



## طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران

فاطمه جوادی فرد<sup>۱</sup>، علیرضا امیرکبیری<sup>۲</sup>، محمود دهگان<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** بهره‌وری پایدار و تعالی سازمان‌های پیشرو امروزین، در گرو برخورداری از مدیرانی شایسته است. تلاش سازمان برای ارتقای شایستگی‌های مدیران خود، به الگویی بومی و متناسب با مأموریت و راهبردهای آن نیاز دارد. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران اجرا شده است.

**روش:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نوع داده‌ها، آمیخته متوالی (کیفی و کمی) است. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی آن را ۱۵ نفر از خبرگان علمی و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی و خبرگان اجرایی شاغل در شهرداری تهران تشکیل داده‌اند که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و هدفمند انتخاب شده‌اند. داده‌های این مرحله، با کمک مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و به روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شده است. جامعه آماری بخش کمی نیز، مدیران شهرداری شهر تهران بوده‌اند که از میان آنها ۳۸۴ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. داده‌های این مرحله با کمک ابزار پرسش‌نامه گردآوری و با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شده‌اند.

**یافته‌ها:** ۸۲ زیرمقوله استخراج شده از مصاحبه‌ها، در قالب ۱۲ مقوله و ۴ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند که عبارت‌اند از: ۱. شایستگی‌های فکری (مهارت حل مسئله، تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی و خلق و مفهوم‌سازی)؛ ۲. شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی (تعامل برون‌سازمانی و تعامل درون‌سازمانی)؛ ۳. شایستگی‌های فردی (دانش و آگاهی، ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌ها)؛ ۴. شایستگی‌های اجرایی (نتیجه‌گرایی و توان اجرایی، مدیریت عملکرد کارکنان و هدایت و رهبری). یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی دو مرتبه‌ای نیز، معنادار بودن ارتباط میان شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تشکیل‌دهنده مدل را تأیید کرده است.

**نتیجه‌گیری:** یکی از اقدام‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی، پرورش شایستگی‌های بایسته مدیران، برای ایفای مؤثر نقش‌ها و وظیفه‌های آنهاست که می‌تواند هم‌زمان زمینه‌ساز توسعه سرمایه‌های انسانی و ارتقای عملکرد شغلی و سازمانی شود. اهمیت این شایستگی‌ها و در اولویت قرار دادن آنها، به ارتقای اثربخشی این برنامه‌های توسعه‌ای یاری می‌رساند.

**کلیدواژه‌ها:** مدل شایستگی مدیران، شایستگی‌های فکری، شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های اجرایی

**استناد:** جوادی فرد، فاطمه؛ امیرکبیری، علیرضا؛ دهگان، محمود (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۱۰۲-۱۲۶.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

javadifard.۱۹۸۶@gmail.com

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

dr.alirezaamirkabiri@gmail.com

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

dr.dehgan@gmail.com

© دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: ۱۰.۲۲۰۳/JHRS.۲۰۲۱.۱۳۰۵۰۷

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۰، بهار، دوره ۱۱، شماره ۱، صص. ۱۰۲-۱۲۶

نویسنده مسئول: علیرضا امیرکبیری

شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳

دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۸، پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۷

## مقدمه

انتخاب و انتصاب مدیران شایسته، یکی از فعالیت‌های حیاتی سازمان‌های امروزی است و سازمان‌ها در تمام سطوح تلاش می‌کنند که بهترین گزینه را انتخاب کنند. زیرا مدیران وظیفه دارند که برای نیل به اهداف مدنظر سازمان، منابع انسانی و مادی را هماهنگ کنند. مدیران، علاوه بر نقش‌های کلاسیک خود، مسئولیت اقدام‌های بسیار مهمی همچون تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و هماهنگی و رهبری را نیز برعهده دارند (اسدی، کوشکی، بانسی و صادقی، ۱۳۹۸). نقش مدیران شایسته در میزان بهره‌وری کارکنان بسیار چشمگیر است؛ زیرا به‌طور مستقیم با کارکنان ارتباط دارند و به‌حتم، عملکرد آنها بر عملکرد زیردستان بسیار مؤثر خواهد بود (کوتزاب، تلر، بورلاکس و وونشه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). سازمان‌های پیشرو، سرمایه‌گذاری‌های کلانی را در این خصوص انجام داده‌اند، از این رو، برای مدیریت مؤثر در زمینه آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقا و انتصاب مدیران شایسته، باید از الگوی جامع و بومی شایستگی مدیران پیروی کنند. در این راستا، فقدان الگوی شایستگی مناسب در سازمان، یکی از دغدغه‌هایی است که به فرایند انتخاب و انتصاب مدیران مناسب آسیب می‌رساند. از نظر مک‌کلند و بویاتزیس<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) شایستگی ویژگی‌های ریشه‌ای فرد، انگیزه، خصوصیت‌ها، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش کاربردی برای انجام وظیفه را دربرمی‌گیرد. پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی و به‌کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان، بیش از هر چیز، نتیجه مزیت‌هایی است که در این رویکرد نهفته است (کمپوس، لیما، داسیلوا و فرناندز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). شایستگی‌ها، برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف، مزیت‌های متفاوتی دارد. سازمان‌ها، به دلایل گوناگون، از جمله انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، افزایش عملکرد مؤثر کارکنان، تقویت رفتار تیمی، اثربخشی سازمان و مدیریت آنها و تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به‌جای شغل آنها) از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (هلفات و پیتیراف<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). از طرفی، شایستگی، یکی از زمینه‌های پژوهشی مهم و همچنین، یکی از راه‌های بسیار مهم تشخیص صلاحیت‌های شغلی هر حرفه محسوب می‌شود و هدف اصلی آن، تشخیص دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و هر چیز دیگری است که در اجرای بهینه شغل نقش دارد. بررسی نتایج پژوهش‌های مختلف، از بی‌توجهی به شایستگی، هنگام انتخاب و انتصاب مدیران در سازمان‌های دولتی و ضرورت تدوین مدل شایستگی برای بهره‌مندی از آن در انتخاب، انتصاب، ارزیابی عملکرد و آموزش و بهسازی مدیران حکایت می‌کند که از جمله آنها می‌توان به پژوهش‌های خوش‌نمک، ایران‌زاده، خدیوی و تقی‌زاده (۱۳۹۹)، غضنفری، یوسفی سعیدآبادی و فلاح (۱۳۹۹)، اسدی و همکاران (۱۳۹۸)، سیدی، دانایی فرد، گنجعلی و خائف‌الهی (۱۳۹۸)، اسماعیلی، اسدی و نورمحمدی (۱۳۹۷)، دانایی فرد (۱۳۹۷)، هنری، راجی و مؤمنی‌فر (۱۳۹۶) و سهرابی‌زاده، احرام‌پوش، باستانی، شفقت و رحیمی (۱۳۹۳) اشاره کرد. از سوی دیگر، گزارش برنامه تحول اداری، بی‌توجهی به شایستگی و شایسته‌سالاری را یکی از علل کاهش انگیزه کارکنان دولت برای خدمات‌رسانی و جلب رضایت مردم برشمرده شده است و پیرو آن، یکی از ۱۲ ریشه و علت مشکلات نظام اداری را در شایسته‌سالاری (به مفهوم شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری) و بی‌نظمی در انتصاب و تداوم

۱. Kotzab, Teller, Bourlakis & Wünsche

۲. MC Celland & Boyatzis

۳. Campos, Lima, da Silva & Fernandes

۴. Helfat and Peteraf

خدمات مدیران دولتی معرفی کرده است و در نهایت، یکی از ۱۲ چشم‌انداز ویژگی‌های مطلوب نظام اداری آینده کشور، شایسته‌سالاری و دانش‌گرایی آن در نظر گرفته شده است (گزارش برنامه تحول اداری، ۱۳۸۲: ۳۹-۳۵).

آنچه باعث شد محققان به سمت اجرای این پژوهش هدایت شوند، تأکیدهای مکرر در برنامه‌های توسعه، تحول اداری، قوانین و مقررات و آموزه‌های دینی، بر توجه به شایستگی در انتخاب و انتصاب مدیران است که علی‌رغم آن، در سازمان‌های دولتی ایران و از جمله شهرداری تهران، به این موضوع توجه زیادی نمی‌شود. سازمان‌ها در انتصاب و ارتقاء، به ضوابط و مقررات پایبند نیستند و عواملی از قبیل خویشاوندی و آشنایی، توصیه مقامات بانفوذ، وابستگی به مراتب عالی سازمان و روابط شخصی را اساس انتخاب، انتصاب و ارتقا مدیران قرار می‌دهند. از سوی دیگر، وابستگی افراد به طبقه‌ای خاص یا گروهی معین، جزء شرایط احراز اعلام نشده مشاغل است. این مسئله باعث می‌شود تا عده بسیاری که واجد شرایط تخصصی هستند، نادیده گرفته شوند و پست‌های مدیریتی فقط به افراد خاصی تعلق گیرد. به طور کلی، انتصاب‌ها، کمتر مبتنی بر لیاقت و شایستگی و بیشتر بر اساس روابط است تا ضوابط. مدیران اغلب ارزش‌های فردی خود را به سازمان‌ها منتقل می‌کنند و در نتیجه، ضوابط شایستگی در ورود به خدمات، ترفیعات و انتصابات، جای خود را به ارزش‌های فردی نظیر وفاداری، دوستی، رفاقت، خویشاوندی و نظایر آنها می‌دهد که نتایج زیان‌باری همچون روی آوردن کارکنان به برقراری ارتباطات و روابط غیررسمی، باندبازی و اموری از این دست، برای افزایش سطح توانایی، دانش و لیاقت لازم برای احراز مشاغل را به‌دنبال دارد. در مواردی هم که تمایل واقعی به اجرای نظام شایستگی وجود داشته باشد، به علت نداشتن معیارها و ابزارهای مناسب سنجش شایستگی‌ها، کار به‌درستی انجام نمی‌شود و نظام شایستگی تحقق نمی‌یابد. از سوی دیگر، فقدان مدل شایستگی‌های عمومی مدیران شهرداری تهران، به‌منظور بهره‌مندی از آن در انتخاب، انتصاب، آموزش و بهسازی و ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری مدیران، یکی از دغدغه‌های اصلی شهرداری تهران و انگیزه محققان در انتخاب موضوع بوده است.

اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر را می‌توان در دو بُعد نظری و کاربردی بررسی کرد. در بُعد نظری، علی‌رغم وجود ادبیات گسترده در خصوص شایستگی‌های مدیران و انجام پژوهش‌های متعددی که به تبیین شایستگی‌های مدیران دولتی پرداخته‌اند، در خصوص شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران، شناخت کافی به‌دست نیامده و هنوز ابهام‌های فراوانی در این زمینه وجود دارد که مستلزم انجام پژوهش‌ها و گردآوری داده‌های تجربی بیشتری است، از این رو، نتایج پژوهش حاضر، می‌تواند خلأ نظری موجود در حوزه شایستگی مدیران شهرداری تهران را پر کند و به شناسایی دقیق‌تر و عملیاتی‌تر مفهوم شایستگی، ابعاد، شاخص‌ها و نحوه توسعه و بهبود آن یاری رساند و الگویی منسجم ارائه دهد. از جنبه کاربردی نیز، این پژوهش می‌تواند با تبیین بیشتر مفهوم شایستگی مدیران سازمان یاد شده، در بهبود عملکرد سازمان و تحقق اهداف سند چشم‌انداز سال ۱۴۰۴ نقش مؤثری داشته باشد؛ چرا که بر اساس این سند، ایران باید تا سال ۱۴۰۴، به قدرت اقتصادی، علمی و فناوری منطقه تبدیل شود. دستیابی به این آرمان، ضمن آنکه دوراندیشی و پیشگامی و استقبال از دغدغه‌های آتی را می‌طلبد، به مدیرانی با نگرش و درک درست از پیشگامی و برخورداری از شایستگی‌های مدیریتی و حرفه‌ای در سطح استانداردهای جهانی نیاز دارد. در نهایت، جایگاه منحصربه‌فرد شهرداری تهران در زمینه ارائه خدمات شهری به ذی‌نفعان مختلف که منبعث از محیط پویا و الزامات خاص ناشی از مطالبات شهروندان است، ضرورت توجه به شایستگی‌های مدیران را بیش از پیش توجیه‌پذیر می‌سازد. افزایش شناخت موجود در این زمینه، می‌تواند به ایجاد و توسعه مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران کمک کند و زمینه مناسبی را برای تقویت فرایندهای انتخاب، انتصاب، آموزش و بهسازی و ارزیابی

عملکرد و جانشین‌پروری مدیران فراهم آورد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران در شهرداری تهران، پرسش اصلی را این گونه مطرح می‌کند: شایستگی‌های عمومی برای مدیران شهرداری تهران کدام‌اند؟

### پیشینه نظری پژوهش

سلزنیک<sup>۱</sup> نخستین فردی بود که مفهوم شایستگی را مطرح کرد و بعد از وی، مک‌کلند این واژه را برای نشان‌دادن عامل بسیار مهم و مؤثر بر یادگیری فردی، به کار برد. این واژه از طریق کار بویاتزیس در رشته مدیریت محبوبیت یافت، سپس وودروف در سال ۱۹۹۱، شایستگی را در قالب ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری و نقش اجتماعی مطرح ساخت و مجالی برای بحث و مناظره پیرامون شایستگی فراهم آورد (حاجی کریمی، رضائیان، هادی‌زاده و بنیادی نائینی، ۱۳۹۰: ۲۳).

### شایستگی

در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی وجود دارد که به هم شباهت زیادی دارند و بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند؛ اما با بررسی آنها به این نتیجه می‌رسیم که تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی معینی برای شایستگی وجود ندارد. واژه شایستگی در ادبیات علمی، از چند جنبه تعریف شده است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- شایستگی ترکیبی از دانش، توانایی، مهارت و قابلیت‌های رفتاری است که به‌طور مستقیم با عملکرد مؤثر در یک شغل خاص مرتبط است. مزیت رویکرد شایستگی برای سازمان این است که امکان شناخت و توسعه توانایی، مهارت و قابلیت‌های رفتاری مرتبط با شغل را فراهم می‌کند (اسوانسون، لی، یانگ و لی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۹۵).
- شایستگی، تشریحی مکتوب از مهارت‌های شخصی و رفتارهای سنجش‌پذیر کاری است که از آن برای دستیابی به اهداف استفاده می‌شود (هورواتوا و همکاران، ۲۰۱۹: ۸).
- شایستگی، رفتارهایی است که افراد با عملکرد برتر در مقایسه با افراد با عملکرد متوسط، آن را با ثبات بیشتری بروز می‌دهند (کوتزاب و همکاران، ۲۰۱۸: ۵۷).
- شایستگی، عبارت است از دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالا در یک شغل (اوساگی، ووسیلینک، بلاک، لنس و مولدر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۲۳۵).
- توانایی بسیج، یکپارچه‌سازی و انتقال دانش و مهارت‌ها به‌منظور استفاده بهینه از منابع و ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، شایستگی‌های فردی تعریف می‌شود (تاکی و کاروالهو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۷۸۵).

تحلیل و بررسی تعاریف شایستگی، نشان می‌دهد که تمام تعریف‌ها بر نکات مشترک و مشخصی اشاره کرده‌اند که عبارت‌اند از: ۱. شایستگی، دانش، مهارت و ویژگی‌های فردی، از جمله انگیزه، مفهوم‌های ذهنی، ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی را شامل می‌شود؛ ۲. شایستگی آن دسته از خصوصیت‌های شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و به عملکرد برتر و مؤثر فرد در آن شغل، وظیفه یا موقعیت می‌انجامد؛ ۳. شایستگی‌ها باید

۱. Selznick

۲. Swanson, Kim, Lee, Yang & Lee

۳. Osagie, Wesselink, Blok, Lans & Mulder

۴. Takey & Carvalho

رویت‌پذیر و سنجیدنی باشند و با ثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شوند؛ ۴. شایستگی با عملکرد مؤثر یا برتر، ارتباط تنگاتنگ و مستقیمی دارد (چوی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

### مدل‌های شایستگی

در چند دهه اخیر، شایستگی‌ها، به‌عنوان عامل ایجاد مزیت، در کانون توجه سازمان‌های مختلف قرار گرفته است و در بیشتر کارکردهای سازمانی، نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، طرح جانشینی و ارزیابی عملکرد، ابزار مهمی شمرده می‌شود (مؤذن جمشیدی، ۱۳۹۹). برای طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران، مدل‌های مختلف بررسی شده و ابعاد هریک از آنها استخراج و مقایسه شده است. ابعاد برخی از آنها در قالب جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱. ابعاد مدل شایستگی

استانسیک وسرویک (۲۰۲۰)	سان و همکاران (۲۰۲۰)	پن و کوک (۲۰۱۹)	هورواسوا و همکاران (۲۰۱۰)	سیدل و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۷)	کیخا (۱۳۹۹)	قربانی، رمضانی و حسینی (۱۳۹۹)	رحمانی، هاشمی و باقری (۱۳۹۹)	پژوهش پیش رو	
*	*		*	*		*		*	تفکر استراتژیک
	*	*	*			*		*	تفکر سیستمی
			*			*	*	*	تفکر خلاق
*	*	*	*	*	*	*	*	*	تحمل ابهام
*	*	*						*	نوآوری
*	*	*	*	*	*			*	ریسک‌پذیری
	*							*	تصمیم‌گیری
		*		*	*	*		*	پاسخ‌گویی
			*	*		*	*	*	استدلال و استنتاج
		*			*			*	توانایی مذاکره
					*			*	تیم‌سازی
	*	*	*		*			*	ارتباط مؤثر
		*	*				*	*	انعطاف‌پذیری
		*		*	*			*	مسئولیت‌پذیری
		*				*		*	هماهنگی
		*						*	مدیریت بحران
		*		*		*	*	*	بسیج منابع
*								*	مدیریت تعارض
*			*	*				*	تفویض اختیار
*	*		*	*		*	*	*	کار تیمی

۱. Choi

۲. Seidel, Saurin, Marodin, Duarte Ribeiro

			*	*			*	تأثیر گذاری
			*	*			*	الهام بخشی

### پیشینه تجربی

خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده در خصوص مدل‌های شایستگی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. خلاصه مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش

پژوهشگر	عنوان پژوهش	یافته‌ها (شایستگی‌های شناسایی شده)
کیخا (۱۳۹۹)	ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مبتنی بر تحلیل تم	شایستگی‌های شخصی، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مالی، شایستگی‌های توسعه سازمانی، شایستگی‌های تعاملاتی، شایستگی‌های منابع انسانی و شایستگی‌های کارآفرینی
قربانی و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی مدل شایستگی‌های مدیران مبتنی بر آموزه‌های قرآن و نهج البلاغه	شایستگی حیاتی (شکیبا، عادل، صادق، نرم‌خویی، اصیل و خوش سابقه، امانت‌دار، شکرگزاری، عزت‌نفس، دوری از ظلم و فساد)، شایستگی هم‌گراساز (چشم‌پوشی، بخشش، رفق و مدارا، هدف‌گرایی، مشورت‌پذیری، مدیری از جنس مردم، مدیریت خشم، خیرخواه)، شایستگی فرایندها (انگیزه‌بخشی، گشاده‌رویی، آینده‌نگری، انتقادپذیری، تعهد کاری، دلسوزی و عشق به کار، منفعت‌رسان به جامعه، آگاهی سیاسی) و شایستگی تحول‌آفرین (بصیرت، شفافیت، عمل‌گرا، مدیریت زمان، پشتکار، اعتماد به کارکنان، خویشتن‌داری، امیدواری به رحمت حق، قاطع)
رحمانی و همکاران (۱۳۹۸)	تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی	مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، توسعه فعالیت‌های تیمی و تشویق، تغییر و نوآوری
پناهی، پورکریمی و رمضان (۱۳۹۷)	ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور	دانش عمومی، دانش محیطی، آشنایی با فناوری‌های اطلاعاتی، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، اداره و مدیریت، شناخت سیستم اداری، مدیریت دانش و شناخت بازار، مهارت‌های روش‌شناسی، مهارت‌های فناوری، مهارت‌های مدیریت و برنامه‌ریزی، مدیریت زمان، مدیریت منابع انسانی، مربی‌گیری و توسعه همکاران، نظارت و ارزیابی، مهارت‌های اداری، مدیریت جلسه‌ها، مهارت رهبری، کار گروهی و تیمی، شبکه‌سازی، انگیزش، مشارکت‌پذیری، مدیریت تغییر، مدیریت تعارض، تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حل و مهارت مدیریت استراتژیک. توانایی: درک و فهم متقابل، نتیجه‌گیری، توانایی فکری، خلاقیت و نوآوری و سازگاری. پایبندی به اصول اخلاق فردی، پایبندی به اصول اخلاق پژوهش و ویژگی‌های شخصی
کرمانی، درویش، سرلک و کولیوند (۱۳۹۶)	طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌ها	مسئولیت‌پذیری، صداقت و تعهد، عزت‌نفس، توسعه خودآگاهی، خودمدیریتی، توسعه مستمر فردی و تجربه کاری. شایستگی‌های تعاملی: مشارکت و کار تیمی، شبکه‌سازی، ارتباط با دیگران و پایبندی به اخلاقیات و ارزش‌ها.

پژوهشگر	عنوان پژوهش	یافته‌ها (شایستگی‌های شناسایی شده)
		مؤلفه‌های شایستگی‌های فنی: دانش، مدیریت منابع، هدایت و تعیین مسیر و مدیریت و بهبود خدمات
عبداللهی، فتحی و اجارگاه، تقی‌پور ظهیر و رحیمیان (۱۳۹۴)	شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی	شایستگی‌های مشترک و عمومی: ویژگی‌های شخصیتی و ادراکی، تعالی طلبی و شایستگی بین فردی. شایستگی‌های ویژه: شایستگی‌های فنی و شغلی. شایستگی‌های سازمانی: شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری
اسدی، کوشکی جهرمی، بانسی و صادقی (۱۳۹۴)	تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی	برنامه‌ریزی و مدیریت رویداد، مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی و مدیریت تحقیق و بازاریابی رویداد
رنجبر (۱۳۹۲)	طراحی الگوی شایستگی مدیران بخش سلامت	دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، اعتبار، خدمت‌گزاری، نگرش و بینش، ویژگی‌های شخصیتی، مسئولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی
اکرامی و رجب زاده (۱۳۹۰)	توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران	درک تفاوت فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تشکیل گروه، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت‌های سازمان، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی، مشارکت‌جویی، مشتری‌محوری، مهارت فنی، ثابت قدمی، توجه به منافع سازمان و توجه به اهداف چالشی.
استانیسیک و سرویک (۲۰۲۰)	الگوی شایستگی مدیران در صنعت گردشگری	دانش حرفه‌ای، برنامه‌ریزی، کار تیمی و مهارت‌های زبان خارجی
سان و همکاران (۲۰۲۰)	مدل شایستگی حل مسئله مشارکتی	اشتراک دانش، تبیین ایده‌های خود و تلاش برای درک ایده‌های دیگران، مذاکره / هماهنگی، توجه به کار تیمی و توجه به پویایی‌های تیم
پن و کونگ (۲۰۱۹)	ساخت مقیاس شایستگی‌های مدیریتی	مدیریت تعارض، ارتباطات شفاهی، هماهنگی بین فردی، آشنایی با محتوای شغل و برخورداری از دانش حرفه‌ای، توانایی استفاده از تخصص مربوطه، ابزار و تجهیزات برای بهبود بهره‌وری کار، داشتن درک کاملی از رویه‌ها، روش‌های انجام کارهای روزانه، هفتگی و سالانه، مهارت مدیریت بحران، توانایی مدیریت زمان (برای تکمیل و انجام کارها)، درس گرفتن از اشتباهات و جلوگیری از تکرار آنها، همدلی با همکاران، توانایی حل مشکلات همکاران و حمایت از آنها
هورواتوا و همکاران (۲۰۱۹)	شایستگی‌های مدیران سازمان‌های صنعتی	شایستگی‌های مدیریتی: تفکر استراتژیک، مدیریت زمان، نتیجه‌گرایی، رهبری. شایستگی‌های بین فردی: اتحاد و انسجام، کار تیمی، ارتباطات، اعتماد به نفس و مشتری‌گرایی. شایستگی‌های فنی: گرایش به استانداردها و کیفیت، تفکر خلاق، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و مدیریت تولید
سیدل و همکاران (۲۰۱۷)	شایستگی‌های کلیدی مدیران پروژه	شایستگی‌های فردی: تجربه فردی و حرفه‌ای و پیشینه و تحصیلات دانشگاهی

پژوهشگر	عنوان پژوهش	یافته‌ها (شایستگی‌های شناسایی شده)
		شایستگی‌های سازمانی: به کارگیری تجربیات و عملکرد در سازمان
تاباسی و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	شایستگی‌های کلیدی رهبران	شایستگی‌های ذهنی: قضاوت و تحلیل انتقادی، داشتن چشم انداز و تخیل و دیدگاه استراتژیک شایستگی‌های مدیریتی: مدیریت منابع، ارتباطات، توانمندسازی، توسعه، توفیق طلبی
کارمنادو و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)	مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دولتی	مهارت‌ها و شایستگی‌های فنی، رفتاری و زمینه‌ای، مدیریت اطلاعات و اسناد، مدیریت منابع، مدیریت واحدهای سازمانی.
ساوان ویسین <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴)	شایستگی‌های رهبران جهت مدیریت آشفته‌گی و بحران‌های اقتصادی	شایستگی مدیریت بر خویشتن، مدیریت کسب‌وکار و سازمان و شایستگی مدیریت کارکنان
آونگ و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۲)	شایستگی‌های مدیریت سازمان‌های فنی در کشور مالزی	شایستگی مدیریت و رهبری، مدیریت کارکنان، مدیریت محیط کاری، مدیریت منابع، مدیریت عملیات و حفظ و نگهداری، مدیریت ریسک، مدیریت منابع مالی، ارزیابی تدارکات و عملیات، تدارک منابع مورد نیاز کار، مدیریت لجستیک، مدیریت محل کار، ارتباطات اثربخش، مدیریت کارکنان، برنامه‌ریزی و تنظیم وظایف، مدیریت تغییر
تورس <sup>۵</sup> (۲۰۱۲)	شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی	اعتبار حرفه‌ای، مدیریت کیفیت، مدیریت بهترین شیوه‌های جهانی، مدیریت نیروی کار و مدیریت عملکرد

بر اساس بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق، می‌توان گفت که مدل شایستگی یکی از روش‌هایی است که برای انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان‌های مدرن با تغییرات مداوم و مستمر محیط‌های کاری طراحی شده است. در این مدل، شاغل بر اساس شایستگی‌ها یا به بیان دیگر، ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی توصیف می‌شود که برای انجام موفق کار نیاز دارد. دانش، مهارت و توانایی‌ها، نمونه‌هایی از شایستگی‌ها هستند. از این رو، شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی را دربرمی‌گیرند که افراد می‌توانند و می‌خواهند انجام دهند. مدل شایستگی، بیان‌کننده ترکیبی از دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی لازم برای فرد است و فرد به کمک آن می‌تواند در جایگاه شغلی خود، عملکرد عالی داشته باشد؛ زیرا مدل شایستگی، احتمال جابه‌جایی افراد مناسب در شغل‌های مناسب را افزایش می‌دهد. به همین دلیل، افراد برای حفظ یا افزایش بهره‌وری خود، باید از مهارت‌های خاص، دانش و خصوصیات مندرج در مدل شایستگی برخوردار باشند تا عملکردی کارا از خود نشان دهند. دانش تخصصی، مهارت‌ها، ویژگی‌ها و ارزش‌های فردی، چهار حوزه واقعی از شایستگی‌های مطلوب مدیران است. همان گونه که ملاحظه می‌شود، تاکنون تلاش‌هایی در زمینه طراحی مدل شایستگی مدیران انجام شده است؛ اما این مدل‌ها، ابعاد شایستگی را به صورت یک‌جا و متمرکز و بر اساس وضعیت بومی سازمان بررسی نکرده و به تصویر نکشیده‌اند، بلکه هر یک از این مدل‌ها، به ابعاد چندگانه از شایستگی‌های مدیران پرداخته‌اند، بنابراین، پژوهش حاضر بر

۱. Tabassi, etal

۲. Carmenado, etal

۳. Savaneviciene, etal

۴. Awang and et al

۵. Torres Jr



آن است تا الگویی به نسبت جامع از شایستگی‌های مدیران ارائه کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس نوع هدف، کاربردی و به لحاظ روش، کیفی و کمی و دارای رویکرد استقرایی و قیاسی است، همچنین به لحاظ افق زمانی نیز، از نوع تحقیقات مقطعی محسوب می‌شود که به صورت میدانی و در دو مرحله اجرا شده است. در مرحله نخست، مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی و شاخص‌های اولیه مدل استخراج شد. در این مرحله، کتاب‌ها، مقاله‌ها، منابع و داده‌های الکترونیکی مندرج در منابع اطلاعاتی بررسی شدند. دسترسی به این منابع، از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی (مانند مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، بانک جامع مقالات و همایش‌ها و کنفرانس‌ها، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران) و پایگاه‌های اطلاعاتی برخط معتبر خارجی (نظیر ساینس دایرکت<sup>۱</sup>، امرالد<sup>۲</sup>، اسپرینگر<sup>۳</sup>، پروکویست<sup>۴</sup> و...) بود. بازه زمانی برای جست‌وجوی مقاله‌های منتشر شده فارسی، سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۹ و برای مقاله‌های انگلیسی، سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ در نظر گرفته شد. برای احصای منابع تحقیق، کلیدواژه‌های شایستگی مدیران و مدل‌های شایستگی، به زبان فارسی و انگلیسی جست‌وجو شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌های این مرحله، فیش‌ها و یادداشت‌هایی بودند که برای ثبت شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل از آنها استفاده شد.

در مرحله دوم، از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، برای اخذ نظر خبرگان و از روش تحلیل مضمون، برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شد. مشارکت‌کنندگانی که در بخش کیفی و دوره‌های مصاحبه حضور داشتند، عبارت بودند از: صاحب‌نظران، استادان دانشگاه و مدیران شهرداری تهران. در مجموع، ۱۵ نفر به عنوان اعضای پانل تخصصی بدین شرح انتخاب شدند: اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران در رشته‌های مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی (۳ نفر)، کارشناسان و مشاوران مجرب در حوزه شایستگی‌های منابع انسانی (تدوین رساله دکتری و ارائه مقاله مرتبط با موضوع، انجام تحقیقات سازمانی و راهنمایی پایان‌نامه‌های حوزه شایستگی‌های منابع انسانی) (۳ نفر) و مدیران اجرایی شهرداری تهران با سابقه خدمت ده سال و بیشتر (۹ نفر). شرایط پیش فرض برای انتخاب اعضای پانل خبرگان در جدول ۳ مشاهده می‌شود. جامعه آماری بخش کمی تحقیق نیز، کلیه مدیران شهرداری تهران بودند که با توجه به جدول مورگان، حجم نمونه ۳۸۴ نفر تعیین شد.

جدول ۳. شرایط پیش فرض برای اعضای پانل خبرگان

ردیف	توضیح ویژگی
۱	عضو هیئت علمی با مرتبه علمی حداقل استادیار در رشته‌های مدیریت و مدیریت منابع انسانی
۲	دکتری مدیریت دولتی و تسلط کامل به مباحث مدیریت منابع انسانی، جانشین‌پروری و شایستگی
۳	حداقل دارای یک اثر علمی (کتاب یا مقاله) در حوزه مدیریت منابع انسانی، جانشین‌پروری و شایستگی
۴	دارای سابقه تدریس دانشگاهی در زمینه مدیریت منابع انسانی، جانشین‌پروری و شایستگی
۵	داشتن حداقل ۱۵ سال سابقه اجرایی در شهرداری تهران

۱. Science Direct

۲. Emerald

۳. Springer

۴. Pro Quest

روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، به صورت قضاوتی و هدفمند بود و انتخاب نمونه‌ها تا رسیدن به کفایت داده‌ها یا اشباع نظری ادامه یافت. روش نمونه‌گیری در بخش کمی نیز، به صورت تصادفی ساده بود که این روش در تحقیقات کمی، شیوه مرسوم است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته<sup>۱</sup> بود. سؤال‌هایی که در مصاحبه‌ها مطرح شد، عبارت بودند از:

۱. از دیدگاه شما، شایستگی‌های بسیار مهم مدیران شهرداری تهران کدام‌اند؟

۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران کدام‌اند؟

۳. اولویت‌های شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران کدام‌اند؟

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود و مدل نهایی تحقیق، بر اساس شاخص‌های مندرج در این پرسش‌نامه طراحی شد. در پژوهش‌های کیفی، به‌جای دو واژه روایی و پایایی، باید از واژه اعتمادپذیری استفاده کرد. تعیین اعتبار و پایایی یافته‌ها، مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه است. پایایی به همسانی نتایج به‌دست‌آمده از مصاحبه و اعتبار و توانایی مصاحبه در سنجش اهداف مدنظر اطلاق می‌شود. اعتبار نیز به میزانی گفته می‌شود که یک روش قادر است هدف مطالعه را بسنجد. در پژوهش حاضر، از روش توافق درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار/ارزیاب) برای محاسبه پایایی متون استفاده شد. برای این منظور، از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع پژوهش اشراف داشت، درخواست شد که به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند، سپس محققان به همراه همکار پژوهش، سه متن را کدگذاری کردند. درصد توافق درون موضوعی که شاخص پایایی پژوهش محسوب می‌شود، با استفاده از رابطه زیر محاسبه شد. نتایج این محاسبات در جدول ۴ درج شده است.

$$\text{رابطه (۱)} \quad \text{ضریب پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول ۴. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقی‌ها	تعداد مخالفت‌ها	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	A۳	۳۷	۱۶	۵	۰.۸۶
۲	A۸	۴۳	۱۸	۷	۰.۸۳
۳	A۱۲	۲۸	۱۲	۴	۰.۸۵
	کل	۱۰۵	۴۶	۱۶	۰.۸۷

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، پایایی بین دو کدگذار برای متن‌های یادداشت شده، بیش از ۶۰ درصد است (کاول<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶) و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی مناسب است. نتایج مربوط به پایایی بازآزمون نیز نشان می‌دهد

۱. Semi Structured Interview

۲. Kvale

که ضریب پایایی به‌دست‌آمده برای هر سه مصاحبه و همچنین، ضریب پایایی کل (۰/۸۷) از حداقل مقدار قابل قبول (۰/۷) بزرگ‌تر است، بنابراین، مصاحبه‌ها از پایایی مناسبی برخوردارند. پس از بررسی خبرگان، روایی محتوایی پرسش‌نامه در بخش کمی تأیید شد و پایایی آن نیز، از طریق محاسبه آلفای کرونباخ به تأیید رسید که نتایج آن در جدول ۷ نشان داده شده است.

### یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق (شایستگی‌های عمومی مدیران شهرداری تهران کدام‌اند؟)، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. فراگرد تحلیل مضمون، زمانی آغاز می‌شود که تحلیلگر، الگوهای معنایی و موضوعاتی را که جذابیت بالقوه دارند، مدنظر قرار می‌دهد. این تحلیل، رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌هایی است که به وجود آمده‌اند (بارون و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

پس از حروف‌چینی داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها، هر یک از اسناد با شماره‌ای نام‌گذاری شد. بر اساس روش تحلیل مضمون، پژوهشگر این اسناد را بارها و بارها خواند و مطالب مدنظر و مرتبط با سؤال اصلی پژوهش را مشخص کرد، سپس داده‌های کیفی منتخب کدگذاری شدند. کدگذاری داده‌ها، برحسب اسناد و شماره‌های مرتبط با آن انجام شد. پس از اتمام مرحله کدگذاری، پژوهشگر برای هر یک از کدها برچسبی انتخاب کرد و پس از آن، تم‌های فرعی با بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را در کنار هم قرار داد و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداخت. در حقیقت، تم‌های فرعی، زیرمجموعه چند تم اصلی قرار گرفتند. تم‌های اصلی، همان پاسخ سؤال‌های پژوهش هستند که از داده‌های کیفی استخراج شده‌اند. زیرمقوله‌هایی که از این فرایند استخراج شده‌اند، در جدول ۵ مشاهده می‌شود.

جدول ۵. زیر مقوله‌های تشکیل‌دهنده مدل شایستگی مدیران

ردیف	زیر مقوله‌ها	منبع
۱	تفکر استراتژیک (کلان‌نگری)	$T_2 - T_3 - T_5 - T_9 - T_{15}$
۲	داشتن چشم‌انداز	$T_1 - T_2 - T_3 - T_4 - T_5 - T_6 - T_{10} - T_{15}$
۳	تفکر سیستمی	$T_1 - T_2 - T_3 - T_9 - T_{10} - T_{14} - T_{15}$
۴	سرعت درک و هوشمندی	$T_1 - T_4 - T_8 - T_{10} - T_{11} - T_{13} -$
۵	تحلیلگری و قضاوت	$T_4 - T_5 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{12} - T_{13} - T_{14}$
۶	تفکر خلاق	$T_5 - T_6 - T_7 - T_{10} - T_{11} - T_{12} - T_{15}$
۷	ریسک‌پذیری	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_7 - T_8 - T_{14} - T_{15}$
۸	تحمل عدم اطمینان (ابهام)	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_{12} - T_{14} - T_{15}$
۹	نوآوری	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_7 - T_{10} - T_{11} - T_{14} - T_{15}$
۱۰	سرعت تصمیم‌گیری	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_7 - T_{12} - T_{13} - T_{14} - T_{15}$
۱۱	قاطعیت	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_7 - T_{10} - T_{11} - T_{13} - T_{15}$
۱۲	قضاوت منطقی	$T_5 - T_6 - T_7 - T_8$
۱۳	تحلیل و تفسیر	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_{10} - T_{11} - T_{13} - T_{14} - T_{15}$

۱. Braun & Clarke

ردیف	زیرمقوله‌ها	منبع
۱۴	شناخت شبکه‌های سازمانی <sup>۱</sup>	$T_1 - T_2 T_5 - T_6 - T_{10} - T_{11} - T_{12} - T_{15}$
۱۵	شناخت تکامل توأمان <sup>۲</sup> یا تأثیرگذاری و تأثیرپذیری سازمان از محیط	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_{10} - T_{14} - T_{15}$
۱۶	شناخت اصول و مبانی تصمیم‌گیری	$T_1 - T_2 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{13}$
۱۷	تسلط بر فنون و ابزارهای تصمیم‌گیری	$T_1 - T_2 - T_7 T_5 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{12} - T_{14}$
۱۸	شناخت برنامه‌های کلان و بالادستی	$T_2 - T_4 - T_5 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{12} - T_{14}$
۱۹	شناخت مأموریت و اهداف سازمانی شهرداری	$T_1 - T_2 T_5 - T_6 - T_8 - T_9 - T_{11} - T_{12} - T_{13}$
۲۰	شناخت ساختار سازمانی شهرداری	$T_1 - T_2 - T_7 - T_5 - T_7 - T_9 - T_{10} - T_{12} - T_{13} -$
۲۱	شناخت ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی شهرداری	$T_1 - T_2 - T_7 T_5 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{13}$
۲۲	شناخت مسائل تخصصی و حرفه‌ای شهرداری	$T_1 - T_5 - T_6 - T_7 - T_{12} - T_{13} - T_{14} - T_{15}$
۲۳	روحیه پرسشگری	$T_1 - T_2 - T_7 - T_5 - T_6 - T_{10} - T_{14} - T_{15}$
۲۴	ارزشیابی	$T_1 - T_2 - T_5 - T_8 T_{10} - T_{11} - T_{12} - T_{13}$
۲۵	قدرت استدلال و استنتاج	$T_7 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{14}$
۲۶	حساسیت به پدیده‌ها	$T_1 - T_2 - T_7 - T_7 T_{10} - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{14}$
۲۷	خوش فکری	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_8 - T_{14} - T_{15}$
۲۸	خلاقیت و نوجویی	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_7 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{14}$
۲۹	توانایی مفهومی	$T_1 - T_2 - T_5 - T_{10} - T_{11}$
۳۰	تعامل با سایر سازمان‌ها	$T_1 - T_5 - T_6 - T_9 - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{15}$
۳۱	تعامل با ذی‌نفعان	$T_2 - T_4 - T_5 - T_6 - T_7 - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{14}$
۳۲	تعامل با مردم (شهروندان)	$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_9 T_{11} - T_{12} - T_{14} - T_{15}$
۳۳	توانایی مذاکره و متقاعدسازی	$T_1 - T_2 - T_7 T_5 - T_6 - T_9 - T_{12} - T_{14} - T_{15}$
۳۴	تعامل با کارکنان	$T_2 - T_4 - T_7 - T_{10} - T_{12} - T_{14}$
۳۵	تعامل با همکاران	$T_1 - T_5 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{12} - T_{13} -$
۳۶	تیم‌سازی	$- T_2 - T_7 - T_7 - T_6 - T_7 - T_{10} - T_{15}$
۳۷	ارتباط و شنود مؤثر	$T_1 - T_2 - T_5 - T_{10} - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{15}$
۳۸	تجربه شغلی	$T_2 - T_4 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{13}$
۳۹	دانش تخصصی	$T_1 - T_5 - T_6 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{12} - T_{13}$
۴۰	آگاهی سازمانی	$T_2 - T_4 - T_6 - T_7 - T_{12} - T_{13} - T_{14}$
۴۱	آگاهی سیاسی	$- T_2 - T_4 - T_5 - T_6 - T_7 - T_{10} - T_{11} - T_{12}$
۴۲	دانش زبان خارجی	$T_6 - T_9 - T_{10} - T_{12} - T_{13} - T_{14}$
۴۳	آگاهی فرهنگی	$T_4 - T_5 - T_6 - T_{10} - T_{12} - T_{13} - T_{15}$
۴۴	اعتماد به نفس	$T_1 - T_2 - T_7 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{14} - T_{15}$
۴۵	شکیبایی	$T_2 - T_7 T_5 - T_6 - T_7 - T_{10} - T_{11} - T_{14} - T_{15}$
۴۶	سازگاری	$T_2 - T_4 - T_5 - T_6 - T_7 - T_9 - T_{12} - T_{13}$

۱. Organizational Network

۲. Coevolution

منبع	زیرمقوله‌ها	ردیف
$T_1 - T_2 - T_6 - T_7 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{14} - T_{15}$	انگیزه	۴۷
$T_2 - T_3 - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{14} - T_{15}$	پایداری و استقامت	۴۸
$T_1 - T_6 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{11}$	انعطاف‌پذیری	۴۹
$T_1 - T_2 - T_6 - T_7 - T_8 - T_{11} - T_{12} - T_{13} -$	تعهد و دلسوزی	۵۰
$T_1 - T_2 - T_4 - T_5 - T_6 - T_7 - T_8 - T_{11} - T_{12} -$	عملگرایی	۵۱
$T_1 - T_2 - T_4 - T_6 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{12} - T_{13}$	مسئولیت‌پذیری	۵۲
$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_8 - T_{11} - T_{12} - T_{15}$	خودکنترلی	۵۳
$T_2 - T_4 - T_5 - T_6 - T_7 - T_8 - T_{11} - T_{12} - T_{13}$	تقید به ارزش‌های اخلاقی	۵۴
$T_1 - T_5 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{12} - T_{13}$	تقید به ارزش‌های سازمانی	۵۵
$T_1 - T_2 - T_3 - T_6 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{13} -$	صداقت	۵۶
$T_1 - T_2 - T_4 - T_5 - T_{11} - T_{12} - T_{13} -$	سلامت مالی	۵۷
$T_2 - T_4 - T_5 - T_6 - T_8 - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{15}$	امانت‌داری	۵۸
$T_1 - T_6 - T_7 - T_8 - T_{12} - T_{13} - T_{14} - T_{15}$	روحیه خدمت	۵۹
$T_1 - T_6 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{12} - T_{14} - T_{15}$	پیگیری امور	۶۰
$T_2 - T_4 - T_6 - T_7 - T_9 - T_{11} - T_{12} - T_{14}$	هماهنگی	۶۱
$T_1 - T_4 - T_5 - T_6 - T_7 - T_8 - T_{11} - T_{12} - T_{13} -$	برنامه‌ریزی	۶۲
$T_1 - T_2 - T_3 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{15}$	سازمان‌دهی	۶۳
$T_2 - T_4 - T_5 - T_6 - T_7 - T_8 - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{15}$	بسیج منابع	۶۴
$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{12}$	مدیریت بحران	۶۵
$T_1 - T_2 - T_6 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{12} - T_{14} -$	مدیریت تغییر	۶۶
$T_2 - T_4 - T_5 - T_8 - T_{12} - T_{13} - T_{15}$	مدیریت اطلاعات و اسناد	۶۷
$T_1 - T_2 - T_6 - T_8 - T_{10} - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{14}$	تخصیص منابع و مدیریت هزینه‌ها	۶۸
$T_1 - T_4 - T_5 - T_6 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{12} - T_{13} - T_{15}$	توجه به مسئولیت‌های اجتماعی (CSR)	۶۹
$T_1 - T_4 - T_5 - T_6 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{12}$	مدیریت افراد	۷۰
$T_2 - T_5 - T_6 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{10} - T_{12} - T_{13}$	مدیریت استعدادها	۷۱
$T_1 - T_2 - T_3 - T_4 - T_5 - T_{11} - T_{12} - T_{13}$	مدیریت تعارض	۷۲
$- T_2 - T_4 - T_6 - T_7 - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{14} - T_{15}$	همدلی و توجه به کارکنان	۷۳
$T_1 - T_2 - T_5 - T_6 - T_7 - T_8 - T_{11} - T_{13}$	درک فرهنگ‌ها و تفاوت‌های فردی	۷۴
$T_1 - T_2 - T_4 - T_5 - T_9 - T_{10} - T_{11} - T_{13} -$	تفویض اختیار	۷۵
$T_1 - T_2 - T_3 - T_6 - T_7 - T_9 - T_{10} - T_{14}$	جمع‌پذیری	۷۶
$T_1 - T_2 - T_4 - T_5 - T_6 - T_7 - T_8 - T_9 - T_{11} - T_{12} -$	کار تیمی	۷۷
$T_2 - T_3 - T_6 - T_7 - T_8 - T_{11} - T_{12} - T_{15}$	الهام‌بخشی	۷۸
$T_1 - T_4 - T_5 - T_6 - T_7 - T_{10} - T_{12} - T_{14}$	تأثیرگذاری	۷۹
$T_1 - T_2 - T_3 - T_7 - T_{11} - T_{12} - T_{13} - T_{14}$	مقبولیت و اعتبار بین کارکنان	۸۰
$T_1 - T_2 - T_6 - T_7 - T_8 - T_{11} - T_{12} - T_{14} - T_{15}$	توجه به رضایت کارکنان	۸۱

ردیف	زیرمقوله‌ها	منبع
۸۲	توجه به کرامت انسانی	T <sub>۲</sub> -T <sub>۳</sub> -T <sub>۶</sub> -T <sub>۷</sub> -T <sub>۹</sub> -T <sub>۱۰</sub> -T <sub>۱۱</sub> -T <sub>۱۳</sub>

در گام بعدی، زیرمقوله‌های استخراج‌شده با هم تلفیق شدند تا مقوله‌های فرعی شکل بگیرند. بدین منظور، پژوهشگر مضامین فرعی با بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را کنار هم قرار داد و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداخت. در حقیقت، پژوهشگر زیرمقوله‌ها را در قالب مقوله‌های فرعی دسته‌بندی کرد. بدین ترتیب، از تلفیق ۸۲ زیرمقوله استخراج‌شده، ۱۳ مقوله فرعی شکل گرفت که در جدول ۶ مشاهده می‌شود.

#### جدول ۶. مقوله‌های اصلی تشکیل دهنده مدل شایستگی مدیران

مقوله‌های فرعی	زیرمقوله‌ها
مهارت اداری	تفکر استراتژیک (کلان‌نگری)، داشتن چشم‌انداز، تفکر سیستمی، سرعت درک و هوشمندی، تحلیلگری و قضاوت و تفکر خلاق
مهارت حل مسئله	ریسک‌پذیری، تحمل عدم اطمینان (ابهام)، نوآوری، سرعت تصمیم‌گیری، قاطعیت، قضاوت منطقی و تحلیل و تفسیر
تصمیم‌گیری	شناخت شبکه‌های سازمانی، شناخت تکامل توأمان یا تأثیرگذاری و تأثیرپذیری سازمان از محیط، شناخت اصول و مبانی تصمیم‌گیری، تسلط بر فنون تصمیم‌گیری، شناخت برنامه‌های کلان و بالادستی، شناخت مأموریت و اهداف سازمانی شهرداری، شناخت ساختار سازمانی شهرداری، شناخت ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی شهرداری و شناخت مسائل تخصصی و حرفه‌ای شهرداری
تفکر انتقادی	روحیه پرسشگری، ارزشیابی، قدرت استدلال و استنتاج و حساسیت به پدیده‌ها
خلق و مفهوم‌سازی	خوش‌فکری، خلاقیت و نوجویی و توانایی مفهومی
تعامل برون‌سازمانی	تعامل با سایر سازمان‌ها، تعامل با ذی‌نفعان، تعامل با مردم (شهروندان) و توانایی مذاکره و متقاعدسازی
تعامل درون‌سازمانی	تعامل با کارکنان، تعامل با همکاران، تیم‌سازی و ارتباط و شنود مؤثر
دانش و آگاهی	تجربه شغلی، دانش تخصصی، آگاهی سازمانی، آگاهی سیاسی، دانش زبان خارجی و آگاهی فرهنگی
ویژگی‌های شخصیتی	اعتمادبه‌نفس، شکیبایی، سازگاری، انگیزه، پایداری و استقامت، انعطاف‌پذیری، تعهد و دلسوزی، عملگرایی، مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی
ارزش‌ها	تقید به ارزش‌های اخلاقی، تقید به ارزش‌های سازمانی، صداقت، سلامت مالی، امانت‌داری و روحیه خدمت
نتیجه‌گرایی و توان اجرایی	پیگیری امور، هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع، مدیریت بحران، مدیریت تغییر، مدیریت اطلاعات و اسناد، تخصیص منابع و مدیریت هزینه‌ها و توجه به مسئولیت‌های اجتماعی (CSR)
مدیریت عملکرد کارکنان	مدیریت افراد، مدیریت استعدادها، مدیریت تعارض، همدلی و توجه به کارکنان، درک فرهنگ‌ها و تفاوت‌های فردی، تفویض اختیار، جمع‌پذیری و کار تیمی
هدایت و رهبری	الهام‌بخشی، تأثیرگذاری، مقبولیت و اعتبار بین کارکنان، توجه به رضایت کارکنان و توجه به کرامت انسانی

جدول ۶ مضامین اصلی مدل شایستگی مدیران را نشان می‌دهد. از ترکیب این مقوله‌های فرعی، می‌توان مقوله‌های اصلی تشکیل دهنده مدل شایستگی را در شکل ۱ نشان داد. همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، الگوی استخراج شده، ۴ مقوله اصلی، ۱۳ مقوله فرعی و ۸۲ زیرمقوله را شامل می‌شود.



شکل ۱. نمودار مقوله‌های تشکیل‌دهنده مدل شایستگی مدیران

### اعتبارسنجی مدل

به‌منظور اعتبارسنجی مدل، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است. به این صورت که پس از مشخص‌شدن مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل، روابط بین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها بررسی و تحلیل شد. با نگاه به نمودارهای خروجی نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری مدل‌ها، مشخص می‌شود که چهار بُعد مدل تأیید می‌شود؛ به‌گونه‌ای که شایستگی‌های تفکری با ضریب استاندارد ۰/۹۴۳ و عدد معناداری ۱۰۰/۰۲۴، شایستگی‌های هوش اجتماعی با ضریب استاندارد ۰/۹۱۹ و عدد معناداری ۷۴/۸۰۳، شایستگی‌های فردی با ضریب استاندارد ۰/۹۴۵ و عدد معناداری ۸۵/۲۴۹ و شایستگی‌های اجرایی با ضریب استاندارد ۰/۹۷۰ و عدد معناداری ۲۱۱/۰۵۳ به‌دست آمده است. این ضرایب نشان می‌دهد که ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده با متغیر مربوطه (شایستگی‌های مدیران) هم‌بستگی محکمی دارند و به‌خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی مدنظر را تبیین کنند. همچنین، معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست‌آمده، گویای این است که تمامی ضرایب به‌دست‌آمده معنادارند؛ زیرا

مقدار آزمون معناداری تک تک آنها از ۱/۹۶ بزرگ تر و از ۱/۹۶- کوچک تر است. بر اساس نتایج تحلیل، همه ۸۲ شاخص مندرج در جدول ۵ تأیید شدند. به بیان دیگر، معناداری ضرایب به دست آمده برای این شاخص ها به اثبات رسید. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل اصلی (همبستگی بین بعدهای اصلی با مفهوم شایستگی مدیران) نیز نشان می دهد که هر چهار بُعد اصلی با مفهوم شایستگی مدیران، همبستگی قوی ای دارند و به خوبی آن را تبیین می کنند. در این بین، شایستگی های اجرایی با ضریب ۰/۹۷۰ بیشترین همبستگی را دارد و پس از آن، به ترتیب شایستگی های فردی با ضریب ۰/۹۴۵، شایستگی های تفکری با ضریب ۰/۹۴۳ و شایستگی های هوش اجتماعی و ارتباطی با ضریب ۰/۹۱۹ قرار می گیرد. در جدول ۷، شاخص ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه گیری شایستگی مدیران درج شده است. بررسی ضریب آلفای کرونباخ مدل اندازه گیری برای سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) نشان می دهد که این مقادیر برای تمامی متغیرها از ۰/۷ بیشتر است و از پایایی پرسش نامه حکایت می کند.

جدول ۷. شاخص ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه گیری شایستگی مدیران

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین ( $R^2$ )	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
تفکر خلاق	۰/۸۳	۰/۹۴	۰/۷۹	۰/۹۰	۰/۸۳
مهارت های ادراکی	۰/۶۰	۰/۹۰	۰/۷۷	۰/۸۷	۰/۶۰
مهارت حل مسئله	۰/۵۳	۰/۸۹	۰/۸۳	۰/۸۵	۰/۵۳
مهارت تصمیم گیری	۰/۵۹	۰/۹۳	۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۵۹
تفکر انتقادی	۰/۶۹	۰/۹۰	۰/۷۴	۰/۸۵	۰/۶۹
تعامل درون سازمانی	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸۲	۰/۶۴
تعامل برون سازمانی	۰/۷۱	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۸۶	۰/۷۱
ارزش ها	۰/۷۴	۰/۹۵	۰/۸۶	۰/۹۳	۰/۷۴
دانش و آگاهی	۰/۶۵	۰/۸۸	۰/۷۴	۰/۸۲	۰/۶۵
ویژگی های شخصیتی	۰/۶۱	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۶۱
نتیجه گرایی و توان اجرایی	۰/۶۸	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۶۸
مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۶۵	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۶۵
هدایت و رهبری	۰/۷۱	۰/۹۲	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۷۱

بررسی شاخص پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> مدل اندازه گیری و همبستگی سؤال ها با یکدیگر نشان داد که مقادیر به دست آمده برای هر سازه، بیش از ۰/۷ است که از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه گیری حکایت می کند. افزون بر این، بررسی معیار پایایی اشتراکی<sup>۲</sup> و قابلیت تعمیم پذیری در نمونه دیگر از همان جامعه نشان داد که مقادیر به دست آمده برای هر سازه، بیشتر از ۰/۵ است. از سوی دیگر، معیار ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای پنهان درون زای مدل محاسبه و نتایج آن با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد. با

۱. CR (Composit Reliability)

۲. Communnality



توجه به جدول ۷، متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها ۰/۸۵ به دست آمد (بزرگتر از ۰/۳۳) که برازش مناسب مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۸. مقدار پایایی اشتراکی و  $R^2$  متغیرهای پژوهش

متغیر	پایایی اشتراکی	$R^2$
تفکر خلاق	۰/۸۳	۰/۷۹
مهارت‌های ادراکی	۰/۶۰	۰/۷۷
مهارت حل مسئله	۰/۵۳	۰/۸۳
مهارت تصمیم‌گیری	۰/۵۹	۰/۸۶
تفکر انتقادی	۰/۶۹	۰/۷۴
تعامل درون سازمانی	۰/۶۴	۰/۸۹
تعامل برون سازمانی	۰/۷۱	۰/۹۱
ارزش‌ها	۰/۷۴	۰/۸۶
دانش و آگاهی	۰/۶۵	۰/۷۴
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۶۱	۰/۹۲
نتیجه‌گرایی و توان اجرایی	۰/۶۸	۰/۹۳
مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۶۵	۰/۹۳
هدایت و رهبری	۰/۷۱	۰/۸۶
میانگین	۰/۶۶	۰/۸۵
GOF	۰/۷۵	$\sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)}$

برازش کلی مدل، از طریق معیار GOF بررسی شد. تنه‌هاوس، آمتو و اسپوسیتو (۲۰۰۴) این معیار را برای بررسی برازش کلی مدل ابداع کردند که بر اساس رابطه ۲ محاسبه می‌شود.

$$\text{رابطه ۲} \quad \sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)}$$

به طوری که میانگین Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه و  $Ave\ R^2$  سازه‌های درون‌زای مدل است. همان گونه که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، مقدار GOF برای مدل ۰/۷۵ به دست آمده است. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، این مقدار برازش بسیار قوی مدل را نشان می‌دهد.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش، با هدف ارائه مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران اجرا شده است. مدیران شهرداری تهران، در تحقق اهداف کلان شهرداری و توسعه و پیشرفت آن، نقش تعیین‌کننده‌ای دارند، از این رو، شناخت مدل شایستگی مدیران و تلاش برای توسعه آن ضروری است و این موضوع، نقش و سهم پژوهش حاضر در توسعه مدل شایستگی را آشکار

می‌سازد. تاکنون، مدلی جامع و کامل برای انتخاب، انتصاب، آموزش و بهسازی و ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری مدیران ارائه نشده است. این موضوع انگیزه‌ای برای پژوهشگران شد تا به ارائه مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران اقدام کنند. برای ترسیم مدل نهایی پژوهش، در مرحله نخست، مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی و شاخص‌های اولیه مدل استخراج شد و در مرحله دوم، از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، به‌منظور اخذ نظر خبرگان و تکنیک تحلیل مضمون، برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده، می‌تواند بینش مفیدی در اختیار مدیران سازمان قرار دهد تا از آن برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران و همچنین، فرایند انتخاب، انتصاب، آموزش و بهسازی و ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری مدیران استفاده کنند.

مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران، از ۴ مقوله اصلی، ۱۳ مقوله فرعی و ۸۲ زیرمقوله شکل گرفته است و هر یک از زیرمقوله‌ها، در فرایند ارزیابی شایستگی‌های مدیران، اهمیت ویژه‌ای دارد. شایان ذکر است که برخی از این زیرمقوله‌ها، برای نخستین بار شناسایی و معرفی شده‌اند.

نخستین مقوله اصلی مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران، شایستگی‌های تفکری است که مقوله‌های فرعی آن عبارت‌اند از: مهارت حل مسئله، تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی و خلق و مفهوم‌سازی. توجه به این شایستگی‌ها می‌تواند شایستگی‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله مدیران را تقویت کند. به نظر هربرت سایمون (۱۹۷۲)، تصمیم‌گیری، جوهر اصلی مدیریت و حتی مترادف آن است. وی نظریه تصمیم‌گیری خود را با عنوان «مدیر به‌عنوان تصمیم‌گیرنده» ارائه کرده است. تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به‌شمار می‌رود و در هر وظیفه، مدیریت به‌نحوی جلوه‌گر است؛ در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، در تدوین هدف‌ها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی اعمال مدیریت، تصمیم‌گیری جزء اصلی و رکن اساسی است. در این پژوهش نیز، نخستین مقوله اصلی شایستگی‌های تفکری بود که با یافته‌های رحمانی و همکاران (۱۳۹۸)، پناهی و همکاران (۱۳۹۸)، عبدالمهدی و همکاران (۱۳۹۴)، رنجبر (۱۳۹۲)، اکرامی و رجب‌زاده (۱۳۹۰)، پین و کونگ (۲۰۱۹)، هورواثوا و همکاران (۲۰۱۹) و تاباسی و همکاران (۲۰۱۶) هم‌سو است.

مقوله اصلی دوم، در مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران، شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی است که مقوله‌های فرعی آن عبارت‌اند از: تعامل برون‌سازمانی و تعامل درون‌سازمانی. وجود سازمان به ارتباطات وابسته است و به‌طور معمول، بیشتر وقت مدیران، برای برقراری ارتباطات صرف می‌شود. بنابراین، مهارت‌های ارتباطی و بهبود و توسعه آن، از ضرورت‌های سازمان‌های موفق به‌شمار می‌رود. این یافته با شایستگی‌های شناسایی‌شده در پژوهش پناهی و همکاران (۱۳۹۸)، کرمانی و همکاران (۱۳۹۶)، اکرامی و رجب‌زاده (۱۳۹۰)، استانیسیکو سیرویک (۲۰۲۰)، سان و همکاران (۲۰۲۰)، پین و کونگ (۲۰۱۹)، هورواثوا و همکاران (۲۰۱۹) و آونگ و همکاران (۲۰۱۲) هم‌سو است. بر اساس یافته‌های گولمن (۱۹۹۹) افرادی که هوش اجتماعی زیادی دارند، می‌دانند که چگونه هیجان‌ها و احساس‌های خود و دیگران را کنترل و هدایت کنند. هوش اجتماعی، مجموعه‌ای از مهارت‌ها و استعداد‌های فردی است که به توانایی درک و چگونگی بروز یا کنترل هیجان‌ها و احساس‌ها دلالت می‌کند. فردی که هوش اجتماعی بالایی دارد، در زمینه‌های شناسایی، درک و کنترل احساس نیز، از استعداد و مهارت کافی برخوردار است و در برقراری تعامل و ارتباط موفق‌تر عمل می‌کند که در این پژوهش نیز، مقوله اصلی دوم شناسایی شد.

مقوله اصلی سوم، در مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران، شایستگی‌های فردی است که مقوله‌های فرعی دانش و آگاهی، ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌ها را شامل می‌شود. این یافته با شایستگی‌های شناسایی‌شده در پژوهش

کیخا (۱۳۹۹)، قربانی و همکاران (۱۳۹۹)، پناهی و همکاران (۱۳۹۸)، کرمانی و همکاران (۱۳۹۶)، عبدالهی و همکاران (۱۳۹۴)، رنجبر (۱۳۹۲)، سان و همکاران (۲۰۲۰)، پن و کونگ (۲۰۱۹)، هورواثوا و همکاران (۲۰۱۹)، سیدل و همکاران (۲۰۱۷) و آونگ و همکاران (۲۰۱۲) هم‌سو است.

مقوله اصلی چهارم، در مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران، شایستگی‌های اجرایی است که مقوله‌های نتیجه‌گرایی و توان اجرایی، مدیریت عملکرد کارکنان و هدایت و رهبری را دربردارد. این یافته با شایستگی‌های شناسایی شده در پژوهش کیخا (۱۳۹۹)، قربانی و همکاران (۱۳۹۹)، کرمانی و همکاران (۱۳۹۶)، اسدی و همکاران (۱۳۹۴)، رنجبر (۱۳۹۲)، اکرامی و رجبزاده (۱۳۹۰)، سان و همکاران (۲۰۲۰)، پن و کونگ (۲۰۱۹)، هورواثوا و همکاران (۲۰۱۹)، سیدل و همکاران (۲۰۱۷)، کارمناد و همکاران (۲۰۱۴) و آونگ و همکاران (۲۰۱۲) هم‌سو است.

### پیشنهاد‌های کاربردی و پژوهشی

بر اساس بارهای عاملی به‌دست‌آمده از آزمون مدل مفهومی پژوهش، بُعد شایستگی‌های اجرایی در رده نخست اهمیت قرار گرفته است. در بین مؤلفه‌های این بُعد، مؤلفه مدیریت عملکرد کارکنان، بیشترین بار عاملی را کسب کرده است و پس از آن، به‌ترتیب، نتیجه‌گیری و توان اجرایی و هدایت و رهبری قرار دارند. از این رو پیشنهاد می‌شود که برای تقویت شایستگی‌های اجرایی مدیران شهرداری تهران، نخست به شاخص‌های مدیریت عملکرد کارکنان و پس از آن، به مؤلفه‌های نتیجه‌گیری، توان اجرایی و هدایت و رهبری توجه ویژه‌ای شود.

بر اساس بارهای عاملی به‌دست‌آمده از آزمون مدل مفهومی پژوهش، بُعد شایستگی‌های فردی، در رده دوم اهمیت قرار گرفته است. در بین مؤلفه‌های این بُعد، مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی بیشترین بار عاملی را کسب کرده است و پس از آن، به‌ترتیب، ارزش‌ها و دانش و آگاهی قرار دارند. از این رو، پیشنهاد می‌شود که برای تقویت شایستگی‌های فردی مدیران شهرداری تهران، شاخص‌های ویژگی‌های شخصیتی کارکنان در کانون توجه قرار گیرد و پس از آن، ارزش‌ها و دانش و آگاهی تقویت شود.

در مدل پژوهش، بُعد شایستگی‌های تفکری در رده سوم اهمیت قرار گرفته است. در بین مؤلفه‌های این بُعد، مؤلفه تصمیم‌گیری بیشترین بار عاملی را دارد و پس از آن، به‌ترتیب، مؤلفه‌های توانایی حل مسئله، خلق و مفهوم‌سازی، مهارت ادراکی و تفکر انتقادی قرار دارند. پیشنهاد می‌شود که برای تقویت شایستگی‌های تفکری مدیران شهرداری تهران، شاخص‌های توانایی تصمیم‌گیری در کانون توجه ویژه قرار گیرد و پس از آن، توانایی حل مسئله، خلق و مفهوم‌سازی، مهارت ادراکی و تفکر انتقادی تقویت شود.

چهارمین و آخرین بُعد در مدل مفهومی پژوهش، شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی است. در بین مؤلفه‌های این بُعد، مؤلفه تعامل درون‌سازمانی بیشترین بار عاملی را کسب کرده است و پس از آن، مؤلفه تعامل برون‌سازمانی اهمیت دارد. پیشنهاد می‌شود که برای تقویت شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی مدیران شهرداری تهران، ابتدا به شاخص‌های تعامل درون‌سازمانی تمرکز شود و پس از آن، شاخص‌های تعامل برون‌سازمانی در کانون توجه قرار گیرد.

جذب نیروهای شایسته، سنگ بنای نظام انتصاب بر مبنای شایستگی در هر سازمانی است. پیشنهاد می‌شود که به‌منظور ایجاد فضای رقابتی و برانگیختن تمایل نیروهای شایسته برای پیوستن به سازمان، از الگوی شایستگی احصاشده در این پژوهش استفاده شود و از این طریق، استانداردهای مدنظر شهرداری تهران، برای جذب افراد شایسته

معرفی شود. با مبنا قرار دادن این الگو و برگزاری آزمون‌های تخصصی، زمینه‌های جذب نیروهای شایسته در سازمان فراهم می‌شود. همچنین، می‌توان از شایستگی‌های احصاشده در این تحقیق، برای فرایند توسعه و پرورش و توانمندسازی مدیران آینده و فرایندهای جانشین‌پروری در سازمان استفاده کرد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که سازمان، از طریق گنجاندن مقوله‌های فرعی و زیرمقوله‌های شناسایی شده در برنامه‌های آموزشی و توسعه و توانمندسازی مدیران، به پرورش و تقویت شایستگی‌های تفکری، شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های اجرایی اقدام کند. به‌منظور کاربردی کردن الگوی این پژوهش، سازمان می‌تواند هنگام تصمیم‌گیری در خصوص مدیریت مسیرهای شغلی مدیران یا انتصاب و ارتقای آنان، زیرمقوله‌های معرفی شده را مبنای شاخص‌های سنجش عملکرد قرار دهد. همچنین، به‌منظور تقویت توانمندی مدیران فعلی و آینده، شایستگی‌های احصاشده در این پژوهش، به‌صورت مستمر، ارزیابی و پایش شود و با بهره‌مندی از مدل پژوهش، به تشکیل کانون‌های ارزیابی و سنجش عملکرد، شناسایی کارکنان مستعد و ایجاد بانک اطلاعات مدیران شایسته، به‌عنوان بخشی از حافظه سازمانی اقدام شود. وجود چنین سیستمی سبب می‌شود که افراد توانایی‌ها و مهارت‌های خویش را بر اساس الگوی شایستگی سازمانی توسعه داده و تقویت کنند. از سوی دیگر، سازمان با مراجعه به این سیستم و بررسی پروفایل هر فرد، می‌تواند برای انتصاب مدیران واجد شرایط در پست‌های سازمانی، به‌درستی تصمیم‌گیری کند. در این راستا، اعتقاد تصمیم‌گیرندگان و مدیران سازمان یا همان متولیان اصلی و حامیان پیاده‌سازی الگوی شایستگی در سازمان، به ضرورت استفاده از الگوی شایستگی و تأکید و پایبندی آنان بر به‌کارگیری الگوی شایستگی در انتصاب مدیران جدید در گفتار و عمل، اهمیت شایان توجهی دارد؛ زیرا پیاده‌سازی هر برنامه جدیدی در سازمان، مستلزم اعتقاد و حمایت مدیران و تأمین منابع لازم برای آن است، از این رو، پیشنهاد می‌شود که از طریق برنامه‌های توجیهی و اطلاع‌رسانی، همچون بیان تجربه‌های سازمان‌های موفق، پیامدهای مثبت به‌کارگیری الگوی شایستگی برای مدیران تشریح و تبیین شود تا مدیران سازمان، از طریق تأکید گفتاری و عملی و تأمین منابع مالی مورد نیاز، پیاده‌سازی الگوی طراحی شده در سازمان را تضمین کنند.

در حین پژوهش، علاوه بر بررسی و تحلیل متن مصاحبه با خبرگان، بسیاری از مدل‌های شایستگی تدوین شده توسط سایر محققان نیز بررسی شد و در پایان، خروجی مدل با مدل‌های پیشین مقایسه شده است تا وجه تمایز و تفاوت آن مشخص شود. مدل ارائه شده در این پژوهش، در مقایسه با تحقیقات پیشین کامل‌تر است؛ زیرا علاوه بر بررسی مبانی نظری و احصای شاخص‌ها، از طریق تحلیل مضمون متن مصاحبه‌ها، مدل شایستگی بومی مدیران شهرداری تهران طراحی شد.

همان گونه که می‌دانیم، در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستر وقوع بررسی شده و نتایج آن نیز، به بستر مورد مطالعه محدود می‌شود و تعمیم‌پذیری یافته‌های آن به سایر شرایط و موقعیت‌ها امکان‌پذیر نیست. بر همین اساس، نتایج پژوهش حاضر نیز با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربه‌های خبرگان و مدیران شهرداری تهران به‌دست آمده است و نمی‌توان این نتایج را به‌راحتی به سایر سازمان‌ها تعمیم داد.

پژوهشگران بعدی می‌توانند به طراحی و تبیین الگوی بومی شایستگی مدیران برای سازمان‌های خدماتی مشابه اقدام کرده و نتایج آن را با یافته‌های این پژوهش مقایسه کنند.

## منابع

- اسدی، اسماعیل؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ بانسی، محمد؛ صادقی، رضا (۱۳۹۸). طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۳(۱۰)، ۱۹۷-۲۲۶.
- اسدی، نوید؛ سجادی، سیدنصراله؛ گودرزی، محمود؛ مرادی، آرام (۱۳۹۴). تبیین شایستگی‌های مدیران ورزشی. فصلنامه مدیریت ورزشی، ۷(۲)، ۱۵۹-۱۷۴.
- اسماعیلی، سمیرا؛ اسدی، سعید؛ نورمحمدی، حمزه علی (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی بر اساس فرایند تحلیل شبکه. تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، ۵۲(۲)، ۱۳-۳۲.
- اکرامی، محمود؛ رجب‌زاده، سیمه (۱۳۹۰). توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. مجله مدیریت فرآیند و توسعه، ۷(۲۴)، ۲۴-۴۹.
- پناهی، سیده معصومه؛ پورکریمی، جواد؛ رمضان، مجید (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۱)، ۳۱-۴۶.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادی زاده، اکرم؛ بنیادی نائینی، علی (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در بخش دولتی ایران. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۱)، ۲۳-۴۳.
- خوش نمک، بهروز؛ ایران زاده، سلیمان؛ خدیوی، اسداله؛ تقی‌زاده، هوشنگ (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی در انتصاب مدیران در سازمان‌های خدماتی از طریق شناسایی و پرورش شایستگی‌های مدیران از دیدگاه جامعه‌شناسی سازمان‌ها (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی). مطالعات جامعه‌شناسی، ۱۳(۴۷)، ۷۱-۸۷.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۷). مدل شایستگی - ظرفیت - عملکرد: واکاوی پس‌اندازهای مثبت و منفی «تجربه‌زدگی» در انتخاب مدیران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۲(۴)، ۱۵۲-۱۷۵.
- رحمانی، محمود؛ هاشمی، سید احمد؛ باقری، مهدی (۱۳۹۸). تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۳(۴۸)، ۱۱۱-۱۲۸.
- رنجبر، مسعود (۱۳۹۲). الگوی شایستگی مدیران بخش سلامت. پایان نامه دکتری مدیریت دولتی، تهران، دانشگاه تربیت مدرس. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۲). گزارش برنامه تحول اداری (چاپ اول).
- سهرابی زاده، ساناز؛ احرام پوش، محمد حسن؛ باستانی، پیوند؛ شفقت، طاهره؛ رحیمی، حامد (۱۳۹۳). بررسی چالش رفتار من‌سانی در انتصاب مدیران مورد مطالعه: مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز. طلوع بهداشت، ۱۳(۵)، ۸۳-۹۱.
- سیدی، سیدمحمدرضا؛ دانایی فرد، حسن؛ گنجعلی، اسدالله؛ خائف الهی، احمدعلی (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی با روش فراترکیب. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۹(۳۳)، ۵۴-۷۹.
- عبدالهی، مژگان؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ تقی‌پور ظهیر، علی؛ رحیمیان، حمید (۱۳۹۴). شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی. فصلنامه علمی و پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۶(۴)، ۲۳-۵۳.
- غضنفری، سکینه خاتون؛ یوسفی سعیدآبادی، رضا؛ فلاح، وحید (۱۳۹۹). مدل‌سازی مؤلفه‌های مؤثر نظام مدیریت منابع انسانی بر انتصاب مدیران در مراکز آموزش عالی مازندران از دیدگاه اعضای هیات علمی. فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، ۱۱(ویژه نامه)، ۱۲۸-۱۴۲.
- قربانی، علی؛ رضانی، طیبه؛ حسینی، میرزا حسن (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران مبتنی بر آموزه‌های قرآن و نهج‌البلاغه. فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه، ۸(۳۱)، ۱۰۹-۱۲۸.
- کرمانی، بهناز؛ درویش، حسن؛ سرلک، محمدعلی؛ کولیوند، پیرحسین (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌ها. نشریه علمی و پژوهشی مدیریت ارتقای سلامت، ۷(۲)، ۵۸-۶۵.

کیخا، احمد (۱۳۹۹). ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مبتنی بر تحلیل تم. *طب و تزکیه*، ۳۹(۱)، ۲۴-۳۶.

مؤذن جمشیدی، میرهادی (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در راستای تحقق تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی. *مطالعات منابع انسانی*، ۹(۱)، ۱-۲۴.

هنری، حبیب؛ راجی، امین؛ مؤمنی فر، فهیمه (۱۳۹۶). ساخت و اعتباریابی ابزار شایستگی‌های محوری مدیران ادارات ورزش و جوانان. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۹(۴۳)، ۱۴۱-۱۶۰.

## References

- Abdollahi, M., Fathi Vajargah, K., Taghipoor Zahir, A., Rahimian, H. (۲۰۱۵). Competencies of managers of training and development of human resources. *Scientific and research quarterly journal of a new approach in educational management*, ۶(۴), ۲۳-۵۳. (in Persian)
- Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P., & Silva, W. D. S. (۲۰۱۹). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, ۱۳(۲).
- André Seidel, Tarcísio, Abreu Saurin, Giuliano Almeida Marodin, José Luis Duarte Ribeiro (۲۰۱۷), "Lean Leadership Competencies: A multi-method study", *Management Decision*, <https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-0045> Permanent: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-0045>
- Asadi, E., Koshki Jahromi, A., Beneshi, M., Sadeghi, R. (۲۰۱۹). Designing and compiling a competency model for Iranian state managers. *Scientific quarterly of strategic management studies of National Defece*, ۳(۰۰), ۱۷۷-۲۲۶. (in Persian)
- Asadi, N., Sajadi, S.N., Goudarze, M., Moradi, H.A. (۲۰۱۵). Explaining the copmpetencies of sport managers. *Sports management quartelu journal*, ۷(۲), P ۱۵۹-۱۷۴. (in Persian)
- Ashurova, S. Y., & Fayzullaev, R. X. (۲۰۲۱). Competency Model of A Teacher of Professional Education: The Need For And Conditions of Development. *The American Journal of Social Science and Education Innovations*, ۲(۱۱), ۸۸۳-۸۸۶.
- Awanga, M., Mohammed, Abdul Hakim, & Mohd Shahril, A.R. Abdullah, Sh., Mod, M.Z.C., Abdullah Sani, S.I. and Hamadan, N. (۲۰۱۲). Facility Management Competencies in Technical Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۶۵, ۷۵۵ - ۷۶۰.
- Braun, V., & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, ۳(۲), ۷۷-۱۱۱.
- Campos, D.F., de Andrade Lima Jr., J.T., Barbosa da Silva, A. & Fernandes, A.J. (۲۰۱۹). Professional competencies in supply chain management in the mid-sized supermarket sector in Brazil. *Supply Chain Management: An International Journal*, ۲۴(۳). <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2018-1111>
- Choi, J. (۲۰۲۰). Development of a Competency for Infection Control Nurses in Korea. *American Journal of Infection Control*, ۴۸(۸), S۳۶.

- Danayi Fard, H. (۲۸۸۸). Copmetency-capacity-performance model: investigating the positive and negative outcomes of “being excessively experienced” in selectig managers. *Management research in Iran*, ۲۲(۴), ۱۵۲-۱۷۵. (in Persian)
- Ekrami, M., Rajabzadeh, S. (۲۱۱۱). Development of the componets of the managers competency assessment scale. *Magazine of development and process management*, (۷۷), ۲۴-۴۹. (in Persian)
- Esmaili, S., Asadi, S., Nour Mohammadi, H.A. (۲۸۸۸). Prioritization of the factors affecting the appointment of university library managers based on the network analysis process. *University library and information research*, ۵۲(۲), ۱۳-۲۲. (in Persian)
- Ghazanfari, S., Yosefi Saeed Abadi, R., Fallah, V. (۲۰۲۰). Modeling the effective components of human resources management szstem on the appointment of managers in higher education centers in Mazandaran from the perspective of faculty members. *Ahwaz Jundi Shapoor educational cevelopment quartery journal*, ۱۱(Special Issue), ۸۲۸-۱۴۲. (in Persian)
- Ghorbani, A., Ramazani, T., Hossaini, M.H. (۲۰۲۰). Designing a competency model for managers based on the teaching of the Quran an Nahj al-Balaghah. *Nahj al-Balaghah Research quartery journal*, ۸(۳۱). (in Persian)
- Goleman, D., Boyatzis, R.E., & Rhee, K. (۱۹۹۹). *Clustering competence in emotional intelligence insights from the emotional competence inventory*. (ECI). From the world wide web <http://www.eiconsortum.org>.
- Haji Karimi, A.A., Rezaian, A., Hadizadeh, A., Bonyadi Naini, A. (۲۱۱۱). Designing a competency model for Human Ressorces managers in the Iranian state sector. *State management perspective*, (۰۰), ۲۳-۴۳. (in Persian)
- Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (۲۱۱۵). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *StrategicManagement Journal*, ۳۶(۶), ۱۳۱-۰۵۰.
- Honari, H., Raji, A., Momenifar, F. (۷۱۱۷). Construting and accreditation of the pivotal competencies sports and youth. *Sports Management Studies*, ۹ (۴۳), ۱۴۱-۰۶۰. (in Persian)
- Horváthová, P., Čopíková, A. & Mokrá, K. (۹۱۱۹). Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty’s method of determining weights. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, ۳۲(۱), ۹۵۹۴-۲۶۱۳.
- Kermani, B., Darvish, H., Sarlak, M., Kilivand, H. (۷۱۱۷). Designing hospitals competency model. *Scientific Journal of Health Promotion Management*, ۷ (۲), ۵۸- ۶۵. (in Persian)
- Keykhah, A. (۲۱۱۹). Providing a model of competencies of managers in the University of Medical Sciences based on theme analysis. *Medicine and cultivation*, ۹۹(۱), ۲۴-۳۶. (in Persian)
- Khosh Namak, B., Iranzede, S., Khadivi, A., Taghizadeh, H. (۲۰۲۰). Providing a competency, odel in appointing and cultivating the competencies of managers from the sociological perspective of the organisations (case of study: social Society Organisation). *Sociological studies*, ۱۳(۴۷), ۷۱-۸۷. (in Persian)

- Kotzab, H., Teller, C., Bourlakis, M. and Wünsche, S. (۲۰۰۸). Key competences of logistics and SCM professionals – the lifelong learning perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, ۲۳(۱), ۵۰-۶۴.
- Kvale, S. (۱۹۹۶). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: sage.
- Moradi, S., Kähkönen, K., Klakegg, O. J., & Aaltonen, K. (۲۰۲۱). A Competency Model for the Selection and Performance Improvement of Project Managers in Collaborative Construction Projects: Behavioral Studies in Norway and Finland. *Buildings*, ۱۱(۱), ۴.
- Muezzin Jamshidi, M. (۲۰۰۸). Identify the key competencies of managers in order to achieve human resource excellence in home appliance manufacturing companies. *Human Resource Studies*, ۹ (۱), ۱-۲۴. (in Persian)
- Osagie, E.R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, M. & Mulder, M. (۲۰۱۶). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice erspective. *Journal of Business Ethics*, ۱۳۵(۲), ۲۳۳-۲۵۲. Doi: ۱۰.۱۰۰۷/s۱۱۵۵۱-۱۱۴۹۴۶۹-۰.
- Pan, N. H. & Kung, R. Y. (۱۹۹۹). Construvtion of a management competency scale for site managers of property management Companies. *International Journal of Organizational Innovation*, ۱(۳), ۶۵-۷۸.
- Panahi, S.M., Poor Karimi, J., Ramazan, M. (۲۰۰۸). Providing a model of professional competency of research managers in research-oriented organization. *Quarterly journal of Human resources management research*, ۸(۱), ۳۱-۴۶. (in Persian)
- Publication of the management and planning organization of the country (۲۰۰۳). *Administrative Transformation Program Report*. (in Persian)
- Rahmani, M., Hashemi, S.A., Bagheri, M. (۱۹۹۹). Explining the competency model based on entrepreneurial behavior and organizational trust of educational managers. *Quartery journal of educational leadership and management*, ۱۳(۴۸), ۱۱۱-۱۲۸. (in Persian)
- Ranjbar, M. (۲۰۱۳). *Competency model of health sector managers*. Ph.D thesis in state management, University of Tarbiat Modares.
- Ríos Carmenado, I. L., Rahoveanu, A.T., Gallegos, A. A. (۲۰۱۴). Project management competencies for regional development in Romania: analysis from “Working with People” model. *Procedia Economics and Finance*, ۸, ۶۱۴ – ۶۲۱.
- Seidel, A., Saurin, T.A., Marodin, G.A. & Duarte Ribeiro, G.L. (۲۰۱۷). Lean Leadership Competencies: a multi-method study. *Management Decision*, ۵۵(۰۰), ۲۱۶۳-۲۰۰۰.
- Seyedi, S.M.R., Danayifard, H., Ganj, A.A., Khaef Elahi, A.A. (۱۹۹۹). Designing the competency model of senior governmental managers with meta combined method. *Strategic Studies of Public Policy*, ۹(۳۳), ۵۴-۹۹. (in Persian)
- Simon. H. A. (۱۹۲۲). “Theories of Bounded Rationality”, *Decision and Organization*, by McGuire, C.B. and Radner, Roy, North-Holland Publishing Company.
- Sohrabzadeh, S., Ahram Poosh, M.H., Bastani, P., Shafaghat, T., Rahimi, H. (۲۰۱۴). Studing the challenge of human influence in appointry managers. Case of study: Managers of Shiraz university of medical sciences. *Dawn of Heulth*, ۱۲(۵), ۸۳-۹۱.



- Stanišić, N., & Čerović, S. (۲۰۲۰). Competency Model and Mullti-Criteria Decision Making in Tourism and Hotel Industry in Serbia. *Teme: Casopis za Društvene Nauke*, ۴۴(۲).
- Sun, C., Shute, V. J., Stewart, A., Yonehiro, J., Duran, N., & D'Mello, S. (۲۰۲۰). Towards a generalized competency model of collaborative problem solving. *Computers & Education*, ۱۴۳, ۰۰۳۶۲۲.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J. & Lee, Y. K. (۲۰۲۰). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, ۴۲, ۸۸-۹۶.
- Tabassi, A.A., Roufechaei, K.M., Ramli, M., Abu Bakar, A.H., Ismail, R., Pakir H.K. (۲۰۱۶). Leadership Competences of Sustainable Construction Project Managers. *Journal of Cleaner Production*, ۱۲۴, ۳۳۹-۳۴۹. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.jclepro.۲۰۱۶.۰۲.۰۷۶
- Takey, S.M., & Carvalho, M.M. (۲۰۱۵). Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company. *International Journal of Project Management*, ۳۳, ۷۸۴-۹۹۶.
- Tenenhaus, M., Amato, S., Esposito Vinzi, V. (۲۰۰۴). A global goodness-of fit index for PLS structural equation modeling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*, Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova, pp. ۹۳۹-۲۴۲.
- Torres Jr, C.R. (۲۰۱۲). *Examining Competencies for the human resource professional within Idaho State Government*. University of Nevada, Las.Vegas.