی	
تایید			۰/۵۹	۱۴/۷۸	۰/۷۷	-۰/۰۹۰	۰/۵۵۴	شناخت بافت شهری		
تایید			۰/۸۰	۱۸/۷۴	۰/۹۰	۰/۳۴۴	۰/۷۹۶	تسلط بر استانداردهای توسعه شهری		
تایید			۰/۶۴	۱۵/۶۱	۰/۸۰	۰/۹۳۳	۱/۰۹۰	شناخت طرح های توسعه ای		
تایید			۰/۵۳	۱۳/۶۳	۰/۷۳	۰/۰۷۶	۰/۶۴۷	مدیریت توسعه پایدار		
تایید			۰/۷۶	۱۷/۹۶	۰/۸۷	-۰/۴۷۶	۰/۳۰۸	آشنایی با خدمات شهری		
تایید			۰/۵۷	۱۴/۳۵	۰/۷۵	۰/۰۰۰	۰/۶۳۵	تسلط به استانداردهای ساخت و ساز		
تایید	۰/۹۰	۰/۷۰	۰/۶۲	۱۵/۲۵	۰/۷۹	۱/۱۵۹	-۱/۰۹۵	تحصیلات دانشگاهی	عمومی	
تایید			۰/۸۵	۱۴/۳۹	۰/۹۲	۰/۳۴۰	-۰/۸۱۷	مهارت استفاده از اینترنت		
تایید			۰/۶۶	۱۵/۹۴	۰/۸۱	۰/۴۱۶	-۰/۸۱۸	دانش عمومی رایانه ای		
تایید			۰/۶۷	۱۶/۱۵	۰/۸۲	۱/۷۰۷	-۱/۶۶۱	تسلط به نرم افزارهای اداری		
تایید	۰/۹۵	۰/۶۸	۰/۶۹	۱۶/۶۹	۰/۸۳	۰/۸۷۱	-۱/۲۷۶	انتقادپذیری	نگارشی	فردی
تایید			۰/۷۱	۱۷/۰۸	۰/۸۴	۱/۴۹۹	-۱/۴۳۵	انعطاف پذیری		
تایید			۰/۷۵	۱۷/۹۷	۰/۸۷	-۰/۱۴۲	-۰/۹۱۱	خلاقیت		
تایید			۰/۷۵	۱۷/۹۵	۰/۸۷	-۰/۱۱۶	-۰/۸۷۹	مسئولیت پذیری		
تایید			۰/۷۷	۱۸/۲۹	۰/۸۶	۱/۴۴۰	-۱/۵۰۳	صداقت در کار		
تایید			۰/۶۹	۱۶/۸۳	۰/۸۳	۱/۰۱۹	-۱/۶۱۴	صبور		
تایید			۰/۵۷	۱۴/۶۴	۰/۷۶	۱/۳۹۱	-۱/۴۷۱	عادل بودن		
تایید			۰/۶۳	۱۵/۷۲	۰/۸۰	۱/۱۵۴	-۱/۰۴۸	اعتماد به نفس		
تایید			۰/۵۲	۱۳/۵۸	۰/۷۲	۱/۸۷۶	-۱/۴۹۹	منضبط		
تایید			۰/۷۲	۱۷/۲۵	۰/۸۵	۰/۹۹۰	-۱/۳۶۹	رازدار		



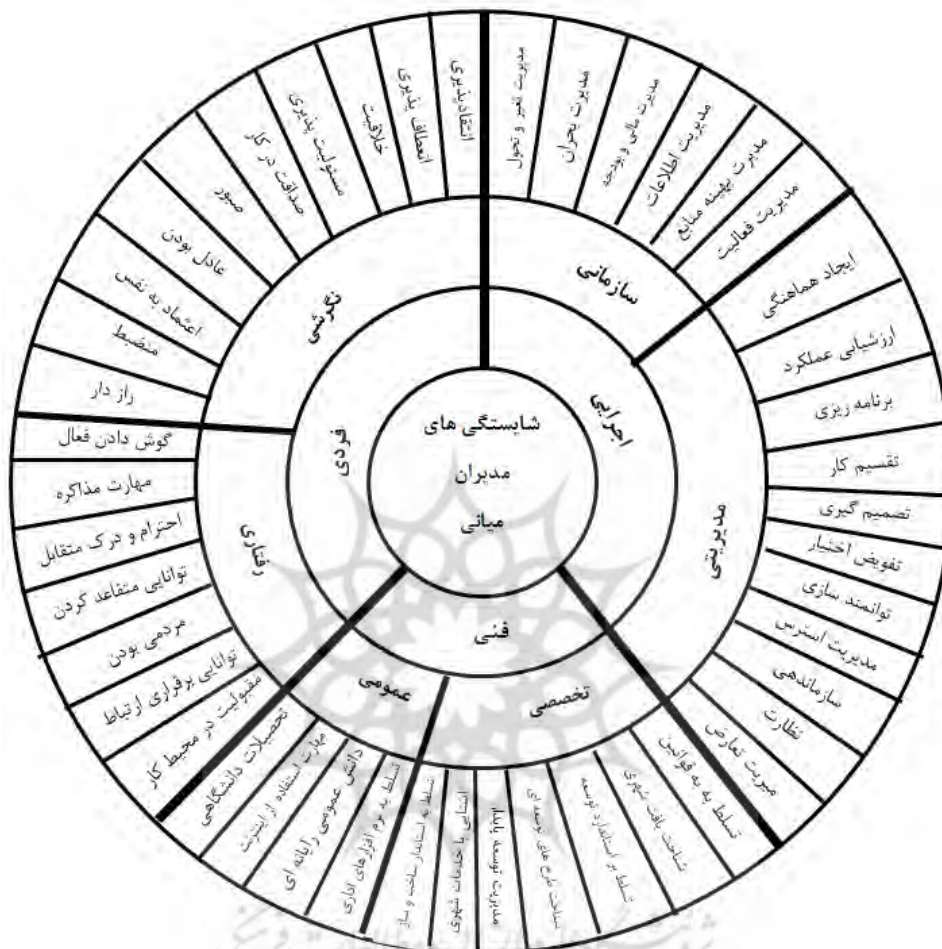
تایید	۰/۹۵	۰/۶۴	۰/۵۳	۱۳/۶۹	۰/۷۳	۰/۵۱۷	-۰/۸۳۴	گوش دادن فعال	تایید
تایید			۰/۵۸	۱۴/۵۳	۰/۷۶	۰/۰۴۵	-۰/۶۶۲	مهارت مذاکره	
تایید			۰/۷۰	۱۶/۷۴	۰/۸۴	۰/۴۲۹	-۰/۷۶۵	احترام و درک متقابل	
تایید			۰/۷۰	۱۶/۷۳	۰/۸۴	۰/۳۷۷	-۰/۷۱۸	توانایی متقاعد کردن دیگران	
تایید			۰/۷۵	۱۷/۷۵	۰/۸۷	-۰/۴۰۳	-۰/۲۸۹	مردمی بودن	
تایید			۰/۶۹	۱۶/۵۱	۰/۸۳	۱/۸۲۴	-۱/۱۶۴	توانایی برقراری ارتباط با دیگران	
تایید			۰/۵۹	۱۴/۸۱	۰/۷۷	۱/۶۳۹	-۱/۱۲۴	مقبولیت در محیط کار	

طبق نظر هیر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در صورتی که مقدار  $AVE \leq 0.5$  و مقدار  $CR \leq 0.7$  باشد (۵۹)، روایی و پایایی مدل مورد تایید است. همانطور که در جدول هشت مشاهده می شود مقادیر AVE و CR تمام مولفه ها در حد قابل قبول می باشد، بنابراین روایی و پایایی مدل نیز تایید می گردد.

با توجه به ابعاد، مولفه ها و شاخص های تایید شده در جدول ۷ می توان الگوی نهایی شایستگی های مدیران میانی در شهرداری تهران را در شکل دو ارائه نمود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>1</sup>. Hair



شکل (۲) الگوی شایستگی های مدیران میانی شهرداری تهران

### بحث و نتیجه گیری

مطابق با یافته های تحقیق حاضر روشن گردید که هر سه بعد شایستگی اجرایی، فنی و فردی از اهمیت بالایی برای مدیران میانی برخوردار هستند. در بعد شایستگی اجرایی، دو مولفه سازمانی و مدیریتی شناسایی شدند که تحقیقات عباس پور وهمکاران (۱۳۹۶)، هاشمیان و همکاران (۱۳۹۶)، رمضان پناه و همکاران (۱۳۹۹)، براون وهمکاران (۲۰۱۸) وجود شایستگی اجرایی را تایید می کنند.

در مورد مولفه سازمانی، نتایج این پژوهش همسو با یافته‌های محبت و همکاران (۱۳۹۸)، احتشام و همکاران (۱۳۹۸)، مرنندی و همکاران (۲۰۱۶)، بسیجی (۲۰۲۰) می‌باشد و در این مولفه شاخص‌های مدیریت تغییر و تحول، مدیریت بحران، مدیریت مالی و بودجه، مدیریت اطلاعات، مدیریت بهینه منابع و مدیریت فعالیت شناسایی شدند.

در مورد مولفه مدیریتی نیز تحقیقات، احتشام و همکاران (۱۳۹۸)، عسگری (۱۳۹۸)، بریتس و همکاران (۲۰۱۴)، ژکنسکی (۲۰۱۷) وجود این مولفه را تایید می‌کنند و در این مولفه شاخص‌های ایجاد هماهنگی، ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی، تقسیم کار، تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، توانمندسازی، مدیریت استرس، سازماندهی، نظارت و مدیریت تعارض شناسایی شدند.

در بعد شایستگی فنی، دو مولفه تخصصی و عمومی شناسایی شدند که تحقیقات دیانت و همکاران (۱۳۹۷)، علی و همکاران (۲۰۲۰)، بسیجی (۲۰۲۰) وجود شایستگی فنی را تایید می‌کنند. در مورد مولفه تخصصی، نتایج این پژوهش همسو با یافته‌های هاشمیان و همکاران (۱۳۹۶)، آراسته و همکاران (۱۳۹۷)، بریتس و همکاران (۲۰۱۴) می‌باشد و در این مولفه شاخص‌های تسلط به قوانین و آیین‌نامه‌ها، شناخت بافت شهری، تسلط بر استاندارد‌های توسعه شهری، شناخت طرح‌های توسعه‌ای، مدیریت توسعه پایدار، آشنایی با خدمات شهری و تسلط به استانداردهای ساخت و ساز شناسایی شدند.

در مورد مولفه عمومی نیز تحقیقات پورعابدی و همکاران (۱۳۹۵)، بروجردی علوی و همکاران (۱۳۹۵)، وجود این مولفه را تایید می‌کنند و در این مولفه شاخص‌های تحصیلات دانشگاهی، مهارت استفاده از اینترنت، دانش عمومی رایانه‌ای و تسلط به نرم‌افزارهای اداری شناسایی شدند.

در بعد شایستگی فردی، دو مولفه نگرشی و رفتاری شناسایی شدند که تحقیقات آراسته و همکاران (۱۳۹۷)، محبت و همکاران (۱۳۹۸)، عسگری (۱۳۹۸)، احتشام و همکاران (۱۳۹۸)، پناه و همکاران (۱۳۹۹)، مرنندی و همکاران (۲۰۱۶)، سیمپلر (۲۰۱۸) وجود شایستگی فردی را تایید می‌کنند.

در مورد مولفه نگرشی، نتایج این پژوهش همسو با یافته‌های رعنائی و همکاران (۱۳۹۱)، ایمانی و همکاران (۱۳۹۵)، ژکنسکی (۲۰۱۷) می‌باشد و در این مولفه شاخص‌های انتقادپذیری، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، مسئولیت‌پذیری، صداقت در کار، صبور، عادل بودن، اعتماد به نفس، منضبط و رازدار شناسایی شدند.

در مورد مولفه رفتاری نیز تحقیقات دیانت و همکاران (۱۳۹۷)، حیدری و همکاران (۱۳۹۷)، علی و همکاران (۲۰۲۰) وجود این مولفه را تایید می‌کنند که در این مولفه شاخص‌های گوش‌دادن فعال، مهارت مذاکره، احترام و درک متقابل، توانایی متقاعد کردن دیگران، مردمی بودن، توانایی برقراری ارتباط با دیگران و مقبولیت در محیط کار شناسایی شدند.

با رشد، بلوغ و بزرگ شدن سازمانها، به مدیرانی شایسته، قدرتمند و توانمند نیاز دارند تا به افزایش کارایی در سازمان کمک کنند (۶۰). با توجه به اینکه شایستگی‌ها بعنوان رویکردی مکمل در کنار شاخصهای عملکردی می‌تواند مبنای انتخاب و انتصاب مدیران سازمان باشد، الگوی فوق می‌تواند به عنوان یکی از معیارهای تعیین جانشین برای مدیران کنونی شهرداری، مورد توجه قرار گیرد. همچنین با توجه به اینکه بسیاری از این شایستگی‌ها ماهیتاً ترویجی هستند و به مخاطب اینگونه القا می‌شود که ما به چه شایستگی‌هایی نیاز داریم و باید به آن‌ها توجه شود، به سازمان شهرداری تهران توصیه می‌گردد نتایج این پژوهش را در قالب استند، بروشور یا بولتن به صورت نمایشی جلوی دید همگان قرار دهد.

نکته دیگری که قابل توجه است این است سازمانهایی که از شایستگی‌ها در انتخاب و توسعه افراد در نقشهای کلیدی استفاده می‌کنند آسیب‌های بالقوه ناشی از به کارگیری نادرست را کاهش میدهند. لذا سازمان‌ها می‌توانند با انتخاب افراد مناسب برای نقشهای کلیدی به عملکرد برجسته دست پیدا کنند. سازمانها می‌توانند از مدل شایستگی‌های مدیران برای تعیین شکاف مهارت‌های مدیران و ارزیابی نتایج عملکردشان استفاده کنند و این امر می‌تواند سازمانها را در تهیه برنامه‌های آموزش و توسعه مؤثر برای ارتقاء کارایی و اثربخشی یاری رسانند (۶۱). واحد آموزش شهرداری تهران می‌تواند بر اساس این شایستگی‌ها، آموزش‌های کاربردی و تعریف شده تری را طراحی و اجرا کند زیرا به هر حال اهداف رفتاری این شایستگی‌ها تعیین شده، و عموماً قابل آموزش و توسعه هستند. درواقع می‌توان دانش و مهارت‌های لازم برای کسب شایستگی را به عنوان دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به کارشناسان که مدیران آینده سازمان هستند، آموزش داد. همچنین شایستگی‌های شناسایی شده برای مدیران میانی می‌تواند در سازمان برای فرایند مختلف سازمانی مانند مدیریت استعدادها، جبران خدمات و جانشین پروری نیز استفاده گردد.

در ضمن استفاده اجرایی از رویکرد شایستگی‌ها، نظام و فرهنگ شایسته‌سالاری را در سازمان شهرداری تهران ارتقا می‌دهد و به نوعی الگویی برای تمام افراد مجموعه خواهد بود تا بر اساس آن، خود را بسنجند و در جهت ارتقای آنها گام بردارد و این فرهنگ شایسته‌سالاری باعث افزایش روحیه در افراد توانمند و لایق خواهد شد.

با توجه به محدودیت‌های زمانی و مکانی موجود، در این پژوهش تنها به گردآوری اطلاعات در شهر تهران و فقط در سطح مدیران میانی پرداخته شد و تنها از ابزار مصاحبه استفاده گردید.

برای حصول مدلی جامع برای شایستگی مدیران، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد اولاً نسبت به شناسایی شایستگی‌های سایر سطوح مدیریت نیز مطالعاتی انجام دهند. ثانیاً با توجه به اینکه شهرداری تهران، شهرداری بزرگترین کلان شهر می‌باشد و تفاوت‌هایی با سایر شهرداری‌های کشور دارد و مدل شایستگی‌های مدیران میانی ممکن است در شهرداری‌های مختلف کشور متفاوت

باشد، لازم است در دیگر شهرداری های کشور نیز پژوهش های مشابه ای صورت گیرد تا بتوان برای کلیه سطوح مدیریت در شهرداری، یک الگوی جامع طراحی کرد. همچنین در این پژوهش جهت استخراج شایستگی های مدیران میانی، فقط به ادبیات پژوهش و مستندات کتابخانه ای و مصاحبه اکتفا شد. به محققین آینده توصیه می گردد روشهای موثرتری مانند روش مشاهده را انتخاب نموده و روی فرایندهای اجرایی آن، پژوهش نمایند. پژوهش حاضر تنها به شناسایی شایستگی های مدیران میانی اقدام نموده است و به پیامدها، مشکلات و مسائل استقرار و اجرای روش ها اشاره نکرده است. بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می گردد به مسائل و مشکلات اجرایی ایجاد نظام شایستگی های مدیران میانی بپردازند.

#### منابع :

1. Rahmati, M.H, Razavi Saeedi, S.R, Shahbazi, M., Zareie Matin, H. Classifying Types of Complexity and Ranking Organizations Based on the Complexity Rate. *Organizational Culture Management*, 2019; 17(2): 279-298.
2. Hall RD, Rowland CA. Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*. 2016 Sep 12.
3. Deaton AV. VUCA tools for a VUCA world: Developing leaders and teams for sustainable results. *Ann V. Deaton*; 2018.
4. Rimita K, Hoon SN, Levasseur R. Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous Business Environment. *Journal of Social Change*. 2020; 12(1):2.
5. Millar CC, Groth O, Mahon JF. Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*. 2018 Nov; 61(1):5-14.
6. Abdelzaher D, Latheef Z, Abdelzaher A. Recovering from conflict and uncertainty post Arab Spring. *International Journal of Conflict Management*. 2017 Apr 10.
7. Horney N, O'Shea T. Focused, fast and flexible: Creating agility advantage in a VUCA world. *BookBaby*; 2015 Jun 15.
8. Kayes DC. Are you ready to lead in a crisis? *Organizational Dynamics*. 2019 Apr 1; 48(2):1-7.
9. Hameed S, Sharma V. A Study on Leadership Competencies of the Generation Z in a VUCA World. *Life*. 2020; 29(9s):2379-93.
10. Shukla T, Pattanaik D, Maity R. Role of talent managers in a VUCA environment. *Journal of Exclusive Management Science*. 2015; 4(8):1-9.
11. Bywater J, Lewis J. Leadership: What competencies does it take to remain engaged as a leader in a VUCA world? *Assessment & Development Matters*:1.2019; Vol. 11 No. 3
12. Shimoni B. A sociological perspective to organization development. *Organizational Dynamics*. 2017 Jul 1; 46(3):165-70.
13. Hollins C. The Relationship between Emotional Intelligence Competencies and Leadership Effectiveness (Doctoral dissertation, Capella University). 2020

14. Sanghi S. The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations. SAGE publications India; 2016 Aug 22.
15. Pietrzyk VJ. An Outcome-Based Competency Model for Systems Engineering Trainees. 2016
16. Seemiller C, Murray T. The common language of leadership. Journal of Leadership Studies. 2013 Mar; 7(1):33-45.
17. Clark JM, Quast LN, Jang S, Wohkittel J, Center B, Edwards K, Bovornusvakool W. GLOBE Study Culture Clusters: Can They Be Found in Importance Ratings of Managerial Competencies?. European Journal of Training and Development. 2016;40(7):534-53.
18. Krajcovicova K, Caganova D, Cambal M. Key managerial competencies and competency models in industrial enterprises. In Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium 2012, Vol. 23, No. 1, p. 1122.
19. Moradi S, Kähkönen K, Aaltonen K. Project Managers' Competencies in Collaborative Construction Projects. Buildings. 2020 Mar; 10(3):50.
20. Wesselink R, Osagie ER. Differentiating CSR managers roles and competencies: taking conflicts as a starting point. In Research Handbook of Responsible Management 2020 May 18. Edward Elgar Publishing.
21. Moradi S, Kähkönen K, Aaltonen K. Comparison of research and industry views on project managers' competencies. Int. J. Manag. Proj. Bus. 2019 Dec 26.
22. Sliter KA. Assessing 21st century skills: Competency modeling to the rescue. Industrial and Organizational Psychology. 2015 Jun; 8(2):284-9.
23. Schippmann JS. Competencies, job analysis, and the next generation of modeling. Handbook of workplace assessment. 2010 Jun 18; 32:197.
24. Molaee, Z., Asili, G., Abili, K., Ghadirian, A. Survey on current status of middle level managers, of Research Institute of Petroleum Industry (RIPI) with regard to Components of management development. New Educational Approaches, 2008; 4(1): 109-132.
25. Zahedi, S., Sheikh, E. Strategic Competency Pattern of State Middle Managers in Economics and Industry Sector. Journal of Strategic Management Studies, 2010; 1(1): 95-139
26. Ranaee H, Soltani M, Yazdani H. Determining and Ranking Dimensions and Components of Managers Competency: content analysis of managerial competency models, Journal of Human Resource Studies, 2012; 1(3): 27.
27. Ghasemi S.H, Honari H, Rezai M, Momenifar F. Designing a core competencies pattern for appointment of middle sport managers in Iranian ministry of sports and youth. Designing a Core Competencies Pattern for Appointment of Middle Sport Managers in Iranian Ministry of Sports and Youth, Strategic Studies On Youth and Sports, 2015; 13 (26) :23-40
28. Shams G, Khorasani A, Abasi H. Development of competency components for educational departments' heads, Managing Education in Organizations. 2015; 3 (2) :37-64
29. Poorabedi, M., Zarrabi, V., sajadi naeeni, H., razi, Z. Designing a Multi-Dimensional Model for Managers and Employees. Journal of Research in Human

- Resources Management, 2016; 8(2): 27-52.
30. Brojerdi Alavi, M., Forghani, M., Ranjbar, M. A Conceptual Framework for Competencies of Public Relations Managers: Dimensions, Factors and Indicators. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 2016; 9(1): 129-146.
  31. Mohammad Nejad, M. IT managers identify and determine the merits of Information and Communication Technology Organization of Tehran Municipality. ISLAMIC AZAD UNIVERSITY, Shahrood Science and Research, Faculty of Management, 2016
  32. Jamshidi Kohsari, H., Zareei Matin, H., Babaei, M., Jondaghi, G. Designing the Localized Leadership Competencies Model for Organization of Tehran Municipality. *Journal of Strategic Management Studies*, 2016; 7(26): 73-100.
  33. Imani, A., Ghodrati, S. The Conceptual model of Competence Human Resource Managers within the Value System of Islam in University of Sistan and Baluchestan.. *Management Researches*, 2016; 9(33): 191-221.
  34. Ghasemli, M. Provide a New Model for Assessing, Measuring Performance and Determining the Competency and Capacity of Urban Managers by Fuzzy Inference Method. Shahriyar ISLAMIC AZAD UNIVERSITY, Faculty of Management, 2017
  35. Hashemian F, Abbaspour A, Rahimian H, Delavar A, Ghiasi S. Identifying Factors Affecting Competency Improvement of Managers. *Journal of Management and Development Process*. 2017; 30 (3) :161-180
  36. Najafi R, Compilation Of Managers Competency Model In The Dezful City Municipal, Shahid Chamran University, Faculty of Educational and Psychology Sciences, 2018
  37. Abbaspour, A., Rahimian, H., Delavar, A., Ghiasi Nodooshan, S., Hashemian, F. Development of Managers of National Iranian Gas Company Based on Competency Pattern. *Educational Psychology*, 2017; 13(43): 59-73.
  38. Hafezy M, Moradi F, Identification of Instructional Competency Evaluation Indicators in Tehran Municipality Managers, *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 2017; 4(14): 135-150.
  39. Tabatabaei Mozdabadi M, Explaining Efficient Urban Management by Presenting the Model of Professional Development of Managers (A Study on Tehran Municipality), *Geography*, 2018; 15(55): 219-234
  40. Dianat M, Seyedjavadin S R, Shahhoseini M A. Designing Competency Model for Project Managers in Petroleum Industry . *Human Resource Management in Oil Industry*. 2018; 9 (36) :3-40
  41. Arasteh H, Hassanpoor A, Izady A, Bostani Amlashi T, Designing the Competency Model of Public Relations Managers (Case study: National Iranian Gas Company and its Subsidiaries) , *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 2018; 5(18): 55-79.
  42. Mohabbat H, Fthi Vajargah K, Jaafari P, Identifying the Model and Designing the Competencies of the Faculty Members of Universities and Higher Education Institutions of Iran: A Qualitative Study, *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 2019; 6(21): 67-92.
  43. Asgari, N. Introducing a Model of Meritocracy and Developing Competencies of Sales Managers in Distribution Industry. *Journal of Business Management*, 2019;

- 11(3): 485-504.
44. Ehtesham A, Jahangiri A, Agha-Mohammad-Ali Shirazi M, Zahedi S M. Developing a Model to Assess Managers' General Competencies in the Iranian State-Owned Banks. *Journal of Management and Development Process*. 2019; 32 (2) :63-90
  45. Ramezani N, Allameh S M, Samavatian H, Ghanenia M. Designing model of competencies development for top and middle managers of the National Iranian Petrochemical Company. *Human Resource Management in Oil Industry*. 2020; 11 (44) :65-94
  46. Brits DW, Veldsman TH. A global central banker competency model. *SA Journal of Human Resource Management*. 2014 Jan 1; 12(1):1-4.
  47. Marandi MF, Kashef SM, Ameri MH, Shajie R. Competence based management: An approach towards effectiveness. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2016 Sep 16;7(4 S2):189.
  48. Dziekoński K. Project managers' competencies model for construction industry in Poland. *Procedia Engineering*. 2017 Jan 1; 182:174-81.
  49. Brown L, George B, Mehaffey-Kultgen C. The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study. *Industrial and Commercial Training*. 2018 Mar 5.
  50. Seemiller C. A competency-based model for youth leadership development. *Journal of Leadership Education*. 2018 Jan 1; 17(1).
  51. Ali NA, Shafii Z, Shahimi S. Competency model for Shari'ah auditors in Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. 2020 Jan 2.
  52. Basiji A, Babaie Zakliki MA, Hoseinzadeh Shahri M, Khadivar A. Presenting International Marketing Managers Competency Model. *Management Research in Iran*. 2020 Mar 10; 24(1):131-52.
  53. Burgess C. Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship. *International Journal of Hospitality Management*. 2013 Mar 1; 32:193-201.
  54. Zaqout EM. Leadership competencies of middle managers at Palestinian media enterprises and its impact on employee's job performance: case study al-aqsa satellite TV channel. *Leadership competencies of middle managers at Palestinian media enterprises and its impact on employee's job performance: case study al-aqsa satellite TV channel*. 2016.
  55. Huy QN. In praise of middle managers. *Harvard business review*. 2001 Sep; 79(8):72.
  56. Al Shirawi TM. Strategy implementation: exploring roles, perceptions, and expectations of middle managers' practices (Doctoral dissertation, Brunel University London). 2015
  57. Lin CC, Chuang LZ. Using fuzzy Delphi method and fuzzy AHP for evaluation structure of the appeal of Taiwan's coastal wetlands ecotourism. In *Business, Economics, Financial Sciences, and Management 2012* (pp. 347-358). Springer, Berlin, Heidelberg.
  58. Garson GD. Testing statistical assumptions. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing. 2012.
  59. Hair JF, Ringle CM, Sarstedt M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of*



- Marketing theory and Practice. 2011 Apr 1; 19(2):139-52.
60. Spivey DA. An Exploration of the Skills, Competencies, and Requirements of Effective Middle Managers in Pro-Profit Organizations (Doctoral dissertation, North Carolina Agricultural and Technical State University).2020
61. Bhardwaj A, Punia BK. Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. 2013 May;2(5):70-84

