

Designing a competency model for senior managers (board of directors) of governmental companies¹

Mandana Aslani², Mohammad Ataei³, Dariyush Gholamzadeh⁴, Ali Mohtashami⁵ Received: 2021-11-13
Accepted: 2022-01-20

Abstract

Background and Aim: The competence of managers, especially at senior levels, is the basis for the success of companies and the development of the country. Corporate governance as a set of principles, requirements and processes for monitoring and governing the company has been notified to the governmental companies by the relevant authorities and its executors are senior managers (members of the board of directors); therefore, designing the competency model of senior managers according to their role in the optimal implementation of corporate governance is the goal of this research.

Method: This research is developmental in terms of purpose and mixed (qualitative-quantitative) in terms of data type and method of analysis. In the qualitative section, by studying the background and theoretical foundations, the dimensions of competence and the components of corporate governance were identified. Eleven members of the board of directors of governmental companies in various fields of production, services and investment, and selected academic experts were interviewed, and by content analysis method, the themes were identified at three levels: basic, organizer, and comprehensive. In the quantitative part, structural-interpretive modeling, leveling and determining the relationships of the components and dimensions of the model were performed.

Results: The findings of the qualitative section were obtained by combining theoretical studies and content analysis of interviews, 55 basic themes (index), eleven organizer themes (component) and three comprehensive themes (dimension). The dimensions of the model include knowledge, skills and character.

Conclusion: Based on the results of quantitative analysis of the research, the main components of the competency model are classified into four levels. Dimensions of character (including moral virtues, personal characteristics and values) are the most effective role models and guider of other components. All the main components have two-way influence on each other. The output of the study led to the design of a competency model for senior managers of governmental companies with a corporate governance approach.

Keywords: competency model, senior managers (board of directors), corporate governance, interpretive structural modeling

Citation (APA): Aslani, Mandana; Ataei, Mohammad; Gholamzadeh, Dariyush; Mohtashami, Ali. (1400). Designing a competency model for senior managers (board of directors) of governmental companies, Quarterly of Supervision and Inspection, 15 (58), pp 13-42

DOI: [10.22034/SI.2021.98255](https://doi.org/10.22034/SI.2021.98255)

1. The present article is taken from the doctoral dissertation entitled "Designing the competency model of senior managers (board of directors) of state-owned companies with a corporate governance approach".
2. PhD Student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. Email: mana.aslani@gmail.com
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran (Corresponding Author). Email: moham.atai@gmail.com
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: Dar.gholamzade@iauctb.ac.ir
5. Associate Professor, Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. Email: mohtashami07@gmail.com



طراحی الگوی شایستگی مدیران ارشد (هیأت مدیره) شرکتهای دولتی^۱

ماندانا اصلانی^۲، محمد عطایی^۳، داریوش غلامزاده^۴، علی محتشمی^۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۳۰

چکیده

زمینه و هدف: شایستگی مدیران بویژه در سطوح ارشد، زمینه‌ساز موفقیت شرکتهای توسعه کشور است. حاکمیت شرکتهای نیز به عنوان مجموعه‌ای از اصول، الزامات و فرایندها برای نظارت و راهبری شرکت توسط مراجع ذی ربط به شرکتهای دولتی ابلاغ شده است و مجری آن، مدیران ارشد (اعضای هیأت مدیره) هستند؛ لذا طراحی الگوی شایستگی مدیران ارشد با توجه به نقش آنان در اجرای مطلوب حاکمیت شرکتهای هدف این پژوهش است. **روش:** این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای و از لحاظ نوع داده و روش تحلیل آن، آمیخته (کیفی- کمی) است. در بخش کیفی با مطالعه پیشینه و مبانی نظری، ابعاد شایستگی و ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتهای شناسایی شد. با یازده نفر از اعضای هیأت مدیره شرکتهای دولتی در حوزه‌های مختلف تولیدی، خدماتی و سرمایه‌گذاری و خبرگان دانشگاهی منتخب، مصاحبه و با روش تحلیل مضمون، مضمونها در سه سطح پایه، سازماندهنده و فراگیر مشخص شد. در بخش کمی با الگوسازی ساختاری-تفسیری، سطح‌بندی و تعیین روابط مؤلفه‌ها و ابعاد الگو انجام شد. **یافته‌ها:** یافته‌های بخش کیفی با تلفیق مطالعات نظری و تحلیل مضمون مصاحبه‌ها، ۵۵ مضمون پایه (شاخص)، یازده مضمون سازماندهنده (مؤلفه) و سه مضمون فراگیر (بعد) به دست آمد. ابعاد الگو شامل دانشها، مهارتها و منش است.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتیجه تحلیل کمی پژوهش، مؤلفه‌های اصلی الگوی شایستگی در چهار سطح طبقه‌بندی می‌شود. مؤلفه‌های بعد منش (شامل فضایل اخلاقی، ویژگیهای فردی و ارزشها) مؤثرترین عوامل الگو و هادی دیگر مؤلفه‌ها است. تمام مؤلفه‌های اصلی، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری همزمان بر یکدیگر دارد. خروجی پژوهش به طراحی الگوی شایستگی مدیران ارشد شرکتهای دولتی با رویکرد حاکمیت شرکتهای منجر شد.

واژگان کلیدی: الگوی شایستگی، مدیران ارشد (هیأت مدیره)، حاکمیت شرکتهای، الگوسازی ساختاری تفسیری

استناد (APA): اصلانی، ماندانا؛ عطایی، محمد؛ غلامزاده، داریوش؛ محتشمی، علی. (۱۴۰۰). طراحی الگوی شایستگی مدیران ارشد (هیأت مدیره) شرکتهای دولتی، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۵ (۵۸)، صص ۴۲-۱۳

DOI: [10.22034/SI.2021.98255](https://doi.org/10.22034/SI.2021.98255)

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری با عنوان "طراحی مدل شایستگی مدیران ارشد (هیأت مدیره) شرکتهای دولتی با رویکرد حاکمیت شرکتهای" است.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
رایانامه: mana.aslani@gmail.com

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول).
رایانامه: moham.atai@gmail.com

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
رایانامه: Dar.gholamzade@iauctb.ac.ir

۵. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: mohtashami07@gmail.com



مشاغل مدیریتی بویژه در سطوح بالای سازمان، نوعاً پیچیده و اجرای موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌هاست^۱. مسلم است که برای مدیر بهتر شدن، الگوی شناسایی شایستگی‌ها مورد نیاز است. بی شک آراستگی به چنین شایستگی‌هایی نه تنها باید وجه تمایز مدیر با دیگر کارکنان باشد، بلکه ورای آن، زمینه موفقیت سازمان را در محیطی علمی و پویا فراهم می‌سازد (اولوان^۲ و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۱۰۷). مدیران ارشد^۳ سازمانها باید ویژگیهای خاص و متمایزی داشته باشند تا بتوانند سازمان را بدرستی هدایت کنند (گائو^۴ و همکاران، ۲۰۱۸، ص ۲۶۲). دستیابی به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر، سازمانها را وادار می‌کند تا به ایجاد نظام شایسته سالار بویژه در سطح مدیران اقدام کنند تا هدایت سازمان متنوع را به گونه‌ای شایسته برعهده گیرند (حصیرچی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۲).

از سوی دیگر، حاکمیت شرکتی^۵ در راستای حاکمیت خوب و به عنوان ابزاری برای آن به جای انتقال صوری مالکیت از دولت به بخش خصوصی به بهبود حاکمیت می‌پردازد و با استقرار الزامات و اصولی همچون شفافیت و پاسخگویی، حقوق برابر و کاهش تضاد منافع ذی‌نفعان، کاهش هشدار ناظران بیرونی به توسعه اقتصادی کمک می‌کند و در اقتصاد کشورهای در حال توسعه اهمیت زیادی دارد (قلی‌پور و ناصری، ۱۳۹۵). هم‌چنین ضرورت استقرار حاکمیت شرکتی در اسناد بالادستی از جمله آیین‌نامه‌ها و دستورالعملهای الزامات حاکمیت شرکتی ناظر بر بانکهای دولتی و الزامات حاکمیت شرکتی در بورس اوراق بهادار به دلایل زیادی مورد تأکید قرار گرفته است؛ از جمله ضرورت وجود ساز و کاری با کنترل‌های داخلی مؤثر برای حفظ حقوق ذی‌نفعان، ایجاد استانداردها و محدودیتهای هدفمند برای سلامت، امنیت و ثبات سامانه مالی و پولی کشور و ایجاد شفافیت و تطابق سامانه بانکی با عملکرد و استانداردهای بین‌المللی (رهنمودهای اصول حاکمیت شرکتی برای بانکها، ۲۰۱۵).

با توجه به اینکه، شرکتهای دولتی با چالشهای حاکمیتی مختص به خود رو به رو هستند که بعضاً برای شرکتهای خصوصی مطرح نیست، بافت سیاسی و ساختار مدیریتی متفاوتی دارند

-
1. Competency
 2. Olwan
 3. Senior Managers
 4. Gao
 5. Corporate Governance

و به دلیل وجود حمایت دولت و داشتن بازار انحصاری از تهدیداتی مانند ورشکستگی مصون هستند. در دستیابی به ساختار مطلوب حاکمیت شرکتی در شرکتهای دولتی باید به چند موضوع توجه ویژه کرد؛ از جمله همسان سازی مقررات و ساختارهای قانونی و کارآمد نظیر آنچه برای شرکتهای خصوصی وجود دارد؛ عملکرد مالکانه دولت و کم کردن دخالت مستقیم وی در مدیریت شرکت؛ رفتار برابر با سهامداران؛ جلوگیری از انحصار دولت و صیانت از منافع ذی نفعان؛ شفافیت و افشای عملکرد شرکتهای دولتی؛ پاسخگویی به مجلس و رسانه و عموم مردم به دلیل استفاده از بودجه عمومی و لزوم خدمت به جامعه و تأکید بر مسئولیتهای هیأت مدیره (حساس یگانه، ۱۳۹۴، ص ۲۳۶).

از آنجا که هیأت مدیره^۱ (مدیران ارشد) به عنوان یکی از ارکان اصلی حاکمیت شرکتی با ترکیب، سازماندهی درونی و فرایندهای تصمیم‌گیری خود به بهبود اثربخشی و در نتیجه بهبود عملکرد شرکت کمک می‌کند (قالیباف اصل و رضایی، ۱۳۸۶، ص ۳۳) و نظر به اینکه هر تصمیمی که مدیر بویژه در سازمانهای دولتی می‌گیرد، زندگی بسیاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، سنگینی این بار مسئولیت، آنان را به سمتی سوق خواهد داد که در پذیرش مسئولیتها دقت بیشتری به خرج دهند و به این مهم توجه کنند که در اعمال مدیریت نیز باید مسئولانه اقدام کرد (مشبکی و روئین، ۱۳۹۰، ص ۲)؛ لذا مدیران ارشد شرکتهای دولتی، که مجری حاکمیت شرکتی هستند، باید دارای شایستگی‌هایی باشند که آنها را به سوی سلامت اخلاقی و سازمانی، شفافیت و پاسخگویی رهنمون شود و توانایی ایجاد نظام کنترلی دقیقتر، عملکرد مالی بهتر و در نهایت توسعه سازمان را داشته باشند.

از سوی دیگر و با توجه به اینکه شایسته سالاری علاوه بر مستندات علمی و مراجع معتبر در اسناد بالادستی کشور نیز بارها مورد تأکید قرار گرفته است، تدوین یک الگوی شایستگی برای مدیران ارشد شرکتهای دولتی، که در صدد اجرای حاکمیت شرکتی هستند، ضرورت دوچندان می‌یابد؛ چرا که نبود این شایستگی‌ها، به تعارض منافع مدیر و سازمان و ترجیح منافع فردی بر منافع سازمان، عدم رعایت اصول و مقررات حاکمیت شرکتی، جریمه و هشدار از سوی ناظران بیرونی و لطمه به اعتبار و شهرت سازمان منجر خواهد شد (جولیوس^۲، ۲۰۱۴، ص ۱۰).

در حال حاضر الگوی شایستگی^۳ مدونی که به طور خاص برای مدیران ارشد (هیأت مدیره) شرکتهای دولتی، که اجرای حاکمیت شرکتی بر عهده آنهاست، تدوین نشده؛ لذا ضرورت

1. Board of Director
2. Julius
3. Competency Model

پرداختن به آن به دلایل پیشگفته، دستمایه این پژوهش است. توجه به شایستگی‌های مدیران ارشد شرکتهای دولتی، یکی از عوامل مؤثر در اجرای مطلوب حاکمیت شرکتی و دستیابی به منافع و دستاوردهای این حاکمیت مانند شفافیت و پاسخگویی، حفظ منافع ذی نفعان، جلوگیری از فساد اداری و مالی، تطابق با استانداردهای بین المللی و حرکت در مسیر اعتبار و توسعه شرکتهای دولتی است.

۲. سؤالات پژوهش

۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای الگوی شایستگی مدیران ارشد (هیأت مدیره) شرکتهای دولتی، که مجری حاکمیت شرکتی هستند، چیست؟
۲. سطح بندی ابعاد و مؤلفه های الگوی شایستگی مدیران ارشد شرکتهای دولتی مجری حاکمیت شرکتی چگونه است؟
۳. تحلیل شایستگی های مشخص شده براساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی چگونه است؟

۳. پیشینه پژوهش

مطالعه منابع و پایگاه های مختلف علمی داخلی و خارجی در حوزه شایستگی مدیران دولتی، حاکی از تحقیقات مختلف در این زمینه‌هاست. هم‌چنین تحقیقاتی درباره حاکمیت شرکتی در بخش دولتی گردآوری شد. هرچند به طور خاص، الگوی شایستگی برای مدیران ارشد، که درصدد اجرای حاکمیت شرکتی هستند، یافت نشد، پرداختن به پیشینه موضوع و الگو برداری از آنها به عنوان یکی از شیوه های الگوسازی شایستگی در این پژوهش مد نظر قرار گرفت.

حراقی و درویشی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "مدل انتخاب مدیران حرفه‌ای سازمانهای دولتی (انتخاب شایسته‌ترین و با صلاحیت‌ترین مدیر)" با ارائه یک الگوی سلسله مراتبی برای شایستگی، تفکر راهبردی، گروه سازی و مدیریت فناوری اطلاعات را با اهمیت‌ترین اولویتهای در شایستگی‌های مدیران حرفه‌ای ذکر کردند. اسدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش "تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران"، چهار بعد اصلی را برای الگوی شایستگی شناسایی کردند. ابعاد "شایستگی مدیریت فرهنگ سازمانهای دولتی"، "شایستگی مدیریت ساختار و تشکیلات سازمانهای دولتی"، "شایستگی مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمانهای دولتی" و "شایستگی مدیریت روابط مردم و سازمانهای دولتی". این چهار بعد شامل ۵۱ مؤلفه و ۸۵ شاخص محوری است. قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق "طراحی و تبیین مدل شایستگی

مدیران ارشد بانکهای دولتی با تأکید بر سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی " در دسته‌بندی متفاوتی نسبت به دیگر الگوهای شایستگی، چهار حوزه کلان شایستگی را ارائه می‌کنند. این چهار حوزه، شامل مدیریت جهادی، تفکر سیستمی، ظرفیت سازی مقاومتی و مدیریت بازاریابی پویا است. بهشتی زواره و همکاران (۱۳۹۷) با طراحی "الگوی شایستگی برای مدیران در راستای سود دهی سازمان" ۴۹ شایستگی در هفت دسته یا قلمرو شایستگی را شناسایی کردند: مدیریت منابع انسانی، تحولگرایی، اخلاق حرفه‌ای، تمرکز بر مشتری، خلاقیت، مدیریت عملکرد، هوش و آگاهی که بیشترین همبستگی بین اخلاق حرفه‌ای و تحولگرایی و کمترین همبستگی به مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر مشتری مربوط بود. در مقاله "شناسایی شاخصهای رفتاری کلیدی برای رهبران پایدار شرکتی و تنظیم مدلی برای ارزیابی این شایستگی ها"، نایت و پترسون^۱ (۲۰۱۷) متغیرهای اصلی الگورا تفکر راهبردی (شامل توسعه راهبردها، پیگیری اهداف، ایجاد بینش)، عاملیت تغییر (شامل متقاعد کردن افراد استقبال از تغییر استفاده از فرصتها، مثبت اندیشی)، عملگرایی (شامل درک افراد، کار گروهی، رهبری افراد)، اخلاق محوری (شامل رعایت استانداردها، تعامل با دیگران، توانمندسازی کارکنان) و در نهایت نتیجه محوری (شامل بیان اطلاعات، توسعه تجربه و تصمیم گیری) معرفی کردند. در پژوهش "مدلهای شایستگی در بخش دولتی"، که توسط اسکورکوا^۲ (۲۰۱۶) انجام شد، ابعاد و شاخصهای الگو شامل این موارد است: بلوغ اجتماعی شامل کیفیت خواست فردی و ویژگیهای شخصیتی، کیفیت ادراک و خلاقیت، کیفیت احساسی و خلق و خو، کیفیت فیزیکی و روحی (ویژگیهای جسمی)، مهارتهای کاربردی (شامل توانایی برقراری ارتباط، توانایی ایجاد انگیزه، توانایی کار گروهی، توانایی رهبری گروه، توانایی رهبری جلسه، مدیریت خود و زمان) و توان دانشی (شامل دانش موضوع مدیریت، دانش ساختار مدیریت، دانش اطلاعاتی در مورد مدیریت، دانش سامانه مدیریت). کروسان و همکاران^۳ (۲۰۱۱) در مقاله ای با عنوان "توسعه شخصیت رهبری در برنامه‌های کاری" به اهمیت تمرکز بر ارزشها، فضایل اخلاقی و ویژگیهای فردی اشاره کردند و به راهکارهایی برای توسعه شخصیت رهبران پرداختند. فلمینگ و مک نمی^۴ (۲۰۰۵) طی مقاله "اخلاق حاکمیت شرکتی در سازمانهای بخش دولتی" ابعاد اخلاق را در حاکمیت شرکتی در سه سطح دسته‌بندی می‌کنند: در سطح فردی، احترام که شامل نجابت، اعتمادپذیری، صداقت، وفاداری، مسئولیت‌پذیری، سوء استفاده نکردن، نبودن تبعیض و عدم آزار

-
1. Knight & Paterson
 2. Skorkova
 3. Crossan et al
 4. Feleming & Mc Namee

می‌شود. در سطح اجتماعی، برابری که شامل تفاوت، انصاف، شناخت، تساهل، شفافیت است و در سطح سیاسی، مسئولیت پذیری که شامل اثربخشی، کارایی، اعتماد و امانتداری است.

مرور این پیشینه‌ها نشان می‌دهد در بیشتر این الگوها تعدادی از شایستگی‌ها مانند تفکر راهبردی، مهارتهای ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، ویژگیهای شخصیت و منش، دانشهای مختلف مانند دانش تخصصی، فناوری مدیریتی به عنوان شایستگی‌های مدیران ارشد و رهبران شرکتهای تکرار شده است. بنابراین در الگوی شایستگی این پژوهش نیز از آنها استفاده شد. از طرفی به دلیل اینکه شایستگی‌های معرفی شده برای جامعه مورد نظر تحقیق کافی به نظر نمی‌رسید با مطالعه مبانی نظری پژوهش در زمینه حاکمیت شرکتی و با کمک روشهای دیگر همچون مصاحبه با خبرگان، نسبت به مشخص کردن شایستگی‌های تکمیل کننده نیز اقدام شد.

۴. مبانی نظری پژوهش

۴-۱. شایستگی

شایستگی، ویژگی اساسی و پایه‌ای فرد است که به طور علی به معیار مرجع^۱، عملکرد ممتاز و برتر در هر شغل یا موقعیت مربوط می‌شود (غلامزاده و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۳۰، به نقل از اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳).

شایستگی را ویژگیهایی شامل دانش، مهارتها، نگرشها، جنبه‌های گوناگون از خودشناسی، انگیزه‌های اجتماعی، صفات، الگوهای فکری، احساس و عمل تعریف کرده‌اند (سینکیویچ و همکاران^۲، ۲۰۱۴، ص ۸).

۴-۲. الگوهای شایستگی

الگوی شایستگی، توصیف مکتوبی از شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد موفق یا نمونه در شغل، گروه شغلی، کار گروهی، بخشی از سازمان یا کارکرد اجتماعی است (همان منبع، ص ۹). مک کلند^۳، تحقیقاتی درباره کارکنان برجسته و عملکرد آنها و کارکنان متوسط انجام داد و با آزمودن عملکرد آنها و یافتن الگوهای موفقیت کارکنان برجسته و اعتبار سنجی نتایج دریافت که شایستگی‌های کلیدی واقعاً در موفقیت شغلی این گروه نقش داشته است (سانگهی^۴، ۲۰۰۷، ۱۸ و ۱۹).

1. Criterion Referenced
2. Sienkiewicz et al
3. Mc Clelland
4. Sanghi

در الگوی اسپنسر و اسپنسر^۱ از شناخته شده‌ترین الگوهای شایستگی پنج مؤلفه قابل سنجش شایستگی عبارت است از: ۱. انگیزه‌ها: چیزهایی که فرد درباره آنها اقدام یا عمل می‌کند و وی را به سوی هدف یا اقدامات خاصی سوق می‌دهد. ۲. صفات: ویژگیهای فیزیکی، قابل مشاهده و مستمر در واکنش به موقعیت‌ها یا اطلاعات مانند خودکنترلی یا خویشتن داری^۳. خود پنداره: نگرشها، ارزشها یا خودانگاره فرد مانند اعتماد به نفس^۴. دانش: اطلاعاتی که فرد در حوزه خاصی دارد؛ مانند تخصص یا دانش حسابرسی^۵. مهارت: توانایی اجرای پدیده فیزیکی یا ذهنی خاص مانند تفکر تحلیلی برای پردازش دانش یا داده‌ها (غلامزاده و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۳۱-۳۳).

الگوی شایستگی با مد نظر قرار دادن نقشهای مدیریتی، پیوندی بین زمینه کاری مدیر با نقشهای مورد نیاز وی در آن حوزه ایجاد می‌کند. در این الگو، سه نقش مدیریتی در قالب مفهومی (شناختی)، بین فردی و فنی مورد تحلیل قرار گرفته است (دیردورف و روبین^۲، ۲۰۰۹، ص ۹۷۴). الزامات مهارتهای رهبری در سطوح مختلف سازمان، می‌تواند مبنای تدوین الگوی شایستگی قرار گیرد. "Startaplex" مفهومی است برای طبقه بندی و لایه‌بندی الزامات مهارتهای رهبری و تفاوت این مهارتها در سطوح مختلف سازمان. این الگو شامل چهار دسته از الزامات مهارتهای رهبری به ترتیب اولویت (مهارتهای شناختی، مهارتهای بین فردی، مهارتهای شغلی، مهارتهای راهبردی) است (مامفورد و همکاران^۳، ۲۰۰۷، ص ۱۵۴).

۳-۴. الگوی شایستگی در بخش دولتی

ایالت ساسکچوان^۴ کانادا یکی از بهترین عرضه کنندگان خدمات دولتی به مردم مطرح، و الگوی شایستگی مدیران دولتی این ایالت به همین دلیل مورد اشاره قرار گرفته است. دو دسته شایستگی رهبری و مدیریتی در این الگو، قابل مشاهده است. هر دو دسته شایستگی برای دستیابی به سرآمدی و کیفیت عرضه خدمات به شهروندان لازم است.

شایستگی‌های رهبری، رفتارهایی است که ماهیت بین فردی دارد. رهبری کارکردن با دیگران به منظور استفاده از آنها در راستای دستیابی به اهداف سازمانی است. شایستگی‌های رهبری شامل تمرکز راهبردی، نوآوری، پاسخگویی، ارتباطات، رهبری شخصی و ایجاد جامعه سازمانی است.

-
1. Spencer & Spencer
 2. Dierdorff & Rubin
 3. Mumford et al
 4. Saskatchwan

شایستگی‌های مدیریتی، رفتارهایی است که ماهیت اجرایی دارد و کار کردن مستقیم از طریق دیگران و با استفاده از کارکردهای مدیریتی، و مدیریت حفظ و ایجاد تعادل در راستای اهداف و اولویتهای سازمانی است. شایستگی‌های مدیریتی شامل برنامه‌ریزی و مدیریت خطر، مدیریت فرایندها و مدیریت عملکرد (مدل شایستگی برای مدیران بخش خدمات عمومی در ایالت ساسکچوان، ۲۰۱۵).

الگوی شایستگی بخش دولتی بلژیک یکی از الگوهای بخش دولتی است که به نام ۱+۵ شناخته می‌شود؛ شامل پنج خوشه شایستگی عمومی و یک خوشه شایستگی فنی است. تا سال ۲۰۰۹، شایستگی‌های فنی فقط در شرح شغل توصیف می‌شد و هیچ ساختار یا شمار مشخصی برای شایستگی‌های فنی وجود نداشت. در سال ۲۰۰۹ با ایجاد تعدیلات در الگوی شایستگی ۱+۵، یک چارچوب کلی از شایستگی‌های فنی ایجاد شد. خوشه‌های شایستگی عمومی این الگو عبارت است از: پرداختن به اطلاعات، پرداختن به وظایف، جهت‌دهی و هدایت، روابط بین فردی و اثربخشی شخصی (بیک و هاندگم، ۲۰۱۰، ص ۳۴۲).

الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ نیز شامل شایستگی‌های شناسایی شده در سه بعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) است (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۲۳).

۴-۴. هیأت مدیره (مدیران ارشد سازمان)

هیأت مدیره به عنوان یکی از اصلی‌ترین ساز و کارهای درون سازمانی در نظارت بر رفتار مدیران و مشاوره به آنها در تعیین و اجرای راهبرد سازمان، نقشی اساسی ایفا می‌کند و در همه آیین‌نامه‌های راهبری شرکتی نیز نقش محوری دارد (شریعت پناهی، ۱۳۹۰).

۴-۵. الگوی شایستگی اعضای هیأت مدیره

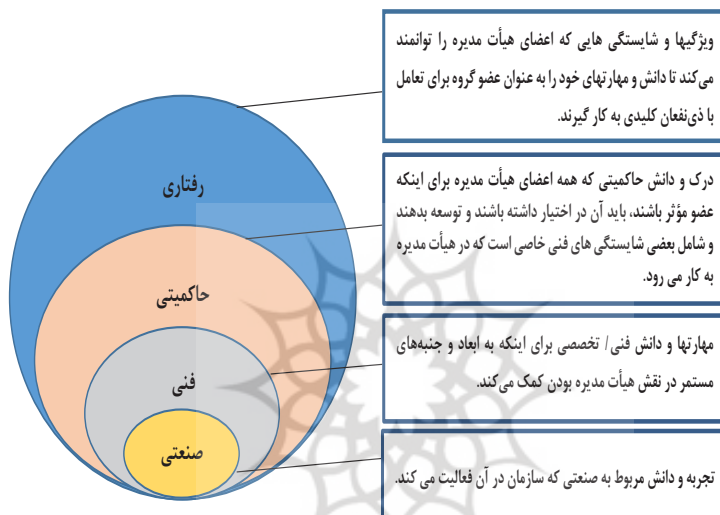
با توجه به نقش حیاتی اعضای هیأت مدیره در سازمان، الگوی شایستگی آنان در شرکتهای سازمانهای مختلف و با روشهای متفاوت طراحی شده است.

الگوی شایستگی اعضای هیأت مدیره در شرکتهای مالزی، شامل هشت شایستگی ضروری برای مؤثر بودن هیأت مدیره یا رهبران شرکتهای است. این هشت شایستگی عبارت است از: حسابداری و مالی، برنامه‌ریزی شرکتی، پیش‌بینی (شم) تجاری، آشنایی با قوانین، مدیریت خطر، بازاریابی، منابع انسانی و تجارت بین الملل (یوسف و آرمسترانگ، ۲۰۱۲، ص ۶).

1. Beeck & Hondgeghem

2. Yusoff & Amrstrong

مؤسسه استرالیایی "رهبران شرکت"، شایستگی های کلیدی رهبران و مدیران ارشد سازمان را به چهار دسته طبقه بندی می کند: (۱) تجربه و دانش آنها در صنعت مورد نظر (۲) مهارت های فنی/حرفه ای و دانش تخصصی برای کمک به جنبه های مداوم نقش هیئت مدیره (۳) دانش حاکمیتی و درک اینکه همه مدیران برای مؤثر بودن باید دارای آن باشند و برخی شایستگی های فنی خاص در سطح هیئت مدیره. (۴) ویژگی ها و شایستگی های رفتاری که اعضای هیئت مدیره را برای استفاده از دانش خود آماده می کند و مهارت هایی برای عملکرد مناسب اعضای گروه و تعامل با سهامداران اصلی (کیل و همکاران^۱، ۲۰۱۲، ص ۲۰۴-۲۰۳).



شکل (۱): چارچوب شایستگی برای هیأت مدیره مؤثر

۶-۴. حاکمیت شرکتی و الزامات اصلی آن

اصول بنیادی راهبری شرکتی در گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۲ به وزیران اقتصاد و رؤسای بانکهای مرکزی کشورهای گروه ۲۰، در قالب شش اصل زیر تبیین شده است: تأمین مبنایی برای چارچوب مؤثر حاکمیت شرکتی، حقوق سهامداران و کارکردهای اصلی مالکیتی، رفتار یکسان با سهامداران، نقش ذی نفعان در حاکمیت شرکتی، افشا و شفافیت، مسئولیتهای هیأت مدیره شامل کنترل های داخلی و حسابرسی (نشریه اصول راهبری شرکتی، ۲۰۱۵).

1. Kiel et al

2. OECD(Organization for Economic Co-operation & Development)

در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران همواره به موضوع حاکمیت شرکتی به عنوان یکی از اصول و پیشنیازهای تحقق نظام بانکی باثبات و پایدار، نگاه ویژه‌ای معطوف بوده و اسنادی با عنوان "بهبود حاکمیت شرکتی در واحدهای بانکی" در سال ۱۳۸۸، "اصول راهنمای حاکمیت شرکتی برای مؤسسات عرضه کننده خدمات مالی اسلامی (IFSB)" در سال ۱۳۹۱ و "اصول چهارده‌گانه برای بهبود حاکمیت شرکتی" در سال ۱۳۹۴ اشاره کرده است. این اصول شامل مسئولیتهای هیأت مدیره، ویژگیها و ترکیب هیأت مدیره، ساختار و عملکرد هیأت مدیره، نقش رئیس هیأت مدیره، کمیته‌های هیأت مدیره، هیأت عامل، التزام به احکام و اصول شریعت، حاکمیت شرکتی در ساختارهای گروهی، مدیریت خطر، شناسایی، نظارت و کنترل آن، آگاهی بخشی خطر، حسابرسی داخلی، جبران خدمات کارکنان، افشا و شفافیت است (آیین‌نامه‌های بانک مرکزی در مورد اصول و الزامات حاکمیت شرکتی در بانکهای دولتی).

سازمان بورس اوراق بهادار نیز در آیین‌نامه نظام راهبری شرکتی مصوب سال ۱۳۸۶ به سازوکارهای حاکمیت شرکتی تحت عنوان ۱. تمرکز مالکیت ۲. هیأت مدیره ۳. روش جبران خدمات مدیران ۴. ساختارهای سازمانی چند بخشی اشاره کرده است. از آنجا که حاکمیت شرکتی، فرایند استفاده از قدرت شرکت و چگونگی کنترل آن در برخورد با مسائل شرکتی و یا فرا شرکتی است، بعد انسانی آن بر چگونگی رهبری، اداره و کنترل شرکت تاثیرگذار است (هیوز^۱، ۲۰۰۷، ص ۲۹۴).

۴-۷. حاکمیت شرکتی در ایران

پاسخگویی، جوهره حاکمیت شرکتی است. هدف نهایی حاکمیت شرکتی دستیابی به چهار مورد پاسخگویی، شفافیت، عدالت و رعایت حقوق ذی‌نفعان در شرکتهاست؛ با این همه با بررسی اجمالی وضعیت بازار سرمایه، ساختار مالکیت شرکتها و تفکیک ناچیز مالکیت از مدیریت در ایران به نظر می‌رسد پاسخگویی نزد برخی از مدیران واحدهای اقتصادی، اهمیت چندانی ندارد؛ در نتیجه، فقط الزام قانونی تا حدودی موجب رعایت آن می‌شود؛ مانند حسابرسی، اطلاعات مورد نیاز بورس اوراق بهادار که در دهه‌های اخیر برخی نهادها مانند سازمان حسابرسی نقش اساسی در گسترش پاسخگویی مدیران داشته‌اند؛ اما نقش ساختارهای نظارتی حاکمیت شرکتی مانند کمیته‌های خطر و حقوقی و ساختارهای کنترل داخلی، بسیار ضعیف است و به تقویت نیاز دارد. هم‌چنین به نقش اخلاق سازمانی هم توجه بایسته نمی‌شود (حساس یگانه، ۱۳۹۴، ص ۱۱۷).

۴-۸. حاکمیت شرکتی در شرکتهای دولتی

براساس قانون محاسبات عمومی، "شرکت دولتی، واحد سازمانی مشخصی است که با اجازه قانون به صورت شرکت ایجاد شود یا به حکم قانون یا دادگاه صالح ملی، مصادره، و به عنوان شرکت دولتی شناخته شده، و بیش از پنجاه درصد سرمایه آن متعلق به دولت باشد؛ لذا دولت تصمیم گیرنده اصلی آن است و مشمول قوانین و مقررات خاص شرکتهای دولتی می شود." دولتها به منظور اجرای مسئولیتهای خود به عنوان مالک می توانند از سازوکارهایی کمک بگیرند که در بخش خصوصی مورد استفاده قرار نمی گیرد. یکی از این سازوکارها حاکمیت شرکتی است (حساس یگانه، ۱۳۹۴، ص ۲۴۳).

۴-۹. حاکمیت شرکتی و نقش شایستگی های هیأت مدیره

ارزشهای اخلاقی شخصی رهبران، محرکهای قدرتمندی در تصمیم گیری اخلاقی هیأت مدیره به عنوان مجریان حاکمیت شرکتی است. کدهای اخلاقی تا بدین حد مؤثر دیده می شود که می توان گفت رهبران باید دارای قطبنمای اخلاقی قوی باشند (گرت و مک گی، ۲۰۱۷، ص ۱۳).

ارزیابی تجربی شرکتهای مالزیایی، تأثیر ترکیب، ساختار و مشخصات هیأت مدیره بر کمیته های فرعی، استقلال، رهبری و دانش و مهارت را نشان می دهد (آشیکین، ۲۰۰۸، ص ۱۴).

۵. الگوی مفهومی پژوهش

با مطالعه سوابق، پیشینه پژوهش و مبانی نظری الگوهای شایستگی، اشتراکات آنها در شایستگی های مشخص شده و دسته بندی آنها با تلفیق و استحصال نقاط مشترک این الگوها، سه بعد اصلی شایستگی ها (دانشها، مهارتها و منش) در تدوین چارچوب نظری پژوهش مد نظر قرار گرفت. همچنین، پس از مطالعه ادبیات و پیشینه حاکمیت شرکتی در منابع مختلف داخلی و خارجی، ابعاد اصلی زیر برای حاکمیت شرکتی به دست آمد: قوانین و مقررات، ساختار و فرایندها، استانداردهای رفتاری و اخلاقی مدیران

از آنجا که در تدوین هر الگوی شایستگی، متغیرهای تعیین کننده ای هست که شایستگی ها با توجه به آنها شناسایی می شود در این پژوهش نیز برای طراحی الگوی شایستگی مدیران ارشد شرکتهای دولتی به نقش آنها در اجرای حاکمیت شرکتی توجه شده و در شناسایی

1. Grant & Mc Ghee

2. Ashikin

شایستگی‌های آنها اصول و الزامات و ابعاد حاکمیت شرکتی به عنوان متغیر تعیین کننده مبنای کار قرار گرفته شده است. همان گونه که در شکل زیر نیز مشخص شده اجرای هر یک از ابعاد حاکمیت شرکتی، نیازمند یک یا دو بعد از شایستگی هاست؛ لذا به نظر می‌رسد برای اجرای کلیت حاکمیت شرکتی، ابعاد شایستگی ذیل ضروری است:



شکل (۲): الگوی مفهومی پژوهش

۶. روش شناسی پژوهش

هدف این پژوهش طراحی الگوی شایستگی مدیران ارشد شرکتهای دولتی است. این پژوهش به لحاظ هدف، توسعه‌ای و از لحاظ اجرا، پیمایشی- توصیفی است. هم‌چنین نوع پژوهش، آمیخته (کیفی- کمی) است. به دلیل استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان در شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای الگو، کیفی محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش را در بخش کیفی تمام مدیران ارشد (اعضای هیأت مدیره) شرکتهای دولتی در حوزه‌های تولیدی، صنعتی، سرمایه‌گذاری و خدماتی با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری و میانگین سنی ۵۰ سال، هم‌چنین استادان دانشگاهی دارای تألیف، ترجمه و سابقه اجرایی در حوزه شایستگی و اجرای الگوهای شایستگی و آشنا به مباحث حاکمیت شرکتی شامل می‌شود. برای مصاحبه‌ها نمونه آماری ۱۳ نفره از این جامعه به صورت هدفمند انتخاب شد. پس از مصاحبه با ۱۳ نفر، داده‌ها و اطلاعات در دو مصاحبه آخر، تکراری بود و یافته جدیدی به دست

نیامد؛ لذا محقق، پس از مصاحبه با ۱۱ نفر به اشباع نظری رسید. تحلیل کیفی داده‌های مصاحبه با روش تحلیل مضمون^۱ انجام، و با این روش، مضمونها در سه سطح فراگیر، سازمان دهنده و پایه به دست آمد. هم‌چنین این پژوهش به علت استفاده از روش کمی الگوسازی ساختاری-تفسیری^۲ در سطح‌بندی و تعیین تعاملات بین مؤلفه‌های الگوی شایستگی، کمی به شمار می‌آید. بر اساس الگوی ساختاری تفسیری، مؤثرترین مؤلفه‌ها مشخص شد. ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی نیز ترسیم، و وضعیت مؤلفه‌های اصلی شایستگی به لحاظ وابستگی آنها به یکدیگر یا نفوذ آنها بر یکدیگر مشخص شد. خبرگان تکمیل‌کننده پرسشنامه الگوسازی تفسیری ساختاری، هفت نفر از کارشناسان با تجربه و با سابقه شرکت‌های دولتی و سه نفر از مدیران این شرکتها بوده‌اند.

۷. یافته‌های پژوهش

مراحل پژوهش به شرح گامهای ذیل است:

گام اول: شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی و ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی
شناسایی مطالعه درباره حوزه شایستگی و حاکمیت شرکتی صورت گرفت. به این منظور، منابع مرتبط اعم از کتابها، مقالات، پایگاه‌های داده، اسناد و مراجع بالادستی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج آن در قالب چارچوب نظری شامل ابعاد شایستگی (دانشها، مهارتها و منش) و حاکمیت شرکتی (قوانین و مقررات، ساختار و فرایند، استانداردهای رفتاری و اخلاقی مدیران) مشخص شد. هم‌چنین با توجه به ماهیت ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی، مشخص شد که برای اجرای هر یک از ابعاد حاکمیت شرکتی به کدام بعد از شایستگی‌ها نیاز است.

گام دوم: شناسایی و نهایی کردن مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی با مصاحبه خبرگان و تحلیل مضمون

برای تعمیق بخش کیفی، مصاحبه با خبرگان منتخب و با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی انجام شد. نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون، کدگذاری و تحلیل شد. به این منظور کدگذاری اولیه از متن مصاحبه‌ها صورت گرفت و پس از آن کدهای استخراج شده به ترتیب در قالب مضمونهای پایه (شاخصها)، پس از دسته‌بندی، ترکیب یا تلخیص در قالب مضمونهای سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها) و پس از آن در یک دسته‌بندی کلانتر و در راستای چارچوب نظری پژوهش، مضمونهای فراگیر (ابعاد) به دست آمد. در نامگذاری، دسته‌بندی و انتخاب شاخصها به پیشینه پژوهش و مبانی نظری نیز توجه شد.

1. Theme Analysis

2. Interpretive Structural Model

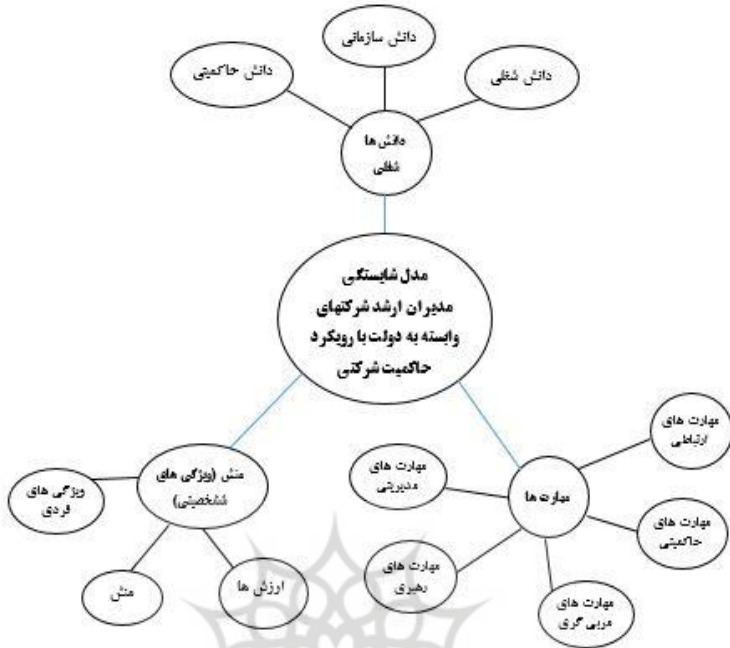
جدول (۱): مضمونهای پایه، سازماندهنده و فراگیر الگوی شایستگی مدیران ارشد با رویکرد حاکمیت شرکتی

مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای فراگیر
دانش فنی تخصصی	دانش شغلی	دانشها
دانش فناوری		
مدیریت مالی		
مدیریت خطر		
مدیریت و تخصیص صحیح منابع		
مدیریت عملیات و مدیریت طرح		
دانش رسانه		
دانش هدفگذاری و برنامه‌ریزی راهبردی	دانش سازمانی	دانشها
مدیریت عملکرد		
آینده پژوهی و آینده نگاری		
شناخت قوانین و الزامات حاکمیت شرکتی	دانش حاکمیتی	دانشها
شناخت ساختار و عوامل سازمان		
شبکه‌سازی	مهارتهای ارتباطی	مهارتها
ارتباطات کلامی و غیر کلامی مؤثر		
هوش هیجانی		
تصمیم‌گیری صحیح و بموقع	مهارتهای مدیریتی	مهارتها
حل مسائل ذی نفعان		
برنامه‌ریزی		
سازماندهی		
نظارت و کنترل		
مدیریت منابع انسانی		
مدیریت بحران		
آسانگرداندن		
مشتری محوری (تمرکز بر مشتری)		
مدیریت مشارکتی		
مدیریت زمان		
مهارتهای نوشتاری		

ادامه جدول (۱): مضمونهای پایه، سازماندهنده و فراگیر الگوی شایستگی مدیران ارشد با رویکرد حاکمیت شرکتی

مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای فراگیر
سیاستگذاری و خط مشی گذاری	مهارتهای حاکمیتی	مهارتها
اطلاع رسانی و آگاهسازی کارکنان		
مدیریت تعارض		
قدرت گفتگو و اقناع		
مدیریت سیستمی		
حسابرسی و کنترل ساختارهای داخلی		
مدیریت تغییر		
فرهنگ سازی و بسترسازی برای اجرای حاکمیت شرکتی		
واگذاری اختیار		
تحول آفرینی	مهارتهای رهبری	مهارتها
تأثیرگذاری و نفوذ بر دیگران		
ایجاد و حفظ اعتماد		
ایجاد انگیزه و الهامبخشی در دیگران		
رهبری خدمتگزار	مهارتهای مربیگری	مهارتها
توسعه و توانمندسازی کارکنان		
ایجاد رشد و بالندگی برای تغییر		
جانشین پروری	فضایل اخلاقی	منش
اعتدال		
عدالت		
تعالی		
شجاعت		
انسانیت	ویژگیهای فردی	منش
ویژگیهای ذهنی		
ویژگیهای شناختی	ارزشها	منش
درستکاری		
مسئولیت پذیری		
رعایت اصول اخلاقی و دینی		

شبکه مضمونهای پژوهش به این شرح است:



شکل (۳): شبکه مضمونهای شایستگی مدیران ارشد با رویکرد حاکمیت

گام سوم: اعتبارسنجی الگوی تحلیلی شایستگی‌ها با روشهای کیفی

به منظور اعتبار بخشیدن به تحلیل مصاحبه‌ها و پرهیز از عدم عینیت تحلیلگر از روشهای "استفاده از روش توافق دو کدگذار"، "گرفتن بازخورد از مصاحبه شوندگان" و "تطابق همگونی یا سه سویه سازی"^۱ استفاده شده است (کینگ و هاروکس^۲، ۲۰۱۰).

با استفاده از روش توافق دو کدگذار^۳ از یک کدگذار مستقل نیز خواسته شد که متن چهار مصاحبه را کد گذاری کند؛ سپس با استفاده از فرمول هولستی^۴، پایایی یا امکان اطمینان بین کدگذاران ۹۱ درصد به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مصاحبه‌ها و امکان اعتماد آنهاست.

$$PAO = \frac{2M}{(N1 + N2)} \longrightarrow \frac{2 * 22}{(25 + 23)} = 0.91$$

در این فرمول، N1 تعداد کدهای مشخص شده در مرحله اول و N2 تعداد کدهای مرحله دوم

1. Triangulation
2. King & Haroks
3. Intercoder Agreement
4. Holsti' PAO

M و نیز تعداد توافقات در دو مرحله کدگذاری و PAO نیز درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی) بین دو کدگذار است. این میزان عددی بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق)، که اگر از ۰/۷ بزرگتر باشد، مطلوب است. نتایج محاسبه پایایی مصاحبه‌ها به شرح جدول است:

جدول (۲): محاسبه پایایی مصاحبه‌ها

پایایی (درصد)	تعداد توافقات	تعداد کل کدها (پژوهشگر ۱ و ۲)		مصاحبه
۹۱	۲۲	۲۵	۲۳	۱
۸۶	۴۳	۵۵	۴۵	۲
۸۵	۴۶	۵۷	۵۰	۳
۷۶	۱۸	۲۷	۲۰	۴

همچنین به منظور دریافت بازخورد از مشارکت کنندگان و با هدف به کارگیری روش سه سویه نگری از دریافت و به کارگیری نظر خبرگان استفاده شد؛ به این صورت که مضمونهای استخراج شده با چهار نفر از مصاحبه شوندگان در میان گذاشته، و با نظر آنها تعدیل یا اصلاح شد. علاوه بر این، یافته‌های تحقیق به دو نفر از خبرگان حوزه شایستگی ارائه و نظر آنها ضمن تأیید نتایج دریافت، و در اصلاح نامگذاری، دسته بندی یا ادغام مضمونها، اعمال شد.

گام چهارم: سطح بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی با روش ساختاری تفسیری

در این مرحله برای تعیین روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی و سطح بندی آنها از الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده می‌شود. برای این الگوسازی در مرحله اول، ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)^۱ درست می‌شود که از مؤلفه‌ها و شاخصهای الگو و مقایسه آنها با چهار حالت روابط مفهومی زیر تشکیل شده است:

V: عامل سطر (i) می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون (j) باشد (ارتباط یکطرفه از i به j).

A: عامل ستون (j) می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر (i) باشد (ارتباط یکطرفه از j به i).

X: بین عامل سطر (i) و عامل ستون (j) ارتباط دوجانبه وجود دارد؛ به عبارتی هر دو می‌توانند زمینه‌ساز رسیدن به همدیگر شود (ارتباط دوطرفه از i به j و برعکس).

O: هیچ ارتباطی بین این دو عنصر (i) و (j) وجود ندارد.

این ماتریس توسط ده نفر از خبرگان مصاحبه شونده تکمیل، و اطلاعات بر اساس روش الگوسازی ساختاری تفسیری جمعبندی، و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل شده است.

جدول (۳): ماتریس خودتعاملی ساختاری مضمونهای سازمانده شایستگیها

ارزشها	ویژگیهای فردی	فضایل اخلاقی	مهارتهای مربیگری	مهارتهای رهبری	مهارتهای حاکمیتی	مهارتهای مدیریتی	مهارتهای ارتباطی	دانش حاکمیتی	دانش سازمانی	
A	A	A	V	V	V	V	V	O	O	دانش شغلی
A	A	A	X	X	X	X	V	O		دانش سازمانی
A	A	A	V	V	X	V	V			دانش حاکمیتی
A	A	X	X	X	X	X				مهارتهای ارتباطی
A	A	A	X	X	X					مهارتهای مدیریتی
A	A	A	X	X						مهارتهای حاکمیتی
A	A	A	X							مهارتهای رهبری
A	A	A								مهارتهای مربیگری
X	X									فضایل اخلاقی
X										ویژگیهای فردی
										ارزشها

مرحله دوم، تشکیل ماتریس دستیابی اولیه^۱ در این مرحله با تبدیل نمادهای ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد زیر می توان به ماتریس به RM دست پیدا کرد. این قواعد به صورت زیر است:

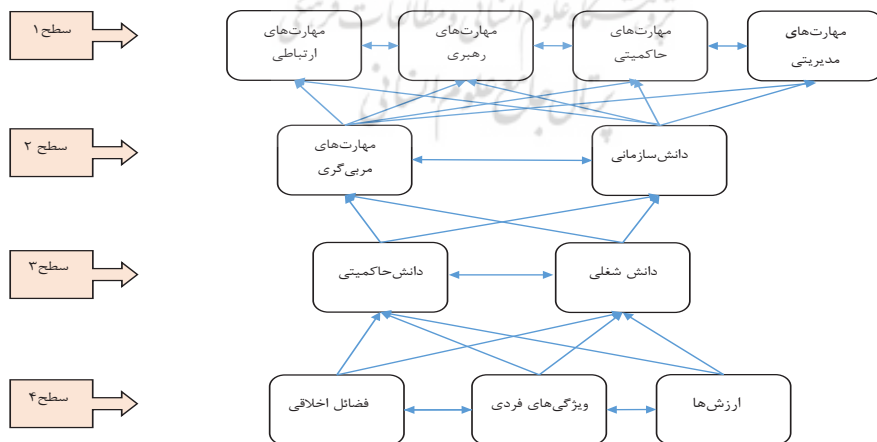
- الف) اگر خانه (i و j) در ماتریس SSIM نماد V گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۱ می گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j و i) عدد صفر می گیرد.
- ب) اگر خانه (i و j) در ماتریس SSIM نماد A گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد صفر می گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j و i) عدد ۱ می گیرد.

با تحلیل ماتریس دسترسی نهایی به دست آمده می‌توان مجموعه خروجیها و ورودیها را به هر عامل شناسایی، و تعداد سطوح و عوامل مرتبط با هر سطح را تعیین کرد. جدول زیر ورودیها و خروجیهای عوامل گوناگون و همچنین سطوح هر یک را نشان می‌دهد:

جدول (۶): سطح‌بندی مضمونهای سازماندهی شایستگی‌های مدیران

ردیف	عامل	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
۱	دانش شغلی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۳
۲	دانش سازمانی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۲
۳	دانش حاکمیتی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۳
۴	مهارتهای ارتباطی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱
۵	مهارتهای مدیریتی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱
۶	مهارتهای حاکمیتی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱
۷	مهارتهای رهبری	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱
۸	مهارتهای مربیگری	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۲
۹	فضایل اخلاقی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۴
۱۰	ویژگیهای فردی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۴
۱۱	ارزشها	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۴

الگوی زیر سطوح مضمونها و شبکه تعاملات آنها را با یکدیگر نمایش می‌دهد. این نمودار به وسیله مربعها و خطوط طراحی شده است. برای ارتباط آنها با خطوط پیکانی مشخص شد.



شکل (۴): الگوی ساختاری تفسیری شایستگی‌های مدیران ارشد شرکتهای دولتی با رویکرد حاکمیت شرکتی

براساس شکل (۴) هریک از سطوح از سطح زیرین خود تأثیر پذیرفته است و بر سطح بالاتر خود تأثیر می‌گذارد. بنابراین پایین‌ترین سطح (سطح ۴)، بیشترین تأثیرگذاری را بر سطوح بالاتر دارد و سطح ۱ (بالاترین سطح)، بیشترین تأثیرپذیری را از دیگر سطوح دارد. هم‌چنین خطوط دو طرفه، ارتباط دو سویه هر یک از مؤلفه‌ها را در هر سطح نشان می‌دهد.

همان‌طور که از سطوح شکل مشخص است، مؤلفه‌های سطح ۴ (۳ مؤلفه ارزشها، ویژگیهای فردی و فضایل اخلاقی)، منشأ دیگر مؤلفه‌ها است؛ زیرا بر دیگر مؤلفه‌ها تأثیرگذار است و باید به عنوان عوامل هادی و پیشبرنده شایستگی‌های مدیران ارشد مجری حاکمیت شرکتی مورد توجه قرار گیرد.

مرحله ششم یا آخر نیز تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و ترسیم ماتریس نفوذ-وابستگی است. وابستگی جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیانگر میزان نفوذ و جمع ستونی نشانگر میزان وابستگی خواهد بود. عواملی که در سطوح پایینتر الگو قرار دارد به دلیل دارا بودن قدرت پیشبرندگی بیشتر به عنوان عوامل هادی و عواملی که در سطوح بالاتر قرار دارد به دلیل وابستگی به عوامل هادی پیرو به شمار می‌رود.

هر یک از اعداد (۱) در سطر این ماتریسها نشاندهنده روابط تأثیرگذار یک مؤلفه/شاخص بر مؤلفه/شاخص دیگر است. هر یک از اعداد (۱) در ستون این ماتریسها، نشاندهنده وابستگی یک مؤلفه/شاخص بر مؤلفه/شاخص دیگر است.

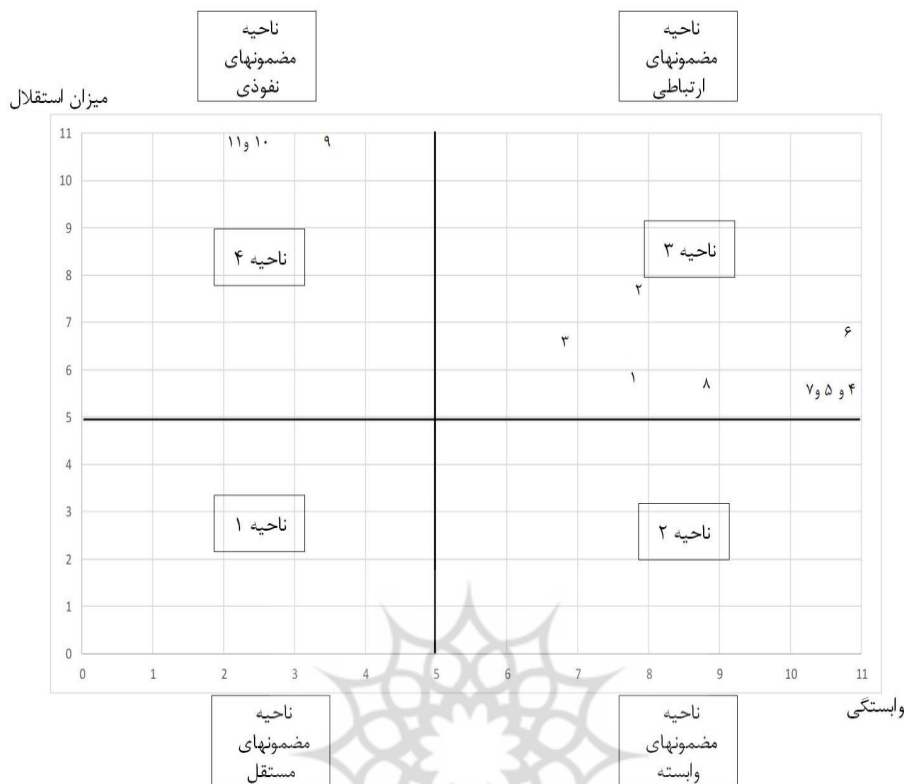
شاخصهای شایستگی را براساس قدرت نفوذ هر شاخص در شاخصهای دیگر و میزان وابستگی هر شاخص به شاخصهای دیگر در چهار ناحیه زیر دسته‌بندی کرد:

ناحیه ۱: سطح استقلال، شاخصهایی که حداقل وابستگی و قدرت نفوذ را در دیگر شاخصها دارد.

ناحیه ۲: سطح وابستگی، شاخصهایی که بر دیگر شاخصها وابستگی زیادی دارد.

ناحیه ۳: ارتباط، شاخصهایی که رابطه دو طرفه‌ای با دیگر شاخصها دارد.

ناحیه ۴: نفوذ (عدم وابستگی)، شاخصهایی که بر شاخصهای دیگر نفوذ قابل توجهی دارد.



شکل (۵): نمودار قدرت نفوذ- وابستگی مؤلفه های شایستگی

مطابق نمودار، هیچ یک از مضمونهای سازماندهنده (مؤلفه‌های شایستگی) در نواحی یک و دو قرار نگرفته، و این بدین معنی است که هیچ مضمونی به طور کامل از دیگر مضمونها مستقل نیست (بدون هیچ تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری). این بیانگر ارتباط قوی مؤلفه‌ها با یکدیگر است. بیشتر مؤلفه‌ها (هشت مؤلفه نشان داده شده در نمودار) از نوع ارتباطی است که در ناحیه سه مشخص شده است. با توجه به اینکه از یازده مؤلفه اصلی شناسایی شده، هشت مؤلفه در این ناحیه قرار دارد و با توجه به اینکه مضمونهای ارتباطی، ارتباط دو طرفه با دیگر مؤلفه‌ها دارد، این موضوع نشان می‌دهد که تغییر هر یک از آنها، باعث تغییر در دیگر مؤلفه‌های شایستگی خواهد شد که با آنها در ارتباط است. همچنین همزمان میزان تأثیرپذیری و وابستگی آنها به یکدیگر نیز زیاد است.

در نتیجه به منظور اجرای اثربخش حاکمیت شرکتی در شرکتهای دولتی، مدیران مجری آن باید واجد همه مؤلفه‌های شایستگی شناسایی شده باشند. (اجرای اثربخش حاکمیت شرکتی در

شرکتهای دولتی، نیازمند وجود همزمان همه مؤلفه‌های شایستگی در مدیران ارشد است.) و این موضوع در چارچوب نظری نیز تبیین شده بود.

سه مضمون سازماندهنده (مؤلفه‌های شایستگی) شامل ارزشها، فضایل اخلاقی و ویژگیهای فردی در ناحیه چهار قرار می‌گیرد که نشاندهنده نفوذی است که بر دیگر مضمونها دارد؛ به عبارت دیگر این سه مضمون وابستگی کم به دیگر مضمونها و در عین حال نفوذ و تأثیر زیادی بر آنها دارد. این موضوع نشان می‌دهد باید به این مؤلفه‌ها به عنوان شاخصهای پیشرو و زیربنایی توجه ویژه‌ای صورت گیرد.

۸. نتیجه‌گیری

شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران بویژه مدیران ارشد و اعضای هیأت مدیره، دغدغه دیروز و امروز حوزه منابع انسانی است و فراتر از آن تمام حوزه‌های سازمان را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد.

هیأت مدیره (مدیران ارشد) شرکتهای دولتی نیز از این قاعده مستثنی نیستند؛ با توجه به اینکه علاوه بر اهداف سودآوری و بهره‌وری مالی به دلیل ماهیت دولتی خود، مسئولیت خدمت‌رسانی به ذی‌نفعان و جامعه را نیز دارند، باید واجد شایستگی‌هایی با ماهیت متفاوت باشند. در این پژوهش به منظور استحصال شایستگی‌ها به نقش مدیران در استقرار و اجرای حاکمیت شرکتی توجه شده است.

حاکمیت شرکتی، که بر چگونگی راهبری و نظارت در شرکت تمرکز می‌کند، اصول اولیه‌ای چون شفافیت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و پاسخگویی دارد. ویژگیهای این حاکمیت، جداسازی مدیریت از مالکیت، خروج اعضای هیأت مدیره از نقش تشریفاتی خود، اعمال نظارت و کنترل از طریق کمیته‌ها و ساختارهای حسابرسی داخلی، واگذاری اختیار بیشتر به گروه اجرایی مدیران ارشد (مدیر عامل)، اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی در حوزه‌های مالی و سرمایه‌گذاری شرکت، حفظ حقوق و منافع ذی‌نفعان است. اجرا نکردن این الزامات یا ناتوانی و ناشایستگی مدیر در اجرای آنها، شرکت را با چالشها و مشکلاتی از جمله عدم اعتماد سرمایه‌گذاران و نارضایتی ذی‌نفعان، افزایش رانت و فساد اداری، سوء استفاده مدیران، افزایش هشدار مراجع نظارتی و عدم توسعه اقتصادی رو به رو می‌کند. با عنایت به اینکه نقش آفرینان اصلی آن هیأت مدیره، مدیرعامل و سهامداران هستند، نقش و اهمیت مدیران ارشد شرکت در اجرای آن بدیهی است. هر چه آنان در اجرای نقش خود ماهرتر و شایسته‌تر باشند، اجرای نظام حاکمیتی مطلوبتر و نتیجه‌بخشتر

خواهد بود. بنابراین تدوین الگوی شایستگی برای مدیران ارشد شرکتهای دولتی، ضروری به نظر می‌رسد.

در این راستا و با این پژوهش، در بخش کیفی با تحلیل مضمون داده‌های کیفی، نتیجه اول مبنی بر شناسایی سه مضمون فراگیر (ابعاد)، یازده مضمون سازماندهنده (مؤلفه‌ها) و ۵۵ مضمون پایه (شاخصها) به دست می‌آید.

پس از آن در بخش کمی به منظور تعیین توالی و ارتباط مؤلفه‌های اصلی الگوی شایستگی (مضامین سازماندهنده) از الگوسازی تفسیری ساختاری استفاده شده است که نتایج دوم و سوم پژوهش به شرح زیر به دست آمد:

نتیجه دوم، یازده شایستگی اصلی مدیران ارشد با رویکرد حاکمیت شرکتی در چهار سطح مختلف بر یکدیگر مؤثر است. شایستگی‌های مربوط به شخصیت افراد، شامل ویژگیهای فردی، فضایل اخلاقی و ارزشها در سطح چهارم قرار گرفته که تأثیرگذارترین عوامل، و به عبارتی عوامل هادی است. پس از آن دانش شغلی و دانش حاکمیتی در سطح سوم، و دانش سازمانی و مهارتهای مربیگری در سطح دوم واقع شده است و در نهایت در سطح آخر نیز مهارتهای مدیریتی، رهبری و حاکمیتی قرار دارد.

نتیجه سوم خروجی تحلیل دیاگرام وابستگی - تأثیر است. سه مضمون ارزشها، فضایل اخلاقی و ویژگیهای فردی به عنوان قویترین ابعاد شایستگی‌های الگو، بر دیگر شایستگی‌ها نفوذ و تأثیر زیادی دارد و زیربنایی به شمار می‌رود. هم‌چنین اغلب شایستگی‌ها در ناحیه ارتباطی دیاگرام واقع شده است و ارتباط دو طرفه دارد و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری همزمان آنها، نشاندهنده نفوذ و وابستگی آنها بر هم است؛ لذا برای اجرای مطلوب حاکمیت شرکتی، مدیران باید همه شایستگی‌های شناسایی شده را همزمان داشته باشند.

نتایج این پژوهش در شناسایی الگوی شایستگی مدیران ارشد با رویکرد حاکمیت شرکتی با تحقیقات گرن و مک گی^۱ (۲۰۱۷) در زمینه اهمیت ارزشهای اخلاقی برای مدیران و پرداختن به کدهای اخلاقی آنان به عنوان مهمترین عناصر الگوی شایستگی و یکی از ابعاد حاکمیت شرکتی، مطابقت دارد. هم‌چنین با شایستگی‌های معرفی شده توسط اسکورکوا^۲ (۲۰۱۶) از جمله ویژگیهای شخصیتی، مهارتهای ارتباطی و توان دانشی نیز شباهت دارد. علاوه بر این با یافته‌های پژوهش حراقی (۱۳۹۸) درباره شایستگی‌های مدیریت فناوری اطلاعات و تفکر

1. Grant & McGhee

2. Skorkova

راهبردی و گروه‌سازی یکی است و با تحقیق متنی و دراماسو^۱ (۲۰۱۵) همسویی دارد. این دو اشاره می‌کنند که سه زمینه کلیدی برای توسعه حاکمیت شرکتی وجود دارد که شامل ساختارها و فرایندهای سازمانی، کنترلها و گزارشدهی مالی و استانداردهای رفتاری رهبران مانند از خود گذشتگی، درستی و امانت، عینیت داشتن، مسئولیت پذیری، گشودگی می‌شود.

به طور کلی یافته‌های این پژوهش با تحقیقات قبلی، هیچ مغایرتی ندارد و همسویی بین آنها مشاهده می‌شود؛ اما وجه افتراق آنها در نوع رویکرد منتخب است. این پژوهش با نوآوری در حوزه موضوعی و با توجه به مؤلفه‌ها و الزامات حاکمیت شرکتی به طور خاص برای مدیران ارشد سازمان (هیأت مدیره) الگوی شایستگی تدوین کرده است که مجری حاکمیت شرکتی در سازمان خود هستند یا در آینده خواهند بود.

۹. پیشنهادهای کاربردی

- پیشنهادهایی که بر اساس نتایج می‌توان ارائه کرد به این شرح است:
- با توجه به گستردگی و مأموریت متفاوت شرکتهای دولتی، پیشنهاد می‌شود که پژوهش دیگری با تمرکز بر یک نوع شرکت به عنوان مثال شرکتهای وابسته به بانکهای دولتی، توسط پژوهشگران دیگر انجام شود.
 - میزان وجود هر یک از شایستگی‌ها در مدیران ارشد شرکتهای دولتی از طریق ابزارهایی نظیر کانون ارزیابی مورد بررسی و سنجش قرار گیرد.
 - هر یک از مؤلفه‌های اصلی شایستگی در قالب نقاط بهبود و توسعه در تقویم آموزشی مدیران قرار گیرد.
 - برای هر یک از شایستگی‌ها، ابزار مناسب و بومی شده به منظور سنجش و ارزیابی، تدوین شود.
 - شایستگی‌های مدیران ارشد (هیأت مدیره) شرکتهای خصوصی نیز شناسایی، و مطالعه تطبیقی آن با این پژوهش انجام شود.

۱۰. سپاسگزاری

در پایان این مقاله لازم است از تمامی کسانی که در این پژوهش به ما یاری و کمک کردند، تقدیر، تشکر و سپاسگزاری کنیم.

- اسپنسر و اسپنسر. (۱۳۹۹). مدیریت شایستگی در کار و سازمان، مترجم: داریوش غلامزاده، اکبر اسمیریان نسب، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی. ص ۳۰.
- اسدی، اسماعیل؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ بانسی، عبادا... و صادقی، رضا. (۱۳۹۸). طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۱۰، ۲۲۶-۹۷. قابل بازیابی از:
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=525689>
- بهشتی زواره، فرناز؛ سلطانی، ایرج و نیلی پور طباطبایی، علی اکبر. (۱۳۹۷). طراحی یک الگوی شایستگی برای مدیران در راستای سود دهی سازمان، فصلنامه علمی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۷ (۲۸)، ۱۴۹-۱۶۶. قابل بازیابی از:
https://jmaak.srbiau.ac.ir/article_13299.html
- حراقی، مسعود و درویشی، علی. (۱۳۹۸). ارائه مدل انتخاب مدیران حرفه‌ای سازمانهای دولتی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۲۳ (۴)، ۵۱-۸۵. قابل بازیابی از:
http://obs.sinaweb.net/article_38114.html
- حساس یگانه، یحیی. (۱۳۹۴). مجموعه مقالات حاکمیت شرکتی، انتشارات علمی فرهنگی، ۲۳۶-۱۱۷، ۲۴۳
<http://ensani.ir/fa/article/417906/%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%A6%D9%87>
- حصیرچی، امیر؛ سلطانی، محمدرضا و فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۹۰). الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری، فصلنامه نظارت و بازرسی ناجا، ۵ (۱۷)، ۷-۳۹. قابل بازیابی از:
http://si.jrl.police.ir/article_9978.html
- شریعت پناهی، مجید. (۱۳۹۰). نقش و اثر مالکیت مؤسسات مالی و شرکتهای سرمایه گذاری در ارزش و عملکرد شرکتهای، پایان نامه (دانشگاه علامه طباطبایی)
- عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین؛ صفری، حسین و غلامی، مهرداد. (۱۳۹۴). الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم انداز ۱۴۰۴، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی ۹. ۲۳-۳۸. قابل بازیابی از:
http://miu.nahad.ir/article_270.html

- قالیباف اصل، حسن و رضایی، فاطمه. (۱۳۸۶). بررسی تأثیر ترکیب هیأت مدیره بر عملکرد شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. نشریه تحقیقات مالی، ۹(۲۳)، ۳۳-۴۸. قابل بازیابی از:

https://jfr.ut.ac.ir/article_27212.html

- قلی پور، رحمت الله؛ اسلامیان، موسی و همتیان، هادی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران ارشد بانک های دولتی با تأکید بر سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی، فصلنامه پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۰ (۱۹)، ۶۱-۸۶. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=532150>

- قلی پور، رحمت اله و ناصری، امین. (۱۳۹۶). جایگاه اصول حاکمیت شرکتی خوب در سیاستهای اقتصادی ایران (مورد مطالعه سیاستهای اصل (۴۴) قانون اساسی)، فصلنامه مجلس و راهبرد، ۲۴ (۸۹)، ۲۲۳-۲۴۸. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=463672>

- مشبکی، اصغر و روئین، محمد جواد. (۱۳۹۰). بررسی میزان تأثیر شایستگی مدیران بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان، فصلنامه نظارت و بازرسی ناجا، ۵ (۱۶)، ۱۱۷-۱۴۲. قابل بازیابی از: http://:si.jrl.police.ir/article.10116_html

- Crossan, Mary, Mazutis, Diana, Seijts, Gerard, Gandz, Jeffery (2011), Developing Leadership Character in Business Programs. **Academy of Management Learning & Education**, 2013, 12 (2), 285-305.
- Dierdorff, Erich. Rubin, Robert. Morgeson, Frederick. (2009). The Milieu of Managerial Work: An Integrative Framework Linking Work Context to Role Requirements. **Journal of Applied Psychology**, 4 (94), 972-988.
- Łukasz Sienkiewicz. Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz. Katarzyna Trawińska-Konador. Krzysztof Podwójcic. (2014). "Competency based Human Resource Management" "Palo Alto, CA: **David back publishing**, 7 (1), 135 - 144
- Fleming, Scott and Mc Namee, Mike (2005), the ethics of corporate governance in public sector organizations, **Public Management Review**.7 (1), 135 - 144.
- Gao, Y., Yang, Z., Huang, K. F., Gao, S., & Yang, W. (2018). Addressing the cross-boundary missing link between corporate political activities and firm competencies: The mediating role of institutional capital. **International Business Review**, 27(1), 259-268.
- Grant ,Patricia; McGhee, Peter. (2017). Personal moral values of directors and corporate governance, emerald insight. **The international journal of business in society**, 17 (1), 13-29.

- Hondeghem. Annie, Vandermeulen. Filip, (2000).” Competency Management in the Flemish and Dutch Civil Service”. **International Journal of Public Sector Management**.13 (4), 342.
- Huse, M. (2007). **Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance**. Cambridge University Press .p294.
- Julius, Sentamu, (2014), **corporate governance, management competence and financial performance of selected money transfer companies in Uganda**, p.13.
- Olwan, Adnan Ahmad,(2019), Strategic leadership competencies and its impact on achieving Organizational excellence via the mediating role of organizational commitment, **journal of social sciences**,8 (1),106-138.
- Kiel G, Nicholson G, Tunny J A, Beck J (2012), **Directors at Work: A Practical Guide for Boards**, Thomson Reuters Australia, p 203-4The Institute of Directors in Southern Africa (IoDSA),2015.
- King, N., & Horrocks, C. (2010), **Interviews in qualitative research**, London: Sage.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985), **Naturalistic Inquiry**, Beverly Hill, CA: Sage.
- Knight, Beth,et al. (2017), Behavioral competencies of sustainability leaders: an empirical investigation. **Journal of Organizational Change Management**, 31 (3), 557-580
- Matei, Ani and Drumasu, Ciprian (2015), **Corporate Governance and public sector entities**.
- Mumford, Troy, Campion, Michael, Morgeson, Frederick.(2007).The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. **The Leadership Quarterly**.18.154-166.
- Nur Ashikin Mohd Saat,(2008), **The Influence of Board of Directors and Board’s Subcommittees Attributes on Performance: An Empirical Evaluation of Companies Listed in KLSE**.
- Sanghi,Seema.(2007). **The Handbook of Competency Mapping**. Sage publication. India.
- Skorkova, z (2016), Competency models in public sector, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. 230. 226 – 234.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) **Competence at Work: Models for Superior Performance**. John Wiley & Sons, New York.
- Wan Fauziah Wan Yusoff, Anona Armstrong (2011). What Competencies Should Directors Posses? **Malaysia Perspective**.7 (2), 6-80.