

طراحی مدل توسعه شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران (با رویکرد ترکیبی)

وحید علمداری^۱

محمدنقی ایمانی^۲

جلیل یونسی بروجنی^۳

اصغر شریفی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۲/۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۹/۱۲)

چکیده

طراحی مدل شایستگی از جمله روش‌هایی است که برای انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان‌های مدرن با تغییرات مدام و مستمر محیط کاری به وجود آمده است. یک مدل تعریف شده، سطح آرمانی را برای کسانی که به دنبال موقعیت‌های بالاتر و اهداف مدیریت عملکرد مفید هستند، فراهم می‌کند. و به عنوان یک زیرساخت و چهارچوب قابل اتکا برای یکپارچگی فرایندهای منابع انسانی عمل می‌کند. بدین منظور، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی توسعه شایستگی مدیران شهرداری تهران با رویکرد ترکیبی است. این پژوهش از حیث مبانی فلسفی در پارادایم تفسیری - اثبات‌گرای، از نوع کیفی - کمی، توسعه و کاربردی، استقرایی - قیاسی است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان دانشگاهی - اجرایی حوزه مدیریت شهری در برمی‌گیرند. در بخش کیفی، با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران در دو بخش عمومی و اختصاصی شناسایی شدند. شایستگی عمومی عبارتند: اخلاق حرفه‌ای، مدیریت تغییر، مهارت ادراکی و مدیریت داده‌ها؛ شایستگی اختصاصی نیز عبارتند از: مهارت حل مساله، رهبری افراد، توانمندی فردی، دانش و مهارت تخصصی، مهارت ارتباطی و مدیریت عملکرد است. در بخش کمی، با مقایسه شایستگی‌های شناسایی شده با استفاده از تکنیک AHP، از بین مهارت‌های عمومی؛ مهارت ادراکی و مدیریت داده‌ها و از میان مهارت‌های اختصاصی، مهارت حل مساله و رهبری افراد به عنوان مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران از دیدگاه خبرگان مطرح شدند. نهایتاً، با استفاده از ماتریس شناسایی شده از روش‌های توسعه مدیران؛ متناسب با هر شایستگی، راهکار توسعه آن نیز از نظر خبرگان دسته‌بندی شد. رویکردهای نوین و معتبر همچون پژوهش اخیر، می‌تواند جایگاه منابع انسانی را به خوبی ارتقا دهد و نقش واقعی شریک استراتژیک را ایفا نماید و این‌گونه است که می‌تواند باعث ارتقای برند منابع انسانی بعنوان یکی از واحدهای استراتژیک سازمان‌ها شود.

کلیدواژه‌ها: شایستگی‌ها، توسعه مدیران، تحلیل مضمون، مدیران شهرداری تهران.

^۱ دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاداسلامی، رودهن، ایران.
v_alamdari@yahoo.com

^۲ دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، واحد رودهن، دانشگاه آزاداسلامی، رودهن، ایران.
Imani1348@yahoo.com

^۳ دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول)
jaliyounesi@gmail.com

^۴ استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، واحد رودهن، دانشگاه آزاداسلامی، رودهن، ایران.
drasharifi@gmail.com

مقدمه

در دنیای پرتحول امروزی مدیران یکی از اهرم‌های کلیدی در اداره سازمان‌ها به شمار می‌روند و داشتن مدیران توانمند که بتوانند سازمان‌ها را در کشاکش امواج خروشان تحولات و رقابت با موفقیت به سوی آرمان‌ها هدایت نمایند، یک مزیت رقابت ملی شناخته می‌شود. دانش و مهارت کارکنان، مهمترین منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها لقب گرفته است و نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین و تقلیدپذیری با اهمیت‌تر شده است. توجه به اینکه انسان‌ها در قلب سازمان‌ها نقش حیاتی و تعیین کننده را بر عهده دارند. لذا شایستگی‌های آنها باید تقویت شود. بر این اساس هر سازمانی که رشد مستمر و دائمی داشته باشد و موفقیت پایداری تجربه کرده باشد مطمئناً تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد داشته است و کارآمدی و شایستگی تنها از طریق توجه به برنامه‌های ارتقاء و بهبود ویژگی‌ها و شایستگی‌ها تحقق خواهد یافت (استامنکوا و همکاران، ۲۰۲۳).

امروزه مدیریت و شایستگی‌های آن در راس همه مسائل قرار دارد، اگر مدیری تفکر راهبردی نداشته باشد و نتواند راهکارها و روش‌های مناسب را با تفکر سریع درک کند، هرگز قادر نخواهد بود سازمان را به تحقق اهداف و به کارگیری روش‌های مناسب هدایت کند. مدیران، یکی از مهمترین ارکان هر سازمانی به ویژه سازمان‌های خدماتی به شمار می‌آیند که در انجام ماموریت‌ها و تحقق اهداف سازمانی نقش به‌سزایی دارند. از این‌رو همواره موفقیت‌ها و شکست‌های یک سازمان به حساب مدیران آن گذاشته می‌شود (اردی و همکاران، ۲۰۲۲). در این میان در کشورهای در حال توسعه که نگرش سیستمی در سازمان‌ها کمتر نهادینه شده است، نقش مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است. در این سازمان‌ها مدیرانی که از ویژگی‌های مطلوب (شایستگی) برخوردار باشند، سازمان را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند، عملکرد آن را بالا می‌برند و شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌سازند. هر شغلی به مجموعه شایستگی‌های منحصربفردی برای انجام موثر نیاز دارد. افرادی که شغل را اجرا می‌کنند باید از این شایستگی‌ها برخوردار باشند. یکی از ابعاد جالب و ارزشمند این اصطلاح این است که روی توانایی‌های فرد تمرکز نمی‌کند، بلکه بر توانایی یادگیری فرد تاکید می‌ورزد (عزیزی و همکاران، ۲۰۲۱). این رویکرد نوآورانه بتدریج میان کارشناسان استخدامی و شرکت‌های آموزشی بشدت محبوب شد. شایستگی‌ها به‌مراه شاخص‌های رفتاری منحصربفردشان تسهیل‌کننده نمایش رفتارها و مهارت‌های مناسب می‌باشد. این شایستگی‌ها نه مجموعه‌ای از وظایفی است که مانند یک ربات باید اجرا شود و نه قابلیت خاصی است که هرگز نمایش داده نمی‌شود. شایستگی شامل انگیزش، خودآگاهی، علاقه و تمایل به نشان دادن عملکرد موثر می‌باشد.

¹ Stamenkova & et al

² Ezerdi & et al

³ Azizi & et al

تحقیقات نشان می‌دهد که برخی از افراد ۲۰ بار سازنده‌تر از دیگران هستند. هر سازمان و مدیر ارشدی به دلیل بهره‌وری بالای این افراد از ورود تعداد زیادی از آن‌ها به سازمان استقبال می‌کند. تطبیق شایستگی‌های افراد با مدل‌های شایستگی شغلی، آن‌ها را در موقعیت عملکرد بهتری قرار می‌دهد و یادگیری شایستگی موجب حرکت افراد در مسیر درست و بهره‌وری سازمان می‌شود. آموزش و توسعه‌ی استعداد برای موفقیت سازمان‌ها حیاتی است. همچنین درک و استفاده از شایستگی‌ها به‌منظور ایجاد مدیران مستعدتر کلیدی برای حفظ مزیت رقابتی سازمان است (راسول و گریبر، ۱۳۹۶: ۱۴). نقش مدیران شایسته در میزان بهره‌وری کارکنان بسیار چشمگیر است؛ زیرا مدیران به‌طور مستقیم با کارکنان ارتباط دارند و به‌حتم عملکرد آن‌ها بر عملکرد زیردستان بسیار مؤثر خواهد بود. سازمان‌های پیشرو سرمایه‌گذاری‌های کلانی را در این خصوص انجام داده‌اند. از این‌رو، برای مدیریت مؤثر در زمینه آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقا و انتصاب مدیران شایسته، باید از الگوی جامع و بومی شایستگی مدیران پیروی کنند (کوتزاب و همکاران، ۲۰۱۸). امروزه طراحی مدل‌های شایستگی به عنوان یکی از روش‌های کارآمد و رایج جهت پرورش، استخدام، سرمایه‌گذاری و تعالی سرمایه انسانی شایسته و شایسته پروری در کشورهای پیشرفته دنیا شناخته شده است، تا جایی که معیار و ملاک انتخاب و گزینش نیروهای مناسب مشاغل مدیریتی، عمدتاً مدل شایستگی‌هاست و نه روش‌های قدیمی نظیر تجزیه و تحلیل شغل (بسیجی، ۱۳۹۹).

سازمان شهرداری تهران با بیش از شصت هزار نیروی انسانی شاغل و دو هزار نفر سطوح مختلف مدیریتی (ارشد، میانی، پایه و عملیاتی) خود به عنوان یک دولت کوچک خوانده می‌شود. چرخش شغلی و گستره سازمانی مدیران این حوزه، آن‌ها را با وظایف و مسئولیت‌های متفاوتی مواجه می‌کند که بنا به خصوصیات شغل و مکان و زمان می‌تواند تغییر کند. این همه در کنار تغییرات سریع جهانی، تکنولوژی، رویدادهای متنوع، پاسخگویی و بحران‌های هر روزه سبب تنوع کارها در این سازمان بسیار گسترده شده است. این گستردگی به نحوی سبب پیچیده‌تر شدن پیاده‌سازی آموزش و توسعه هدفمند در بین مدیران شهرداری تهران شده است. بدون تردید تصمیمات و نحوه‌ی عملکرد مدیران شهرداری هم بر نیروی انسانی شهرداری و هم بر ذینفعان که شامل شهروندان، پیمانکاران پروژه‌ها و سازمان‌های دولتی و سایر کسانی که با این سازمان تعامل دارند تأثیر خواهد داشت. اگر فرایند تعیین معیارها و شاخص‌های مدیران شایسته دقیق طراحی شود می‌تواند مجموعه شهرداری تهران را در شناخت مصادیقی که مدیران باید حائز آن شرایط باشند، یاری رساند. ضمن اینکه این روند به شرط این‌که شهرداری تهران به آن متعهد باشد، موجب انگیزه بیشتر نیروی انسانی در زمینه پیشرفت شغلی خواهد شد. همچنین پس از انتخاب مدیران شایسته براساس شایستگی‌های تعیین شده، پرورش و رشد و

¹. Rothwell & Graber

². Kotzab et al

توسعه شایستگی ها بسیار مهم هستند و بی توجهی به توسعه شایستگی ها ممکن است موجب توقف مدیران و کاهش کارآمدی آن ها شود. بنابراین تدوین برنامه های توسعه ای برای بالندگی شایستگی مدیران ضروری است. طی دو دهه ی اخیر مدل های شایستگی برای مدیران سازمان ها در کشورمان طراحی شده است. علی رغم پژوهش هایی که در این زمینه شده است، تاکنون پژوهشی که توامان به شناسایی شایستگی ها و توسعه ی آنها برای مدیران شهرداری تهران پرداخته باشد صورت نگرفته است. از این رو پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایستگی های عمومی و اختصاصی مدیران شهرداری تهران با رویکرد ترکیبی به دنبال پاسخ گویی به سوالات زیر می باشد:

۱. شایستگی های عمومی و اختصاصی مدیران شهرداری تهران کدامند؟
۲. اولویت بندی شایستگی های شناسایی شده مدیران شهرداری تهران به چه صورت است؟
۳. راهکارهای توسعه شایستگی های مدیران شهرداری تهران متناسب با هر یک از شایستگی ها کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شایستگی

شایستگی، دانش، مهارت، توانایی، یا مشخصه دیگر (مثل خصلت، ذهنیت یا رویکرد) است که کمک می کند فرد به نتایج مطلوب در شغل خود دست یابد. شایستگی یک ویژگی به نسبت عمیق و پایدار شخصیت فرد است که با معیاری مرجع برای عملکرد مؤثر ویا عالی در یک شغل، رابطه علی دارد. شایستگی ها را بسته به معیار عملکردی که پیش بینی می کنند، می توان به دو دسته تقسیم کرد: حداقلی یا آستانه ای (**threshold**) و متمایزکننده یا اساسی (**Core**) شایستگی های حداقلی، ویژگی هایی است که هر کسی برای ورود به سازمان و عملکرد مؤثر (و حداقلی) در یک شغل نیاز دارد. شایستگی متمایزکننده، معیارهایی هستند که افراد عالی را از متوسط جدا می کنند. در این راستا مؤسسه ی جهانی هی گروه دیکشنری شایستگی ها را که شامل ۴ شایستگی آستانه ای و ۱۵ شایستگی اساسی است ارائه نموده است (ساین و همکاران، ۲۰۲۲). شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان است که همه صفات، ویژگی ها، مهارت ها و نگرش های مرتبط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت ها را شامل می شود. همچنین، شایستگی بیانگر این است که افراد چگونه باید وظیفه خود را انجام دهند یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده یا رفتار کنند. از تعاریف مربوط به شایستگی، چنین برمی آید که شایستگی تمام چیزهایی را در برمی گیرد که به گونه ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تأثیر داشته باشد.

مدل‌های شایستگی

مدل‌های شایستگی به عنوان یک ابزار مهم توسعه منابع انسانی می‌باشد و کاربرد وسیعی در بخش‌های عمومی و خصوصی دارد و محققان از مدل‌های شایستگی‌های خاص سازمان جهت بهبود عملکرد افراد و یکنواخت کردن توانمندی‌های آنان با شایستگی‌های اصلی سازمانی استفاده می‌کنند و سازمان‌ها از طریق برنامه‌های آموزشی افراد را در کارهای‌شان شایسته‌تر و اثربخش‌تر می‌نمایند (دیور، ۲۰۱۹). مدل‌های شایستگی به عنوان مبنایی برای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی استفاده می‌شود. این مدل‌ها نقش حیاتی را در هر فرآیند از سیستم‌های منابع انسانی دارا می‌باشند. از طریق شناسایی شایستگی مورد نیاز جهت اثربخشی در یک شغل فرآیند گزینش، آموزش و بهبود، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی جانشینی بر رفتارهایی که انطباق بیشتری با عملکرد موفقیت‌آمیز افراد دارد متمرکز می‌شود. مطمئناً استفاده و کاربرد مدل‌های شایستگی برای سازمان مزایای زیادی را در بر دارد. مدیران همواره در تلاش هستند تا جهت بهبود برنامه‌های آموزشی و اصلاح فرآیندهای گزینش افراد و اجرای طرح جانشینی نیروی انسانی از این مدل‌ها استفاده نمایند. فاکتورهایی مثل فرهنگ سازمانی نیازهای تجاری و تعهد تصمیم‌گیرندگان کلیدی بر استفاده درست از این مدل‌ها تأثیر زیادی می‌گذارد (آپمیر، دریل و کروگر، ۲۰۱۹). در جدول ۱، مدل‌های شایستگی مدیران به اختصار آورده شده است.

جدول ۱. مدل‌های شایستگی مدیران (منبع: ساین و همکاران؛ ۲۰۲۳)

پژوهشگر	مولفه‌ها
فیدلر و گارسیا ^۲	تجربه، سابقه خدمت، ذکاوت و فراست
هاوس ^۳	اعتمادبه‌نفس، تسلط بر خویش، اعتقاد به باورها و عقاید شخصی
بنیس ^۴	قاطعیت، سیستم ارتباطی قوی، ثابت قدم در اهداف، آگاهی از توانایی‌های خویش
گانگنز و گو ^۵	اعتمادبه‌نفس، قدرت بیان، عامل تغییر، اعتقاد راسخ به هدف
اسکانور ^۶	دانش، مهارت، توانایی، نگرش و انگیزه

¹ Upmeier, Driel & Krüger

² Fiedler and Garcia

³ Hous

⁴ Beny's

⁵ Gungens and Gu

⁶ Escanor

مؤلفه ها	پژوهشگر
دانش تجاری، دانش بهتر عمل نمودن در حیطه منابع انسانی، مهارت های مدیریت تغییر، اعتبار پرسنل	آلریچ ^۱
دانش، توانایی، نقش، وظیفه، خصیصه شخصیتی	می بر و همکاران ^۲
یادگیری، دانش و مهارت، تجربه، کاربرد اثربخش، تبادل اطلاعات روابط کاری، کار تیمی	فریدنبرگ ^۳
دانش، مهارت، توانایی، ویژگی های شخصیتی	جیمز و وودکاک ^۴

توسعه شایستگی

استراتژی توسعه شایستگی روشی است که به وسیله آن افراد می توانند شایستگی های شان را توسعه دهند. استراتژی های توسعه شایستگی، شکاف بین آنچه باید باشد و آنچه هست را از بین می برند. برای توسعه شایستگی های مدیریتی فعالیت ها و تمرین های خود توسعه ای، برگزاری کارگاه ها، سمینارها و دوره های آموزشی و نیز استفاده از ابزار آموزشی و کتب و منابع آموزشی را پیشنهاد داده و انواع روش های توسعه را نیز در سه گروه؛ آموزش های حین خدمت و آموزش های رسمی و خود توسعه ای قرار می دهند. آن ها هم همچنین اخذ بازخور از دیگران به ویژه مقام مافوق و یا همکاران، انجام کار و یا تمرین شایستگی تحت نظر یک فرد مجرب، مشارکت در پروژه های چالشی و ایجاد تنوع در ماموریت های کاری از جمله روش های شخصی خود توسعه ای معرفی می کنند (روبرو، آمرال و بروس، ۲۰۲۲). شایستگی اغلب با شرکت در برنامه های آموزشی، به کار گیری مربیگری فردی و همچنین از طریق فرصت های شغلی مانند درگیری در پروژه های و فعالیت های تیمی توسعه می یابند. در جدول ۲، خلاصه جمع بندی شده ای از راهکارهای توسعه مدیران آورده شده است.

¹ Alrich

² Meier et al

³ Friedenber

⁴ James and Woodcock

⁵ Ribeiro, Amaral & Barros

جدول ۲. راهکارهای توسعه مدیران (منبع: ادبیات پژوهش)

مؤلفه	ابعاد	توضیح
خوشه‌های توسعه مدیران (بنولیان، ون اتا و ویندم؛ ۲۰۱۹)	روابط توسعه‌ای	روابط توسعه‌ای برگرفته از توسعه-ای است که طبیعی اتفاق می‌افتد که عمدتاً در محیط کار و دیگر محیط‌های زندگی انسانی رخ می‌دهد.
	واگذاری‌های توسعه‌ای	هدف اصلی در سیستم‌های توسعه مدیران، انطباق درست واگذاری‌ها، متناسب با افراد است (به عبارتی، برای توسعه نیازها و هدف‌های تعریف شده، چالش‌های متناسب را برای مدیران ایجاد کنیم).
	فرایندهای بازخور	این فرایندها می‌تواند متفاوت باشد؛ از کمتر ساختاریافته‌ها (ارائه سوالاتی که یک رهبر می‌تواند داده‌های ورودی را از همکاران یا روسا در هنگام اجرای دستورات و عملکردها دریافت کند) تا کاملاً ساختاریافته (استانداردهای ۳۶۰ درجه، بازخورد از مراکز ارزیابی).
	برنامه‌های رسمی	چهار نوع از برنامه‌های توسعه مدیران را مطرح است که هر کدام از آنها، اهداف متفاوتی را مدنظر دارد. ● برنامه‌های دانش‌محور

¹ Bonvillian, Van Atta & Windham

مؤلفه	ابعاد	توضیح
		<ul style="list-style-type: none"> ● آموزش مهارت‌ها ● برنامه‌های تشویقی- بازخوردی ● برنامه‌های رشد شخصی
	فعالیت‌های خودتوسعه‌ای	کتاب، مقالات، گزارش‌ها و منابع آنلاین که می‌تواند به عنوان منبع مهم دانش برای رهبران نقش ایفا کند.
توسعه شخصی مدیران (نارجا و حسین ^۱ ، ۲۰۲۲)	یادگیری و بهبود رفتاری	مدیریت اثربخش از درون آغاز می‌شود. در واقع وقتی از افراد خواسته می‌شود که مدیران بزرگ را وصف کنند، جالب توجه است که بیشتر آنها از ویژگی‌های فردی یاد می‌کنند تا ویژگی‌های بین فردی یا سازمانی.
	یادگیری چگونه آموختن	قوی‌ترین و مفیدترین چارچوب برای اندیشیدن درباره بهبود فردی مهارت‌های مدیریتی ریشه در کارآلبرت باندورا و نظریه یادگیری اجتماعی آن دارد. نظریه یادگیری باندورا بیان می‌کند که هر رفتار جدیدی حاصل سه عامل است، فرد، محیط و رفتار. و این سه عامل روی هم تاثیر دارند.
	قدرت حافظه و بازیابی	اگر مشاهدات شما در قالب یک نظریه یا چارچوب باشد و دلیل

¹ Ngereja & Hussein

مؤلفه	ابعاد	توضیح
		موثر یا ناموثر بودن چیزی را که مشاهده کرده‌اید درک کنید، شانس بازیابی آن در هنگام نیاز بیشتر می‌شود.
هوش فرهنگی		هوش فرهنگی نشان دهنده توانایی یک فرد برای کار موثر در شرایط مختلف و متنوع فرهنگی است.
ارتباطات		. ارتباطات موثر نیازمند به رسیدن افراد به درک مشترک است.
توانایی حل مسئله و اخلاقیات		بیشتر چارچوب‌های حل مسئله از نظر شکل و مفهوم ساده‌اند، ولی دامی که اینجا وجود دارد این است که فرض می‌شود که درک فهم ساده این چارچوبها به معنی اجرای آسان آن است. علاوه بر این حل مسئله بیشتر از هر مهارت دیگر، تابعی است از اینکه چه از دامه‌های باید اجتناب شود و چه کارهایی باید صورت گیرد.
توسعه شایستگی مدیران	تمرینات داخل کازیه	در این تمرین‌ها از ارزیابی‌شونده خواسته می‌شود، مواردی را که در شغل خود با آنها مواجه می‌گردد بررسی نماید.
(سیمینی و همکاران، ۲۰۲۱)		
	بازی‌های مدیریتی	در این روش گروهی از کارآموزان

مؤلفه	ابعاد	توضیح
		در جلسه‌ای شرکت نموده، مسئله مربوطه را مورد بررسی قرار داده و در مورد آن تصمیم‌گیری می‌نمایند
مطالعات موردی		مطالعات موردی معمولاً چکیده و خلاصه‌ای از یک مسئله خاص و واقعی سازمان است.
مدل سازی رفتار		روش مدلسازی رفتاری گاهی با ایفای نقش اشتباه گرفته می‌شود ولی این روش معمولاً یک طرز برخورد از قبل تهیه و تنظیم شده ای را برای ایجاد مهارت های خاص مدیریت و سرپرستی به کارآموزان ارائه می‌نماید تا آنان از آن مدل رفتاری ارائه شده استفاده کرده و آن را الگوی رفتار خود قرار دهند.
آموزش حساسیت		اهداف کلی آموزش حساسیت عبارت است از توسعه آگاهی های منابع انسانی در مورد الگوهای رفتاری خود و دیگران بالاخص رفتارهایی که ممکن است خود و یا دیگران نسبت به آنها حساسیت داشته باشد.
تجربه حین کار		یادگیری از طریق تجربه را نمی‌توان از روش های آموزش و توسعه منابع انسانی جدا نمود ، یادگیری حین کار به گماشتن منابع انسانی

مؤلفه	ابعاد	توضیح
		به وظایف ساده محدود نمی‌گردد بلکه در مشاغل تخصصی فنی و حرفه‌ای هم از این روش استفاده می‌گردد.
	مربی‌گری	فرایند مربی‌گری، خلاء موجود میان سطح عملکرد فعلی و سطح عملکرد مطلوب یک فرد یا گروه را شناسایی و پرمی‌کند. این
	دانش‌سازمانی	متداول‌ترین این روش‌ها عبارتند از؛ چرخش در مشاغل برای سازمان‌های سنتی و برای سازمان‌هایی که در آنها شیوه‌های مدیریت مشارکتی اعمال می‌گردد و روش چندجانبه.
	سفرهای یادگیری	به یک تجربه یادگیری برنامه‌ریزی شده اشاره دارد که در طول زمان اتفاق می‌افتد و شامل جنبه‌ها و تجربیات مختلف یادگیری با استفاده از تکنیک‌ها و بسترهای متعدد است.
	مرشدیت	رابطه‌ای است که در آن یک فرد مجرب یا دانشمند به فردی تازه‌کار و نوپا آموزش‌های لازم را ارائه می‌کند.

پیشینه تجربی پژوهش

در این قسمت شایستگی های شناسایی شده در مطالعات مرتبط داخلی و خارجی در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳. شایستگی های شناسایی شده در پژوهش های گذشته

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	شایستگی های اصلی
کهراز و همکاران	۱۴۰۱	طراحی مدل شایستگی در حوزه ورزش حرفه ای بر اساس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت	تعامل فراملی، عبور از سنت گرایی، هم پیمانی، اهرم های فشار، ویژگی های شخصی، تغییر، اطمینان و خاطر جمعی.
محمدی و خلیلی	۱۴۰۱	ارائه الگوی شایستگی مدیران گروه های آموزشی در دانشگاه ها	ذهنی - بینشی، درون فردی، عملکردی، درون فردی و اخلاقی
معمدی و همکاران	۱۴۰۰	طراحی مدل شایستگی های مدیران واحدهای تولیدی	شایستگی های حرفه ای شامل؛ مدیریت ، فردی ، محیط کسب و کار، اعتقادی - اخلاقی ، فنی متخصص ، آکادمیک و عمومی
کریمی و همکاران	۱۳۹۹	ارائه مدل شایستگی اختصاصی استادان دانشگاه	تشکیل گروه های کاری و تیم سازی و توسعه شایستگی کارکردن در قالب گروه و تیم، توسط افراد شایسته در کنار ساختار سازمانی مناسب برای توسعه شایستگی ها و آموزش های مهارتی استادان ، از اهمیت برخوردارند.
غضنفری و همکاران	۱۳۹۹	مدل سازی مولفه های موثر نظام مدیریت منابع انسانی برانصب مدیران	ابعاد سیستم مدیریت منابع انسانی وانتصاب مدیران مبتنی بر شایستگی مورد تایید است.

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	شایستگی های اصلی
خنیفروهمکاران	۱۳۹۸	طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه	دانشی ، حرفه ای ، شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، ارتباطی و ادراکی
بسیجی وهمکاران	۱۳۹۸	ارائه مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین المللی	حوزه فناوری اطلاعات، مدیریتی، بازاریابی، فنی، مالی-اقتصادی
اسدی وهمکاران	۱۳۹۷	طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران	مدیریت فرهنگ سازمان های دولتی، ساختار و تشکیلات، سرمایه انسانی و مدیریتی روابط مردم با زمان های دولتی
قاسم لی	۱۳۹۶	الگوی جدید برای ارزیابی، سنجش عملکرد و تعیین	ویژگی های فردی، مهارت ها
حافظی و همکاران	۱۳۹۶	شناسایی شاخص های ارزیابی شایستگی های آموزشی مدیران شهرداری تهران	ادراکی، انسانی و فنی
جمشیدی کهساری و همکاران	۱۳۹۵	طراحی الگوی توسعه شایستگی رهبری در سازمان های خدمات شهری	فردی ذهنی، فردی شخصیتی، بین فردی، سازمانی، فراسازمانی
پن و کوئن	۲۰۱۹	ساخت یک مقیاس	مدیریت تعارض، ارتباطات شفاهی، هماهنگی بین فردی، دانش حرفه ای، مدیریت بحران، مدیریت

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	شایستگی های اصلی
		شایستگی های مدیریتی	زمان
هورراسو و همکاران	۲۰۱۹	شایستگی های مدیران سازمان های صنعتی	تفکر استراتژیک، مدیریت زمان، نتیجه گرای، رهبری
اندره و همکاران	۲۰۱۷	شایستگی های کلیدی مدیران پروژه	فردی (تجربه فردی و پیشینه تحصیلات) وسازمان (بکارگیری تجربه ها و عملکرد در سازمان)
تاباسی و همکاران	۲۰۱۶	شایستگی های کلیدی رهبران	ذهنی (قضاوت و تحلیل انتقادی) و مدیریتی (مدیریت منابع)

روش شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل توسعه شایستگی های مدیران شهرداری تهران می باشد؛ به لحاظ هدف می توان آن را در دسته پژوهش های کاربردی قلمداد کرد. با توجه به شیوه انجام کار، پژوهش حاضر بر مبنای رویکرد روش های آمیخته انجام شد. مطالعه به روش های آمیخته، مستلزم گردآوری و تحلیل داده های کیفی و کمی در یک مطالعه است که در آن داده ها به صورت همزمان^۲ یا متوالی^۳ گردآوری می شوند و تلفیق داده ها در یک یا چند مرحله از پژوهش صورت می پذیرد. نظر به لزوم انجام پژوهش به روش کیفی قبل از روش کمی برای کاوش شایستگی ها، در این پژوهش از «طرح اکتشافی متوالی» به عنوان راهبرد پژوهش در روش های آمیخته استفاده شد. بر مبنای این راهبرد، داده های کیفی گردآوری و تحلیل و متعاقب آن داده های کمی گردآوری و اولویت بندی شدند بطوری که وزن و جایگاه هر شایستگی مشخص شد و پس از آن تحلیل شدند. در قسمت کیفی پس از انجام مصاحبه، تکنیک تحلیل تم به کار گرفته شد. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم های) موجود درون داده ها است. این روش داده ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می کند. اما می تواند از این فراتر رفته و جنبه های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند

1 Mixed methods approach

2 Concurrently

3 Sequentially

4 The Exploratory Sequential Design

(توماس^۱، ۲۰۰۳: ۳۲). تم انتزاعی‌ترین سطح داده‌هاست که شکل گرفتن و انتخاب آنها بستگی زیادی به ساختارهای تحقیق دارد (ریان و برنارد^۲، ۲۰۰۳: ۲۴). استفاده مطالعه کیفی بویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد مشهود باشد. علی‌رغم مطالعات و تحقیقاتی که در حوزه شایستگی‌های مدیران صورت گرفته است؛ تحقیقات اندکی برای ارائه یک الگوی جامع توسعه شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران صورت گرفته است.

جامعه آماری پژوهش حاضر در دو قسمت کیفی و کمی؛ نمونه‌گیری هدفمند از نوع روش متوالی یا متواتر است. نمونه‌گیری هدفمند که یک روش نمونه‌گیری غیراحتمالی است، روشی جهت انتخاب هدفدار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). جدول شماره ۴ و ۵، اطلاعات جمعیت‌شناختی جامعه آماری را در بخش کیفی و کمی به صورت مجزا نشان می‌دهد.

جدول ۴. آمار توصیفی جمعیت‌شناختی جامعه آماری (بخش کیفی)

سطح تحصیلات		دانشگاهی - اجرایی		سابقه کاری	
متغیر	فراوانی	متغیر	فراوانی	متغیر	فراوانی
کارشناسی	۵	اجرایی	۹	کمتر از ۵ سال	-
ارشد					
دکتری	۷	دانشگاهی	۳	بین ۵ - ۱۰ سال	-
کل	۱۲			بین ۱۰ - ۱۵ سال	۸
				بالای ۱۵ سال	۴

¹ Thomas

² Ryan & Bernard

جدول ۵. آمار توصیفی جمعیت شناختی جامعه آماری (بخش کمی)

سطح تحصیلات		دانشگاهی - اجرایی		سابقه کاری	
متغیر	فراوانی	متغیر	فراوانی	متغیر	فراوانی
کارشناسی ارشد	۸	اجرایی	۱۳	کمتر از ۵ سال	۲
دکتری	۵	دانشگاهی	-	بین ۵ - ۱۰ سال	۳
کل	۱۳			بین ۱۰ - ۱۵ سال	۵
				بالای ۱۵ سال	۳

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر با توجه به آنچه پیش تر بیان شد به دو قسمت؛ یافته‌های کیفی و کمی تفکیک می‌شود. در بخش کیفی به الگوی شایستگی مدیران با استفاده تحلیل تم بدست آمده پرداخته می‌شود و در قسمت کمی به اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران بر طبق دیدگاه خبرگان پرداخته می‌شود.

مدل شایستگی مدیران پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

به منظور بررسی و تحلیل یافته‌های مصاحبه، همانطور که گفته شد از تکنیک تحلیل مضمون بهره گرفته شده است. جداول ۶ و ۷، قسمتی از مراحل تحلیل مضمون را نشان می‌دهد.

جدول ۶. نقل قول‌ها و مصاحبه‌های شرکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش (نتایج کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها)

کدهای توصیفی	گزیده نقل قول‌ها
تعاملات بین سازمانی	در شهرداری تهران، با منظومه‌ای از مأموریت‌ها مواجه هستیم که در خلاء و بدون اینکه در ذهنمان وجوهی از مشارکت، همکاری و یا یکپارچگی در انجام این مأموریت‌ها با بقیه دستگاه‌ها در مقیاس ملی و محلی داشته باشیم، نمی‌توانیم این مأموریت‌ها را به درستی به انجام برسانیم.
برنامه ریزی تحول‌گرایی	باید پروژه‌های تحولی را به فرجام برساند. اولویت گذاری کند و چند تحول ایجاد کند.
یادگیری مستمر	همه ما در مسیر یادگیری هستیم و باید تلاش کنیم که فرصتهایی برای یادگیری خلق کنیم.
مدیریت استعدادها	اصالت برای من توانمندی افراد است. از بین همان معاونین سابق اداره کل‌ها شایسته‌گزینی کردم و همان‌ها را ارتقاء دادم.
قدرت تجزیه و تحلیل جامع‌نگری	باید قوای تحلیلی خیلی خوبی داشته باشد. فردی باشد که جامع‌نگری خیلی خوبی هم داشته باشد.
شناسایی مسائل و مشکلات	از مسائل مدیریت شهری شناخت خیلی خوبی داشته باشد. هم بایستی سوابق و سیر تاریخی مناسبات گذشته سازمان را بداند و هم با روش‌های جدید اداره یک سازمان خدماتی بزرگ در مقیاس شهرداری تهران آشنا باشد.
آگاهی از سابقه سازمان آگاهی از روش‌های جدید	اما اصلاً اجازه نمی‌دادم کارشناس در فضایی غیر از فضای حرفه‌ای معطوف به کار صحبت کند که فضا سازی غیر رسمی ایجاد شود.
انتقادپذیری متقاعدکنندگی	فرد باید کاملاً نقد پذیر باشد، آستانه تحمل بالا و مدیریت هیجانات خیلی بالایی داشته باشد، چون باید بتوانید تنش‌ها را هضم کنید و با یک متانت و با مکانیزمی به دنبال مبنا و محتوا برای متقاعد کردن فرد بروید، وگرنه کار پیش نمی‌رود.
مدیریت هیجان حفظ آرامش	اصلاً نمی‌شود محافظه کاری کرد. یا نباید مسئولیتی را پذیرفت یا باید درست انجام داد.
آموزش هدفمند کارمندان	ذهن آن‌ها را از مفاهیم غیر کاربردی اشباع می‌کنیم که هم به فرد توهم می‌دهد و هم هیچ کاربردی در مسیر کار این سازمان ندارد.
شناخت درست از کارمندان	من در هر جا کار می‌کنیم از دو دسته آدم راحت نمی‌گذرم، یکی افرادی که خیلی از آن‌ها تعریف می‌کنند، یکی هم افرادی که خیلی زیرآب آن‌ها زده

گزیده نقل قول ها	کدهای توصیفی
می شود. در مورد این دو دسته آدم در ۳، ۴ ماه اول کارم به راحتی تصمیم به ارتقاء، حذف یا تنزل نمی گیرم.	تحت تأثیر نبودن عدم قضاوت عجولانه
برای اینکه الانتان را به صورت آنی راه بیاندازید، آینده شهر را برای ۱۰۰ سال می فروشید.	آینده نگری
کاریزما و رهبر بودن خیلی مهم است. باید پذیرفته شده و سرشناس باشد.	مقبولیت
روی کاری که درست است تاکید کنید.	معروفیت
پس مدیر باید نگاه استراتژیک داشته باشد.	پیگیری
	داشتن استراتژی

جدول ۷. توضیح و تعریف شایستگی های مورد نیاز مدیران شهری به تفکیک اختصاصی و عمومی

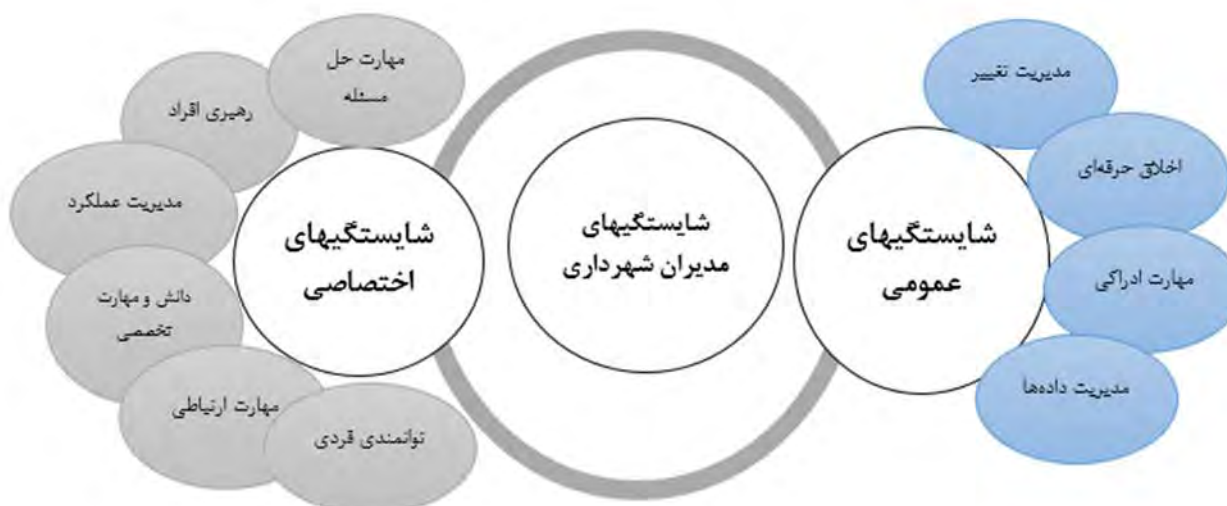
نوع شایستگی	نام شایستگی	توضیحات
اختصاصی	مهارت ارتباطی	مهارت ارتباطی به برقراری تعامل سازنده با همه افراد و سازمان هایی که به نوعی با مدیریت در تماس هستند، اشاره دارد. یک مدیر دارای شایستگی مهارت ارتباطی می تواند به خوبی با کارمندان و زیرمجموعه خود تعامل کرده و حتی بین پرسنل نیز نوعی همکاری و دوستی ایجاد کند و آنها را تشویق به کارهای تیمی و تیم سازی کند. همچنین با سایر سازمان های نیز تعامل سازنده داشته و همکاری و تعاملات بین سازمانی را به بهترین نحو مدیریت می کند. مدیر با این شایستگی می تواند با هر کس متناسب با سطح سواد و ویژگی های اخلاقی و فرهنگی ارتباط مؤثر و سازنده برقرار کند.
توانمندی های فردی	توانمندی های فردی	هر مدیری نیاز است که یکسری ویژگی ها و توانمندی های فردی داشته باشد. از جمله این ویژگی ها می توان به مدیریت هیجان، حفظ آرامش و خونسردی در مواقع بحرانی و انتقادپذیری و پذیرش نظر دیگران اشاره کرد. ضمن اینکه یک مدیر باید نظر دیگران را در مواقع لزوم بپذیرد، باید مراقب باشد که در این امر زیاده روی نکرده و بیش از حد تحت تأثیر دیگران قرار نگیرد.
دانش و مهارت تخصصی	دانش و مهارت تخصصی	یک مدیر خوب و شایسته باید از دانش روز آگاه بوده و به طور مستمر در حال یادگیری و آموزش باشد. علاوه بر آگاهی از دانش روز یک مدیر شهرداری باید به فرهنگ منطقه تحت مدیریت خود آگاه باشد و راجع به آن کسب اطلاعات کند.

توضیحات	نام شایستگی	نوع شایستگی
تفکر راهبردی به تفکر تحلیلی قوی مدیر برمی‌گردد. مدیری که به لحاظ تفکر تحلیلی و حل مسأله قوی است، می‌تواند راه‌حل‌های مناسبی جهت رفع مشکلات یا بهتر شدن روال انجام کارها ارائه دهد. داشتن راه‌حل مناسب مستلزم فهم موضوعات و مشکلات و ریشه‌یابی آنها است. بنابراین فردی با توانایی حل مسأله باید توان تجزیه و تحلیل مسائل را داشته باشد و بتواند از زوایای مختلف به موضوعات نگاه کرده و با در نظر گرفتن تمامی جنبه‌ها راه‌کار مناسب و مقتضی با شرایط را ارائه دهد.	تفکر راهبردی	
رهبری افراد یک ویژگی مهم در مدیریت کردن امور است. مدیری که رهبر توانایی است از نظر اکثریت پرسنل مقبول بوده و مورد پذیرش است. علاوه بر این در جهت استعداد کارمندان تلاش کرده و آموزش‌های متناسبی برای آنها در نظر می‌گیرد. همچنین گاه تفویض اختیار کرده و از این طریق در پرسنل خود ایجاد انگیزه کرده و به نحو احسن جانشین-پروری می‌کند.	رهبری افراد	
مدیریت عملکرد به شایستگی اشاره دارد که مدیر تلاش می‌کند عملکرد خودش و دیگران را در جهتی هدایت کند که به نتیجه مدنظر برسد. برای رسیدن به این مطلوب نیاز است که مدیر جسارت و شجاعت لازم را داشته باشد، نتیجه‌گرا بوده و قدرت چانه‌زنی داشته باشد تا بتواند دیگران را اقناع کرده و در جهت تصمیمات خود کارها را پیش ببرد.	مدیریت عملکرد	
اخلاق حرفه‌ای به ویژگی‌های رفتاری مدیر که تحت تأثیر اخلاق و ارزش-های فردی قرار می‌گیرد، اشاره دارد. یک مدیر با اخلاق در کار خود مسولیت‌پذیر بوده و وظائف محوله را با تمام توان و به نحو احسن انجام می‌دهد. چنین مدیری از دروغ و نیرنگ به دور بوده و از موقعیت و جایگاه خود سوءاستفاده نکرده و چون کار خطایی از او سر نزده در شفاف‌سازی امور کوتاهی نمی‌کند. او خود را خادم مردم دانسته و همه تلاشش را جهت پاسخگویی و خدمت به مردم می‌کند و همیشه در دسترس کارمندان خود بوده و به‌طور مستقیم و بی‌واسطه با آنها ارتباط برقرار می‌کند.	اخلاق حرفه‌ای	عمومی
مهارت ادراکی به وسعت دید مدیر برمی‌گردد. یک مدیر توانا باید بتواند کلیه جوانب امر را در نظر گرفته و نتیجه اقداماتش را در آینده پیش‌بینی کند و به نوعی آینده‌نگر باشد. مدیری با مهارت ادراکی باید بتواند به	مهارت ادراکی	

توضیحات	نام شایستگی	نوع شایستگی
درستی هدف‌گذاری کرده و استراتژی‌های لازم برای رسیدن به این اهداف را اتخاذ کند.		
مدیریت تغییر یکی از شایستگی‌هایی است که به تحول‌آفرینی و خلاقیت مدیر اشاره دارد. مدیرانی با این شایستگی معمولاً در امور پیشگام بوده و منشأ ایجاد تغییر و تحولات نوین در سازمان هستند. این شایستگی به بلوغ سازمان کمک بسیاری می‌کند.	مدیریت تغییر	
با توجه به پیشرفت تکنولوژی در دنیا امروز و نقش کلیدی اطلاعات در تصمیم‌گیری توانایی مدیریت داده برای مدیران لازم و ضروری است. یک مدیر باید با تکنولوژی روز آشنا باشد و بتواند از سامانه‌های هوشمند استفاده کند.	مدیریت داده‌ها	

شایستگی‌های مدیران





شکل ۱. مدل شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران (منبع: یافته‌های پژوهش)

اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران

در این بخش، شایستگی‌های مستخرج از بخش کیفی که در دو طبقه عمومی و خصوصی دسته‌بندی شده‌اند، در قالب پرسشنامه زوجی مورد مقایسه قرار گرفتند تا اهمیت هر یک از شایستگی‌ها در قیاس با سایر شایستگی بر اساس نظر خبرگان مرحله اول مشخص گردند. بعد از گردآوری داده‌ها، با تکنیک تحلیل سلسله مراتبی شایستگی‌ها وزن‌دهی شدند.

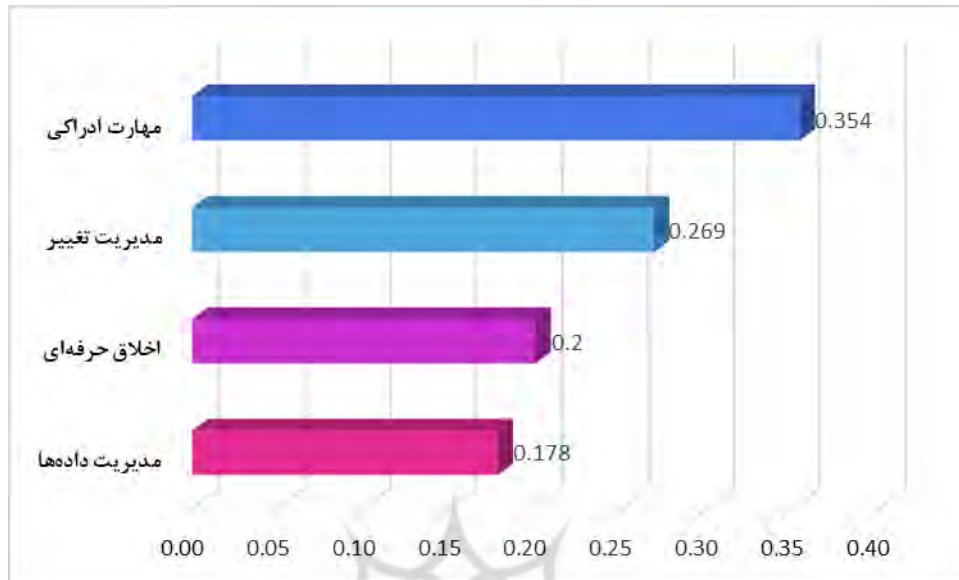
بعد از تجزیه و تحلیل پرسشنامه مرتبط با شایستگی‌های عمومی، بیشترین میانگین هندسی برابر با ۲/۰۸۵ و متعلق به مقایسه بین مهارت ادراکی و مدیریت داده‌ها است. همچنین کمترین میانگین برابر با ۱/۱۸۸ و متعلق به مقایسه بین مهارت ادراکی و مدیریت تغییر است. با توجه به ستون واریانس هندسی نیز چنین استنباط می‌شود که بیشترین پراکندگی آرا مربوط به مقایسه دو شایستگی مهارت ادراکی و مدیریت تغییر با واریانس ۰/۶۴۵ است؛ با مراجعه به پرسشنامه‌های تکمیل شده مشاهده می‌شود که از ۱۱ نفر پاسخگو، ۵ نفر به اهمیت بیشتر مهارت ادراکی و ۵ نفر به اهمیت بیشتر مدیریت تغییر رای داده‌اند و یک نفر هم اهمیت این دو شایستگی را برابر دانسته است. در مقابل کمترین پراکندگی آرا متعلق به مقایسه بین مدیریت تغییر و مدیریت داده‌ها با واریانس هندسی برابر با ۰/۵۶۶ است. بنابراین، از بین ۴ شایستگی عمومی مهارت ادراکی با ضریب ۰/۳۵۴ دارای بالاترین وزن بوده و از نظر متخصصین در مقایسه با ۳ شایستگی عمومی دیگر اولویت اول را دارد. شایستگی‌های مدیریت تغییر، اخلاق حرفه‌ای و مدیریت داده‌ها به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند. مجموع اوزان برابر با یک می‌شود.

همچنین بعد از تجزیه و تحلیل پرسشنامه مرتبط با شایستگی‌های اختصاصی مدیران شهرداری، بیشترین میانگین هندسی برابر با ۲/۹۳۱ و متعلق به مقایسه بین دانش و مهارت تخصصی و رهبری

افراد است. همچنین کمترین میانگین برابر با ۱/۰۵۱ و متعلق به مقایسه بین تفکر راهبردی و رهبری افراد است. با توجه به ستون واریانس هندسی نیز چنین استنباط می شود که بیشترین پراکندگی آرا مربوط به مقایسه دو شایستگی دانش و مهارت تخصصی و مدیریت عملکرد با واریانس ۰/۶۵۶ است؛ با مراجعه به پرسشنامه های تکمیل شده مشاهده می شود که از ۱۳ نفر پاسخگو، ۵ نفر به اهمیت بیشتر مدیریت عملکرد و ۵ نفر به اهمیت بیشتر دانش و مهارت تخصصی رای داده اند و یک نفر هم اهمیت این دو شایستگی را برابر دانسته است. در مقابل کمترین پراکندگی آرا متعلق به مقایسه بین مهارت ارتباطی و تفکر راهبردی با واریانس هندسی برابر با ۰/۴۲۲ است. از بین ۱۳ نفر پاسخگو، تنها یک نفر معتقد بود که شایستگی مهارت ارتباطی از شایستگی تفکر راهبردی مهمتر است. بنابراین، از بین ۶ شایستگی اختصاصی رهبری افراد با ضریب ۰/۲۵۶ دارای بالاترین وزن بوده و از نظر متخصصین در مقایسه با ۵ شایستگی اختصاصی دیگر اولویت اول را دارد. شایستگی های تفکر راهبردی، دانش و مهارت تخصصی، مدیریت عملکرد، توانمندی های فردی و مهارت ارتباطی به ترتیب در اولویت های بعدی قرار می گیرند. مجموع اوزان برابر با یک می شود. جدول ۸ و ۹ و همچنین نمودار ۱ و ۲ به خلاصه ای از یافته های بخش کمی اشاره دارد.

جدول ۸: میانگین هندسی و واریانس هندسی شایستگی های عمومی در مقایسه ی با یکدیگر

شایستگی اول	شایستگی دوم	میانگین هندسی	واریانس هندسی
مهارت ادراکی	مهارت ادراکی	۱/۸۷۲	۰/۶۲۱
اخلاق حرفه ای	مدیریت تغییر	۱/۳۴۳	۰/۶۲۲
مدیریت داده ها	مدیریت داده ها	۱/۱۹۱	۰/۵۸۷
مهارت ادراکی	مدیریت تغییر	۱/۱۸۸	۰/۶۴۵
مدیریت داده ها	مدیریت داده ها	۲/۰۸۵	۰/۵۸۷
مدیریت تغییر	مدیریت داده ها	۱/۳۶۶	۰/۵۶۶



نمودار ۱. مقایسه وزن هر شایستگی عمومی

جدول ۹. میانگین هندسی و واریانس هندسی شایستگی‌های اختصاصی در مقایسه‌ی با یکدیگر

شایستگی اول	شایستگی دوم	میانگین هندسی	واریانس هندسی
	توانمندی‌های فردی	۱/۴۸۳	۰/۶۰۵
	دانش و مهارت تخصصی	۲/۳۱۱	۰/۶۰۸
مهارت ارتباطی	تفکر راهبردی	۲/۶۰۵	۰/۴۲۲
	مدیریت عملکرد	۱/۳۱۴	۰/۶۳۶
	رهبری افراد	۲/۰۹۴	۰/۵۶۱
	دانش و مهارت تخصصی	۱/۴۷۷	۰/۴۴۷
توانمندی‌های فردی	مهارت حل مسأله	۱/۳۱۷	۰/۵۴۷
	مدیریت عملکرد	۱/۵۸۶	۰/۵۲۸

شایستگی اول	شایستگی دوم	میانگین هندسی	واریانس هندسی
	رهبری افراد	۱/۹۱۱	۰/۵۵۱
	تفکر راهبردی	۱/۲۶۳	۰/۶۳۶
دانش و مهارت تخصصی	مدیریت عملکرد	۱/۲۵۶	۰/۶۵۶
	رهبری افراد	۲/۹۳۱	۰/۴۳۳
	مدیریت عملکرد	۱/۳۴۷	۰/۴۵۳
تفکر راهبردی	رهبری افراد	۱/۰۵۱	۰/۵۱۲
مدیریت عملکرد	رهبری افراد	۱/۲۸۶	۰/۵۳۷



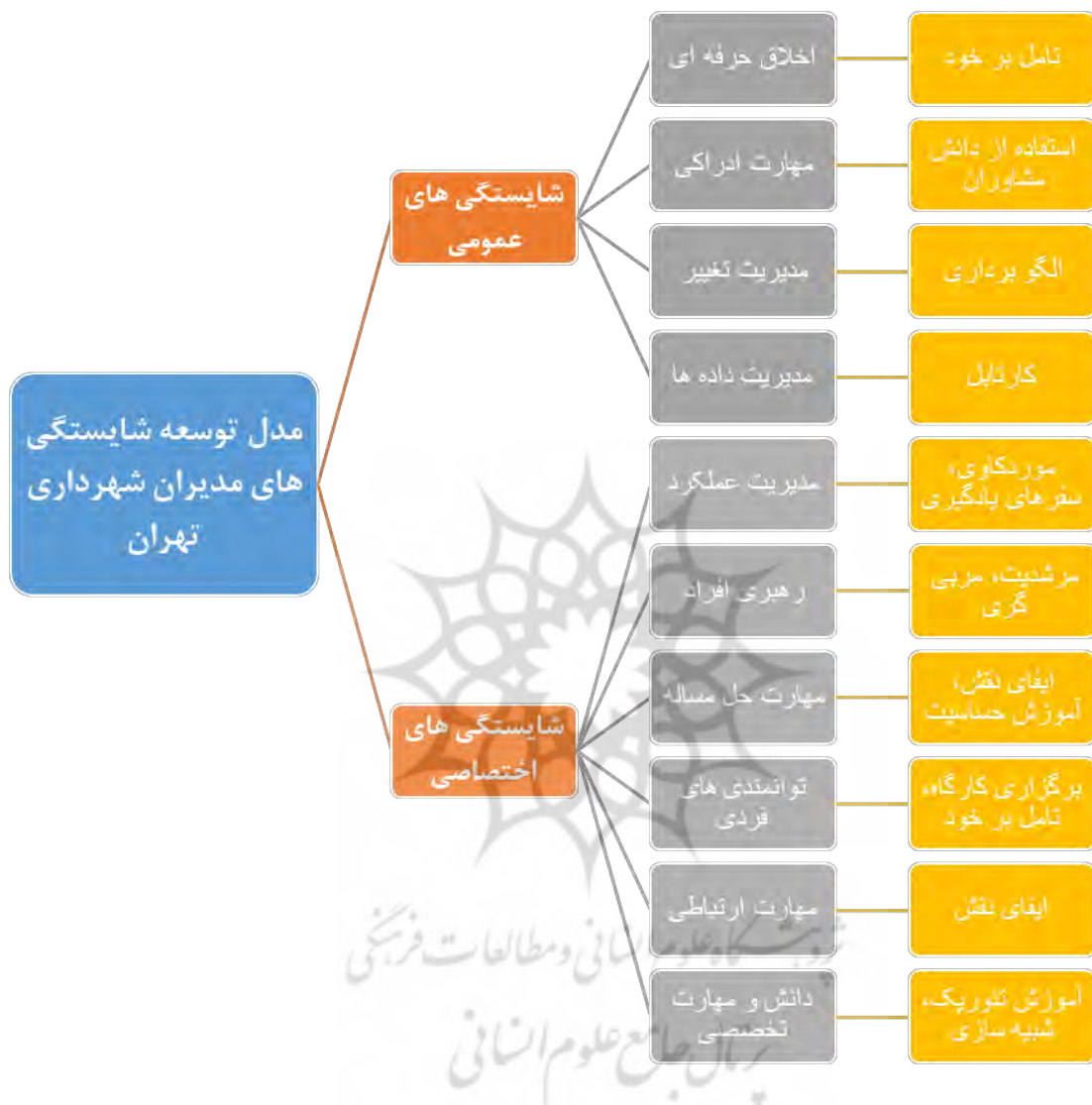
نمودار ۲. مقایسه وزن هر شایستگی اختصاصی

در ادامه به منظور مشخص کردن این موضوع که شایستگی‌های شناسایی شده برای مدیران شهرداری تهران با کدام روش‌های توسعه مدیران، قابل توسعه است، ماتریسی از مدل شایستگی و الگوهای توسعه تهیه شده و در اختیار خبرگان قرار گرفت. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل ماتریس که در جدول ۸ نشان داده شده است، بهترین روش برای توسعه مولفه‌های شایستگی‌های شناسایی شده مدیران شهری

در شکل ۲، روبه‌روی هر شایستگی آورده شده است. روش‌های توسعه ارائه شده جلوی هر یک از شایستگی‌های بدست آمده بر مبنای بالاترین میانگین ارائه شده از سوی خبرگان بوده است. به طور کلی می‌توان روش‌های توسعه شایستگی‌های مدیران شهری را به دو گروه توسعه فردی و توسعه سازمانی طبقه‌بندی کرد. در روش‌های توسعه فردی با تمرکز فرد بر افزایش مهارت‌های به وسیله شخصی بوده در حالی که در روش‌های توسعه سازمانی، توسعه شایستگی‌های شناسایی شده بر تمرکز بر برنامه‌های سازمانی و بیرون از سازمانی می‌باشد.

جدول ۹. ماتریس شایستگی‌ها و روش‌های توسعه شایستگی‌ها (منبع: یافته‌های پژوهش)

روش‌های توسعه	شایستگی‌ها	اخلاق حرفه‌ای	مدیریت تغییر	مهارت ادراکی	مدیریت داده‌ها	توانمندی فردی	مدیریت عملکرد	رهبری افراد	مهارت حل مساله	دانش و مهارت تخصصی
تامل بر خود	۳۸٪	۵٪	۲۵٪	۱۳٪	۲۸٪	۰	۱۸٪	۱۱٪	۲۹٪	۱۶٪
استفاده از دانش مشاوران	۰	۱۹٪	۴۸٪	۱۴٪	۰	۱۷٪	۱۱٪	۱۹٪	۱۵٪	۲۷٪
الگو برداری	۱۲٪	۳۹٪	۱۵٪	۱۷٪	۸٪	۱۹٪	۱۰٪	۹٪	۱۸٪	۱۶٪
کارتابل	۰	۹٪	۶٪	۳۷٪	۰	۱۲٪	۷٪	۱۴٪	۰	۹٪
موردکاوی	۹٪	۷٪	۰	۲۰٪	۱۲٪	۲۸٪	۱۴٪	۰	۱۰٪	۱۸٪
ایفای نقش	۰	۵٪	۰	۰	۱۵٪	۰	۱۲٪	۲۹٪	۳۵٪	۰
آموزش حساسیت	۱۰٪	۰	۰	۱۰٪	۰	۱۰٪	۰	۳۷٪	۰	۳۱٪
مربی‌گری	۱۲٪	۱۱٪	۱۰٪	۱۲٪	۱۰٪	۱۲٪	۱۰٪	۸٪	۱۰٪	۸٪
برگزاری کارگاه	۱۰٪	۱۵٪	۱۲٪	۱۰٪	۳۶٪	۱۰٪	۳۸٪	۱۱٪	۱۲٪	۹٪
آموزش تفوریک	۲۰٪	۰	۱۰٪	۲۰٪	۱۲٪	۲۰٪	۸٪	۹٪	۱۰٪	۰
شبیه‌سازی	۱۱٪	۱۰٪	۲۰٪	۱۱٪	۱۱٪	۱۱٪	۷٪	۰	۲۰٪	۲۹٪
مرشدیت	۰	۸٪	۱۱٪	۰	۱۰٪	۰	۳۳٪	۹٪	۱۱٪	۱۲٪
سفرهای یادگیری	۱۰٪	۰	۰	۱۰٪	۲۰٪	۱۰٪	۰	۱۰٪	۰	۱۸٪



شکل ۲. مدل توسعه شایستگی های مدیران شهرداری تهران (منبع: یافته های پژوهش)

بحث و نتیجه‌گیری

شایستگی ترکیبی از ویژگی‌ها و قابلیت‌های اساسی افراد است که به عملکرد موثر و اثربخش آن‌ها مطابق با استانداردهای مورد انتظار منجر شده و می‌تواند کیفیت رفتار و عملکردشان را در حیطه وظایف و شرح شغلی آن‌ها پیش‌بینی کند. شایستگی صرفاً انجام وظایف مربوط به شرح شغلی افراد نیست، منظور از شایستگی توان و قابلیت فرد در به کارگیری و بسط دانش عمیق، نگرش و تجربیاتش در موقعیت‌های مختلف شغل مورد نظر است. مدل شایستگی مدیران مجموعه‌ای از قابلیت‌های ویژه و اثرگذار است که علاوه بر شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مورد نیاز سازمان، شایستگی‌های مدیریتی را نیز در بر می‌گیرد. برای تصدی پست‌های مدیریتی در سازمان‌ها برخورداری از برخی شایستگی‌های مدیریتی ضروری بوده و در اغلب مدل‌های شایستگی پیشنهاد شده‌اند. در اکثر این مدل‌ها، مهمترین شاخص‌های شایستگی مدیران مبتنی بر نگرش و بینش، دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌ها و مشخصه‌های شخصیتی، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای آن‌ها تعریف شده است. اما آنچه مسلم است؛ این است که مدیران بر مبنای ماهیت سازمان و وظایف خود نیاز به شایستگی‌های مختص خود را دارند. بر این اساس این پژوهش تلاش کرد تا به شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شهرداری تهران و ارائه راهکارهای توسعه شایستگی‌های به این مهم دست یابد.

با استفاده رویکرد کیفی و مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان اجرایی و دانشگاهی، ۴ نوع شایستگی عمومی و ۶ نوع شایستگی اختصاصی برای مدیران شهرداری تهران و به طور کل مدیران حوزه شهری متصور است. شایستگی‌های عمومی عبارتند از؛ مدیریت داده‌ها، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت تغییر و مهارت ادراکی. بر اساس نتایج آزمون تکنیک سلسله‌مراتبی مهم‌ترین شایستگی‌های عمومی از دید خبرگان، مهارت ادراکی و مهارت مدیریت تغییر می‌باشد. شایستگی‌های اختصاصی مدیران شهرداری تهران نیز عبارتند از: دانش و مهارت تخصصی، تفکر راهبردی، توانمندی‌های فردی، مهارت ارتباطی، رهبری افراد و مدیریت عملکرد. بر اساس آزمون کمی مهم‌ترین مهارت تخصصی مدیران شهرداری تهران نیز، رهبری افراد و بعد از آن مهارت حل میاله می‌باشد.

همچنین شایستگی‌های مطرح شده در این پژوهش با نتایج پژوهش‌های؛ کهراز و همکاران (۱۴۰۱)، که شایستگی‌های تعامل فراملی، ویژگی‌های شخصی، تغییر، اطمینان و خاطرجمعی را در پژوهش خود مطرح نمودند؛ محمدی و خلیلی (۱۴۰۱)؛ که شایستگی‌های؛ مهارت‌های ذهنی-بینشی، درون‌فردی، عملکردی و اخلاقی را مطرح نمودند؛ معتمدی و همکاران (۱۴۰۰) که شایستگی‌های حرفه‌ای را شامل؛ مدیریت فردی، محیطی و کسب‌وکار، مهارت اعتقادی-اخلاقی، فنی و عمومی مطرح کرده‌اند و خنیفر و همکاران (۱۳۹۸) که شایستگی‌های دانشی، حرفه‌ای، شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت و ارتباطی - ادراکی را مطرح کرده‌اند؛ درخشان و زندی (۱۳۹۷)، که شایستگی‌های اخلاقی؛ اداری- نظارتی؛

فردی و شخصیتی؛ انگیزشی؛ فناورانه؛ ادراکی؛ ارتباطی و میان فردی؛ فرهنگی؛ فنی، حرفه‌ای و تخصصی؛ سیاسی؛ و اقتصادی _ کارآفرینانه را مطرح نمودند؛ قلی‌پور، سیدجوادین و روزبه (۱۳۹۷) که شایستگی‌های ارزشی و اعتقادی، فردی و شخصیتی، علمی و فناورانه، مدیریتی و اجرایی، ارتباطی و میان فردی و تحلیلی، ذهنی و فکری مطرح نمودند؛ جمشیدی کهساری و همکاران (۱۳۹۵) که شایستگی‌های فردی ذهنی، فردی شخصیتی، بین فردی، سازمانی و فراسازمانی را مطرح کرده‌اند؛ پن و کوئن (۲۰۱۹) که شایستگی‌های مدیریت تعارض، هماهنگی بین فردی، مدیریت بحران و دانش حرفه‌ای را بیان کرده‌اند؛ عسگری، نیکوکار، صفری و غلامی (۱۳۹۴) که شایستگی‌های شناسایی شده پژوهش خود را در سه بُعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) بیان نمودند؛ تاباسی و همکاران (۲۰۱۶) که شایستگی‌های ذهنی؛ قضاوت و تحلیل انتقادی، و مدیریتی؛ مدیریت منابع مطرح نمودند؛ همسو می‌باشد.

بر این اساس از مدیران شهرداری تهران انتظار می‌رود با شناخت ابعاد و شایستگی‌های موردنیاز با استناد به راهکارهای توسعه شایستگی‌های مدیران، در راستای تقویت مهارت‌ها و توانمندی خود و تلاش در جهت رسیدن به مهارت‌های مطرح شده گام بردارند. همانطور که پیش‌تر نیز بیان شد، سازمان شهرداری تهران ماهیتاً با شهرداری‌های دیگر کشور تفاوت معناداری دارد و گستردگی فعالیت آن آنقدر زیاد است که به این سازمان، کشور کوچک نیز برچسب می‌زنند. با این توصیف، شایستگی‌های مطرح شده در دیگر شهرداری‌های دنیا با شایستگی‌هایی که برای شهرداری تهران استخراج می‌شود متفاوت است؛ همچنین ماهیت شهرداری تهران که صرفاً سازمان خدماتی نیست و به تعبیری یک نهاد اجتماعی است و وجه تمایز خود را نسبت به دیگر نهادهای دیگر بیشتر از پیش افزایش داده است. مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که در مورد شایستگی‌های مشاغل و سمت‌های مدیریتی در سازمان‌های مختلف کشور و دنیا کارهای خوبی انجام شده است اما در حوزه شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران شهرداری، پژوهش جامع و کاملی که توجه به برنامه‌های توسعه‌ای داشته باشد صورت نگرفته است. در ادامه پیشنهادهای کاربردی به شهرداری تهران ارائه می‌شود؛

- مرکز نوسازی و تحول اداری شهرداری تهران می‌تواند بر اساس این شایستگی‌ها، نسبت به ارزیابی مدیران اقدام نماید و از این طریق مدیران شایسته را شناسایی نماید و پس از آن به منظور توسعه شایستگی‌های آنان برنامه ریزی نماید.
- شایستگی‌ها بعنوان رویکردی مکمل در کنار شاخص‌های عملکردی می‌تواند مبنای انتخاب و انتصاب مدیران سازمان باشد و لذا توجه به این مقوله به متولیان سرمایه انسانی توصیه می‌گردد.

- بهره‌گیری از روشهای توسعه شایستگی‌ها بجای استفاده از آموزش‌های سنتی و مرسوم سازمانها به منظور بهبود شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران که قطعاً اثربخشی بیشتری دارند ضروری می باشد.
- استفاده اجرایی از رویکرد شایستگی‌ها، نظام و فرهنگ شایسته سالاری را در سازمان شهرداری تهران ارتقا می‌دهد و به نوعی الگویی برای تمام افراد مجموعه خواهد بود تا بر اساس آن، خود را بسنجند و در جهت ارتقای آنها گام بردارد.
- شایستگی‌های مدیران با توجه به تغییرات محیطی تغییر پیدا می‌کنند. لذا باید سیستم نظارتی پویایی در سازمان شهرداری مستقر باشد تا مدل شایستگی را به طور مداوم ارزیابی و بهبودبخشد.
- مرکز نوسازی و تحول اداری شهرداری تهران می‌تواند بر اساس این شایستگی‌ها، نسبت به ارزیابی مدیران اقدام نماید و آموزش‌های کاربردی و تعریف شده‌تری را طراحی و اجرا کند؛ زیرا به هرحال اهداف رفتاری این شایستگی‌ها تعیین شده و عموماً قابل آموزش و توسعه هستند.
- شاید این شایستگی‌ها بعنوان مبنایی برای سنجش مدیران ارشد سازمان در فرایندهای معتبر قلمداد شود بعنوان مثال یکی از بهترین مدل‌های شایستگی در طراحی و اجرای کانونهای ارزیابی و توسعه در شهرداری تهران می باشد زیرا هم ابزارهای بومی لازم جهت سنجش این شایستگی‌ها وجود دارد و هم ارزیابان حرفه ای که متناسب با فضای شهرداری تهران آشنا باشند، وجود دارد.
- شایستگی‌ها بعنوان رویکردی مکمل در کنار شاخص‌های عملکردی می‌تواند مبنای انتخاب و انتصاب مدیران سازمان باشد و لذا توجه به این مقوله به متولیان سرمایه انسانی توصیه می‌گردد.
- بهره‌گیری از روش‌های توسعه شایستگی‌ها بجای استفاده از آموزش‌های سنتی و مرسوم سازمان‌ها به منظور بهبود شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران که قطعاً اثربخشی بیشتری دارند.
- استفاده اجرایی از رویکرد شایستگی‌ها، نظام و فرهنگ شایسته سالاری را در سازمان شهرداری تهران ارتقا می‌دهد و به نوعی الگویی برای تمام افراد مجموعه خواهد بود تا بر اساس آن، خود را بسنجند و در جهت ارتقای آنها گام بردارد.

➤ شایستگی های مدیران با توجه به تغییرات محیطی تغییر پیدا می کنند. لذا باید سیستم نظارتی پویایی در سازمان شهرداری مستقر باشد تا مدل شایستگی را به طور مداوم ارزیابی کند.

با عنایت به موضوع پژوهش، پیشنهادات زیر به پژوهشگران آتی ارائه می گردد؛

❖ در پژوهش حاضر با عنایت به هدف اصلی تحقیق که ارائه مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران بوده است، لذا شایسته است پژوهش های در مور دشناسایی شایستگی های کارشناسان نیز مدنظر قرار گیرد.

❖ پژوهش حاضر تنها به شناسایی شایستگی های مدیران و روش های توسعه آنها اقدام نموده است و به پیامدها، مشکلات و مسائل استقرار و اجرای روش ها اشاره نکرده است بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می گردد به مسائل و مشکلات اجرایی روش های توسعه شایستگی های مدیران بپردازند.

منابع

- ابراهیم پور، مهرداد؛ اکبری، احمد؛ زنده دل، احمد؛ چرابین، مسلم. (۱۴۰۰). تدوین طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس، توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، دوره دوازدهم، ویژه نامه، ۴۳۹-۴۵۲.
- اسدی، اسماعیل؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ بانسی، محمد و صادقی، رضا (۱۳۹۸). طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی دفاع ملی، سال سوم، شماره ۱۰
- بسیجی، عسل؛ بابایی زکلیکی، محمدعلی؛ حسین زاده، معصومه و خدیور، آمنه (۱۳۹۸) ارائه مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین المللی. پژوهش های مدیریت ایران، دوره ۲۴، بهار ۱۳۹۹.
- جمشیدی کوهساری، حمزه؛ بدیلی، زهرا و حسینی، سیدمجید (۱۳۹۸) عوامل کلیدی موفقیت در مراکز ارزیابی و توسعه. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- جمشیدی کوهساری، حمزه؛ زارعی متین، حسن؛ بابایی زکلیکی، محمدعلی و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۵). طراحی الگوی توسعه شایستگی های رهبری در سازمان های خدمات شهری، مطالعات مدیریت رهبردی، شماره ۲۶، تابستان ۱۳۹۵.
- حافظی، مریم و مرادی، فاطمه (۱۳۹۶)، شناسایی شاخص های ارزیابی شایستگی های آموزشی مدیران شهرداری تهران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱۴، پاییز ۱۳۹۶

خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح الدین؛ سیفی، علی و فیاضی، بی بی مرجان (۱۳۹۸)، طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه، فصلنامه مدیریت مدرسه، دوره هشتم، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۹.

خشوعی، مهدیه السادات؛ عریضی، حمیدرضا و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۲)، هشت شایستگی مدیریتی: شایستگی‌های ضروری برای مدیران در قرن ۲۱. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۴، شماره ۱۴، تابستان ۱۳۹۲.

راسول، ویلیام جی و گریبر، جیم ای (۱۳۹۶) مبانی آموزش مبتنی بر شایستگی، طاهری، مرتضی. دانشگاه علامه طباطبایی.

غضنفری، سکینه خاتون؛ یوسفی سعیدآبادی، رضا و فلاخ، وحید (۱۳۹۹) مدل‌سازی مولفه‌های نظام مدیریت منابع انسانی بر انتصابات

کریمی، منوچهر؛ احمد، سید علی اکبر (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی اختصاصی استادان دانشگاه. نشریه علمی آموزشی و ارزشیابی، سال ۱۴ شماره ۵۳، سال ۱۴۰۰.

معمدی، (۱۴۰۰). طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران واحدهای تولید محصولات گلخانه‌ای خراسان جنوبی در ایران.

موزن جمشیدی، میرهادی (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی شایستگی‌های کلیدی مدیران در راستای تحقق تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال نهم، شماره ۳۱.

آراسته، حمیدرضا؛ حسنپور، اکبر؛ ایزدی، احمد؛ و بستانی املشی، طهمورث. (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکتهای تابعه، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، (۱۸)۵، ۷۹-۵۵.

اسحاقی گهراز؛ سیداکیر؛ امیرحسینی، سید احسان. (۱۴۰۱). طراحی مدل شایستگی مدیران در حوزه ورزش حرفه‌ای بر اساس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال یازدهم، شماره ۱، ۱۳۶-۱۱۵.

پهلوان شریف، محمد امین، کاظمی، محمد حسین. (۱۳۹۹). تبیین الگوی شایستگی مدیران جهادی تمدن‌ساز (مورد مطالعه: شهید قاسم سلیمانی). فصلنامه مدیریت اسلامی، (۴)۲۸، ۱۴۱-۱۶۸.

پیری رمضان، عباس پور عباس، رحیمیان حمید، ملکی حسن، اسکندری حسین. (۱۳۹۹). طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران مدارس بر بنیان آموزه‌های قرآن کریم: رویکردی ترکیبی. مدیریت مدرسه. (۱)۸: ۱۹۱-۱۲۷.

تورانی، حیدر؛ ملایی نژاد، اعظم؛ حسین پور طولازدهی. شهره. (۱۳۹۹). بررسی ویژگی‌های مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی: ارائه ابزار سنجش معتبر و الگوی پیشنهادی. نوآوری‌های آموزشی، (۱)۱۹: ۴۷-۸۸.

طراحی مدل توسعه شایستگی های مدیران... وحید علمداری، محمدنقی ایمانی، جلیل یونسی بروجنی و... 131.

حسین خنیفر، صلاح الدین ابراهیمی، علی سیفی، بی بی مرجان فیاضی، (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی برای استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه، نشریه مدیریت مدرسه، ۸(۲)، ۱۱۸-۱۳۹.

خانی، ناصر و عشوری مهرنجانی، امید، (۱۴۰۰). واکاوی تجربه شرکت کنندگان در خصوص اثربخشی دوره های آموزشی مدیریت، نخستین کنفرانس ملی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، اهواز

خلیلی جولرستانی، سیداحمد؛ رضایی، صادق. (۱۳۹۷). شناسایی معیارهای شایسته گزینی مدیران از دیدگاه اسلام با تاکید بر آیات قرآن کریم. پژوهش های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی). ۱۳(۱): ۴۹-۷۰.

خلیلی، کرم؛ محمدی، نسرين. (۱۴۰۱). ارائه الگوی شایستگی مدیران گروه های آموزشی در دانشگاه ها (مورد مطالعه: دانشگاه ایلام)، تعالی منابع انسانی، دوره ۳، شماره ۲، ۱۰۸-۹۲.

زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ موسوی، سید محمد مهدی؛ ودادی، احمد. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان های فرهنگی کشور، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی؛ سال دوم، شماره ۸، پاییز ۹۳.

زاهدی، شمس السادات، و شیخ، ابراهیم. (۱۳۸۹). الگوی قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱(۱): ۹۵-۱۳۹.

سیدجوادین، سیدرضا، سعادت نهاد، محمدحسین، امیری، مجتبی، لسانی فشارکی، محمد علی. (۱۴۰۰). شناسایی شایستگی های مدیران اصلح؛ تحقیق موضوعی در قرآن کریم. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۴)، ۸۵-۱۱۴.

سیدی، سیدمحمدرضا، دانایی فرد، حسن، گنجعلی، اسدالله، خائف الهی، احمدعلی. (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی های مدیران عالی دولتی با روش فراترکیب. مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۹(۳۳)، ۵۴-۷۹.

شریفی، روح ا... (۱۴۰۰). بررسی معیارهای شایستگی مدیریت و ویژگیهای یک مدیر موفق از دیدگاه اسلام، سومین کنفرانس بین المللی توسعه و ترویج علوم انسانی و مدیریت در جامعه، تهران.

صادقی اصفهانی، محمودرضا (۱۴۰۱). بررسی شایستگی مدیران و وظایف مدیریتی آنان بر نحوه تصمیم گیری و عملکرد کارکنان، بهبود و بازسازی سازمان ها و کسب و کارها، دوره ۲، ۱۳-۱.

سگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین؛ صفری، حسین؛ غلامی، مهرداد. (۱۳۹۴). الگوی شایستگی های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم انداز ۱۴۰۴. مدیریت در دانشگاه اسلامی. ۴(۱): ۳۶-۴۵.

فراهانی، صادق، قربانی زاده، وجه الله، تقوی فرد، محمد تقی، رنگریز، حسن. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه های برتر ایران. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۳(۵۰)، ۹۳-۱۱۶.

قربان نژاد پریسا، عیسی خانی احمد. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه ای تطبیقی. مدیریت در دانشگاه اسلامی. ۵(۱): ۳۷-۴۸.

- قربان‌نژاد، پریسا، عیسی‌خانی، احمد . (۱۳۹۲). الگوی شایستگی مدیران بر اساس نهج‌البلاغه امام علی (ع). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳۹۲(۱۵)، ۱۷-۲۲.
- قلی پور، رحمت اله؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ روزبهان، محمدولی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ۱(۲۲): ۱-۳۴.
- کرسول، جان و پلانوکلازک، ویکی (۱۳۸۶). "تکنیک های تحقیق تلفیقی"، ترجمه عباس زارعی و محسن نیازی، تهران، نشر سخنوران.
- محمدپور، احمد (۱۳۸۹). فرا روش: بنیان های فلسفی و عملی روش تحقیق ترکیبی در علوم اجتماعی و رفتاری. تهران: انتشارات جامعه شناسان، چاپ اول.
- میرخلف، مجتبی؛ و شاهین، آرش. (۱۳۸۴). ارائه راهکاری جهت سنجش فرد شایسته برای مدیریت پروژه، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران.
- ناصحی فر، وحید؛ سعادت، محمدرضا؛ و معصوم‌زاده زواره، ابوالفضل. (۱۳۸۹). الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی. بررسی‌های بازرگانی. ۸(۴۱): ۳-۱۸.
- ویلیام جی. راسول، جیم ام. گریبر «مبانی آموزش مبتنی بر شایستگی»، مرتضی طاهری، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی (ره) ، چاپ اول، ۱۳۹۶.
- جمشیدی کوهساری، حمزه (۱۳۹۶). عوامل کلیدی موفقیت در مراکز ارزیابی و توسعه، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- André Seidel, Tarcísio, Abreu Saurin, Giuliano Almeida Marodin, José Luis Duarte Ribeiro (2017), "Lean Leadership Competencies: A multi-method study", *Management Decision*, <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0045> Permanent:<https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0045>.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233.
- Berardo, K., & Deardorff, D. K. (2012). *Building cultural competence: Innovative activities and models*. Stylus Publishing, LLC.
- Bonvillian, W. B., Van Atta, R., & Windham, P. (2019). The DARPA model for transformative technologies: perspectives on the US defense advanced research projects agency (p. 510). Open Book Publisher.
- Boyatzis, A. R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Boyatzis, R. E. (2011). Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *Vision*, 15(2), 91-100.

Boyatzis, R. E. (2013). Beyond Competence: the choice to be a leader. *Human Resource Management Review*, 3(1), 1-14.

Boyatzis, R.E. (1998), Transforming qualitative information: thematic analysis and code development. Sage Braun, Virginia; Clarke, Victoria (2006), Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*; Vol 3: 77-101.

Cenciotti, R., Borgogni, L., Callea, A., Colombo, L., Cortese, C. G., Ingusci, E., ... & Zito, M. (2016). The Italian version of the job crafting scale (JCS). *Applied Psychology Bulletin*, 277, 28-36.

Chittum, J. R. (2018). The Theory-to-Practice ePortfolio: An Assignment to Facilitate Motivation and Higher Order Thinking. *International Journal of ePortfolio*, 8(1), 27-42.

Chursin, A., & Tyulin, A. (2018). *Competence Management and Competitive Product Development*. Germany: Springer.

Cimini, C., Adrodegari, F., Paschou, T., Rondini, A., & Pezzotta, G. (2021). Digital servitization and competence development: A case-study research. *CIRP journal of manufacturing science and technology*, 32, 447-460.

Clark, H. C. (2016). Individualized instruction: it can't be done with a screwdriver. *The Arithmetic Teacher*, 23(1), 50-53.

Cochran, G.(2009), Developing a competency model for a 21th century extension organization. Ohio State University, a doctor of dissertation.

Creswell, J., W. and V. L Plano Clark (2006) *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, First Edition, London: Sage Publication Inc.

Daniel, K. L., Bucklin, C. J., Austin Leone, E., & Idema, J. (2018). Towards a definition of representational competence. In *Towards a framework for representational competence in science education* (pp. 3-11). Springer, Cham.

De Kare-Silver, N., & Mehay, R. (2021). Assessment and competence. In *The Essential Handbook for GP Training and Education*. CRC Press.

Dwyer, S. (2019). *competence In Philosophy and linguistics*. Routledge.

Elliot, A. J., Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (Eds.). (2017). *Handbook of competence and motivation: Theory and application*. Guilford Publications.

Ennis, M. R. (2018). *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)* . Washington, DC, USA: Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor.

Ezerdi, C., Nurgabdeshev, A., Kozhakhmet, S., Rofcanin, Y., & Demirbag, M. (2022). International HRM in the context of uncertainty and crisis: A systematic

- review of literature (2000–2018). *The International Journal of Human Resource Management*, 33(12), 2503-2540.
- Ey, P. (2006). A Trak-by-approach to performance competence Modeling, a dissertation presented to faculty of the college of business administration of tour university International in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor Philosophy.
- Hawi, R. O., Alkhodary, D., & Hashem, T. (2015). Managerial competencies and organizations performance. *International Journal of Management Sciences*, 5(11), 723-735.
- Horváthová, P., Čopíková, A. & Mokrá, K. (2019). 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*, 32(1), 2594-2613.
- Hunth, J. B., & Wallace, J. (2017). A competency based approach to assessing managerial performance in the Australian context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 35(2), 52-66.
- Kauertz, A., Neumann, K., & Haertig, H. (2012). Competence in science education. In *Second international handbook of science education*. Springer, Dordrecht.
- Kotzab, H., Teller, C., Bourlakis, M. and Wünsche, S. (2018). Key competences of logistics and SCM professionals – the lifelong learning perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 23(1), 50-64.
- Leutner, D., Fleischer, J., Grünkorn, J., & Klieme, E. (2017). Competence assessment in education: An introduction. In *Competence assessment in education*. Springer, Cham.
- Luoma, M. (2005). "Managers' perceptions of strategic role of management development", *Journal of Management Development*, 24(7), pp. 645-665.
- Mailick, S. and Stumpf, S. (1998). *Learning Theory in the Practice of Management Development*. London: Quorum Books.
- Ngereja, B. J., & Hussein, B. (2022). Employee learning in the digitalization context: An evaluation from team members' and project managers' perspectives. *Procedia Computer Science*, 196, 902-909.
- Paawe, J, and Williams, R. (2001). "Management development revisited", *Journal of Management Development*, 20(2), pp.106-120.
- Pan, N. H. & Kung, R. Y. (2019). Construvtion of a management competency scale for site managers of property management Companies. *International Journal of Organizational Innovation*, 1(3), 65-78.

Patanakul, P. and Milosevic, D. (2008), A competency model for effectiveness in managing multiple projects, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 18, No. 118-131.

Pohling, R., Bzdok, D., Eigenstetter, M., Stumpf, S., & Strobel, A. (2016). What is ethical competence? The role of empathy, personal values, and the five-factor model of personality in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 449-474.

Ribeiro, A., Amaral, A., & Barros, T. (2021). Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia computer science*, 181, 803-810.

Saxe, D. (2011). *The relationship between transformational leadership and the emotional and social competence of the school leader* (Doctoral dissertation, Loyola University Chicago).

Singh, A., Jha, S., Srivastava, D. K., & Somarajan, A. (2022). Future of work: a systematic literature review and evolution of themes. *foresight*, 24(1), 99-125.

Suutari, V., Viitala, R. (2008). "Management development of senior executives: Methods and their effectiveness", *Personnel Review*, 37(4), pp. 375- 392.

Zolak Poljašević, B., & Vučenović, S. (2023). THE ROLE AND IMPORTANCE OF HRM IN ORGANIZATIONS: A COMPARATIVE ANALYSIS IN THREE EUROPEAN COUNTRIES. *KNOWLEDGE - International Journal*, 56(1), 15-20. Retrieved from