

Investigating the Identification of Key Components of Managerial Competencies of Rural Dehyars Heads from the Perspective of Experts

*B. Imani*¹ , *M. Seidali*² 

Received: 25 February, 2025

Accepted: 19 May, 2025

Abstract

Introduction

Rural areas are crucial regions for communities and require effective management and governance. Competent managers are essential for implementing necessary measures in these areas. Changes in the contemporary world have impacted all aspects of societies, including rural communities. Various organizations have been established in villages to manage projects and facilities. However, inadequate managerial competence has led to neglect and mismanagement of programs in rural areas. Collaboration between governmental institutions, NGOs, universities, and others has been essential for rural development. In the Islamic Republic of Iran, "Dehyars" (village mayors) play a key role in managing rural affairs. Identifying and analyzing the managerial competencies of Dehyars is crucial for effective management in rural areas.

Materials and Methods

This study used a mixed-method approach to identify and explain the managerial competencies of rural Dehyars. Thematic analysis was initially conducted to identify key components of managerial competencies, followed by a quantitative survey to gather expert opinions on these components. Data collection methods included library studies, semi-structured interviews, and a questionnaire. Experts in rural management, planning, public administration, and related fields participated in the study.

-
1. Corresponding Author and Associate Professor, Department of Geography, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. (bahram_imani60@yahoo.com)
 2. Assistant Professor, Department of Geography & Tourism, University of Kashan, Kashan, Iran.

DOI: 10.30490/rvt.2025.367401.1653

Results and Discussion

Qualitative thematic analysis identified 56 key themes, 20 integrating themes, and 4 overarching themes related to managerial competencies of Dehyars. The quantitative survey confirmed the importance of communication competence, strategic action competence, self-management competence, and global awareness competence among the identified components.

Conclusions

Dehyars in rural areas need to possess various competencies, including self-management, strategic action, communication, and global awareness competence. Capacity building and knowledge in policy-making are crucial for effective rural management. Communication skills are essential for resident participation and interaction. Media literacy and self-management competencies are also important for empowering Dehyars in rural areas.

Keywords: Village, Dehyar, Management Competence, Rural Management, Mixed Method.

روستا و توسعه

سال ۲۷، شماره ۱۰۸، زمستان ۱۴۰۳

مقاله پژوهشی

بررسی شناسایی مؤلفه‌های کلیدی شایستگی‌های مدیریتی دهیاران روستایی از منظر خبرگان^۱

بهرام/ایمانی^۲، محسن صیدالی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۲/۲۹

چکیده

دهیاران به‌عنوان یکی از مهمترین متولیان امور روستاها، وظایف مختلفی را برعهده داشته و نیازمند احراز شایستگی‌های مدیریتی هستند. به همین سبب، هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی مؤلفه‌های کلیدی شایستگی‌های مدیریتی دهیاران روستایی از منظر خبرگان بود که با استفاده از روش ترکیبی به بررسی این موضوع پرداخته شد. رویکرد تحقیق حاضر، متوالی اکتشافی است که در مرحله نخست با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون، مؤلفه‌های کلیدی شایستگی‌های مدیریتی دهیاران روستایی از منظر خبرگان شناسایی شدند و سپس در مرحله کمی با استفاده از روش پیمایش در رابطه با تأیید یا رد آن‌ها، نظرات خود را اعلام نمودند. ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات در روش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و در مرحله کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود. مطابق با یافته‌های تحقیق، در مرحله نخست از طریق مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان، تعداد ۲۳۹ کد خام شناسایی شد که با عطف به رویکرد استقرایی و شیوه کدگذاری به ۵۶ مضمون کلیدی، ۲۰ مضمون یکپارچه‌کننده و ۴ مضمون کلان دسته‌بندی شدند. در مرحله دوم، تعداد ۳۶ نفر از متخصصان حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی روستایی، مدیریت دولتی، جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، مدیریت

۱- مقاله حاضر مستخرج از طرح پژوهشی به شماره قرارداد ۱۳۸۲۱/۵/۹/۱۴۰۳ از محل اعتبارات معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه محقق اردبیلی می‌باشد.

۲- نویسنده مسئول و دانشیار گروه برنامه‌ریزی شهری و روستایی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
(bahram_imani60@yahoo.com)

۳- استادیار گروه جغرافیا و گردشگری، دانشکده منابع طبیعی و علوم زمین، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

منابع انسانی، مدیریت عملکرد، علوم سیاسی و جامعه‌شناسی، نظرات خود را در رابطه با تأیید یا رد مضامین مستخرج اعلام نمودند. نتایج نشان داد که مضامین «شایستگی خود مدیریتی؛ شایستگی اقدام استراتژیک؛ شایستگی ارتباطات؛ شایستگی آگاهی جهانی» مورد تأیید خبرگان بوده و از برآزش بالایی برخوردار بودند. همچنین از منظر خبرگان هریک از دهیاران نیازمند شایستگی‌هایی چون "خود مدیریتی، اقدام استراتژیک، ارتباطات، آگاهی جهانی" بودند.

کلید واژه‌ها: روستا، دهیار، شایستگی مدیریتی، مدیریت روستایی، روش ترکیبی.

مقدمه

روستاها از مناطق بسیار مهم و حیاتی برای جوامع به شمار می‌روند و از مقوله مدیریت و راهبری مستثنی نیستند؛ به‌طوری‌که به‌منظور مدیریت صحیح و انجام اقدامات اساسی در آن، استفاده از مدیران شایسته و اصلح امری ضروری است. بنا بر دیدگاه نیومایر و لیو (Neumeyer & Liu, 2021)، شایستگی‌های مدیریتی زیرمجموعه‌ای بسیار تخصصی از مهارت‌هایی هستند که تمایل به تأثیرگذاری متفاوت را بیان می‌کنند. با توجه به تغییرات و پیشرفت‌های پویای امروزی، شخصیت‌ها و شایستگی‌های مدیران به‌طور روزافزونی مورد توجه قرار گرفته‌اند، زیرا به‌عنوان عناصر اصلی ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته می‌شوند (Alebiosu et al., 2022). مدیریت مؤثر در یک سازمان منجر به این می‌شود که شایستگی‌های مدیریتی به یک عامل تعیین‌کننده مهم برای موفقیت و در نتیجه یک مزیت رقابتی تبدیل شود (Chang & Wang, 2021; Prabawati & Aoktariyanda, 2018). با توجه به نظر عید و آنتر (Eid & Anter, 2021) شایستگی‌های مدیریتی ممکن است عملکرد شغلی و نیز کیفیت کالاها یا خدمات را بهبود بخشد، با فناوری‌های جدید سازگار شود، نیروی کار انعطاف‌پذیرتری تولید کند و ایمنی کارکنان را افزایش دهد. به گفته آلابری و همکاران (Alabri et al., 2022) شایستگی‌های مدیریتی به ابزاری حیاتی برای مدیران تبدیل شده است تا به سطوح بالاتری از عملکرد دست یابند، نتایج بهتری ایجاد کنند، ارتقا پیدا کنند و شغل خود را تضمین کنند. با این حال، تعداد کمتری از این مطالعات تلاش کرده‌اند تا شایستگی‌های مدیریتی را شناسایی و بررسی کنند. در این زمینه، مسائل مربوط به مدیریت یا رهبری شایسته، اکنون بیش از هر زمان دیگری زمینه‌های مهمی برای بقا و رشد هر جامعه‌ای محسوب می‌شود (Shaikh et al., 2017). بیشتر مناطق روستایی در جهان دارای منابع طبیعی قابل استفاده مختلفی هستند که به ساکنان آن‌ها اجازه می‌دهد تا نیازهای اساسی خود را برآورده کنند (Fedele et al., 2021). فرایندهای توسعه با هدف افزایش کیفیت زندگی افراد، ایجاد شرایط مورد نیاز برای ارضای کامل نیازهای آن‌ها و تأمین رفاه انجام می‌شود (Jiménez Aliaga et al., 2023). بنابراین بهبود

برنامه‌ریزی با مشارکت افراد ذی‌نفع با هدف دستیابی به پایداری همه‌جانبه برای مناطق روستایی حائز اهمیت است (Giovannoni & Fabietti, 2013). اقدامات، پروژه‌ها و طرح‌های مختلفی در روستاها اجرا می‌شوند که مشارکت جامعه محلی و شایستگی مدیران یا سرپرستان متولی را می‌طلبد (Song & Seong, 2019). نهادها و تشکلهایی در روستاها وجود دارند که برای اطمینان از عملکرد مطلوب پروژه‌های هر جامعه روستایی ایجاد شده‌اند و به سازمان‌هایی تبدیل شده‌اند که مسئولیت مدیریت امکانات و برنامه‌های مختلف را برعهده دارند (Eom et al., 2021). افرادی که هدایت و مدیریت این تشکلهای را برعهده می‌گیرند، به‌عنوان مدیران روستایی قلمداد می‌شوند. بااین‌حال، در زمان یا بعد از اجرای اقدامات و پروژه‌ها بسیاری از امکانات و برنامه‌ها به دلیل نارسایی‌های این سازمان‌های مدیریتی مورد غفلت قرار گرفته‌اند (Jeong & Lim, 1997). این مقوله بازتابی از ضعف در شایستگی مدیریتی مدیران روستاهاست (Eom et al., 2021). اشکال مختلفی از همکاری‌ها و حتی مداخلات با هدف بهره‌مندی از توسعه روستایی توسط نهادهای دولتی، سازمان‌های غیردولتی، دانشگاه‌ها و غیره در نواحی روستایی انجام شده است (Jiménez Aliaga et al., 2023). اما واحدهای روستایی، دارای مدیران و سرپرستان مختلفی هستند که عناوین و رویکردهای متفاوتی در کشورهای مختلف دارند. یکی از مناصب متولی امور روستاها در ایران، دهیاران هستند که دارای اساسنامه، تشکیلات و سازمان‌دهی‌ها است. همچنین از طرفی، دهیاران به‌عنوان مسئولانی هستند که به نوعی وظیفه مدیریت روستا را برعهده دارند. بنابراین ضروری است تا شایستگی‌های مدیریتی مرتبط با دهیاران، شناسایی و تحلیل شده تا بتوانند در انجام وظایف محوله اثرگذار باشند. از همین رو، هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیریتی دهیاران روستایی از منظر خبرگان است. در این راستا بررسی و تعیین مقصود از شایستگی‌های مدیریتی دهیاران حائز اهمیت است.

به باور ماتیچ (Matić, 2022) شایستگی مشخصه‌ای است که عموماً برای افرادی استفاده می‌شود که توانایی حرفه‌ای خود را در کارهای دنیای واقعی نشان می‌دهند. به‌طور کلی، تعاریف فردی شایستگی‌ها بر اساس یکی از دو معنای اصلی است. اولین معنا، شایستگی‌ها را به‌عنوان قدرت و دامنه اختیارات مرتبط با یک فرد یا افراد خاص تعریف می‌کند. تعریف دوم، توانایی انجام یک فعالیت خاص، داشتن ویژگی‌ها و مهارت‌های عمومی و منحصر به فرد و واجد شرایط بودن در رشته مورد نظر است. به‌طور کلی، شایستگی مجموعه‌ای از اطلاعات تخصصی، استعدادها، مهارت‌ها، کیفیت‌ها، نیت‌ها، تمایلات و ایده‌آل‌های مورد نیاز برای رشد و موفقیت فردی است (Alebiosu et al., 2022). در ساده‌ترین عبارت، شایستگی را می‌توان به‌عنوان میزان دانش، مهارت‌ها و تجربه یک فرد تعریف کرد. در منابع مختلف، از شایستگی به‌عنوان "سرمایه انسانی" یاد می‌شود و این به کل مجموعه

ویژگی‌های یک فرد اشاره دارد: استعدادهای ذاتی، مهارت‌های اکتسابی، آرزوها، انگیزه‌ها و نگرش‌هایی که موفقیت فردی را در زمینه کاری به ارمغان می‌آورد (Kuzior et al., 2023). به‌طور کلی، شایستگی، مدیریت توانایی انجام مجموعه‌ای از وظایف و دستیابی به سطح بالایی از عملکرد است. شایستگی‌های مدیریتی مهارت‌هایی هستند که به عملکرد عالی یک نقش مدیریتی کمک می‌کنند (Birknerová & Uher, 2021).

مفهوم شایستگی‌ها در حوزه تخصصی مدیریت منابع انسانی است که در دهه‌های مختلف مورد توجه بوده و هست. مدیریت پرسنل در اوایل سال ۱۹۵۴ توسط پیتر دراگر به‌عنوان یک مجموعه فعالیت از روش‌های تصادفی توصیف شد. دراگر این مفهوم را بیشتر به‌عنوان شیوه‌ای از زندگی توصیف کرد که به رفاه جامعه و کل اقتصاد می‌انجامد (Drucker, 1954). وی هنر مدیریت را در شرایط تغییر مداوم به‌منظور مدیریت نوآورانه و با اجرای سریع استراتژی‌های نوآورانه یکی از کلیدهای تعیین‌کننده موفقیت دانست (Drucker, 2007). ابزار افزایش کارایی منابع انسانی، شایستگی‌هایی است که به‌عنوان دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های شخصیتی مشخص می‌شود که بر عملکرد فرد تأثیر می‌گذارد (Triana et al., 2021). گیبسون (Gibson et al., 2002) شایستگی‌های عمومی را به‌عنوان مجموعه‌ای از مسئولیت‌ها و اختیارات یک مدیر می‌داند. ویژگی‌های مختلفی در این زمینه در نظر گرفته شده‌اند که تعدادی از آن‌ها عبارتند از: سخت‌کوشی، ثبات، اعتمادبه‌نفس، کاریزما، هدفمندی، خلاقیت، بردباری. در میان ویژگی‌های بارز، هوش، ابتکار، اعتمادبه‌نفس و اشتیاق را نیز به موارد مذکور اضافه می‌کنند (Birknerová & Uher, 2021). علاوه بر این، آرمسترانگ (Armstrong, 2014) و تران (Tran, 2017) ویژگی‌های استاندارد شایستگی‌های مدیریتی را تعریف کردند و آن‌ها را به دسته‌های ذیل تقسیم کردند:

۱. رفتاری و پرسنلی: مهارت‌های بین فردی و تحلیلی، رهبری و جهت‌گیری موفقیت؛
۲. کاری: صلاحیت‌های حرفه‌ای، عملکرد مورد انتظار و اهداف در محل کار؛
۳. گونه‌ها: اساسی و خاص؛
۴. عملکرد: لازم برای انجام یک حرفه خاص؛ و
۵. متمایز: مدیران با عملکرد بالا را از مدیران کمتر کارآمد متمایز می‌کند (Tran, 2017; Armstrong, 2014).

1. Behavioral / Personnel
2. Working
3. Species
4. Performance
5. Distinctive

این موارد، به‌عنوان مهارت‌ها، دانش و تجربه واقعی یک مدیر شناخته می‌شوند که باید تا حد امکان برای دستیابی به اهداف از آن‌ها استفاده کرد. شایستگی‌ها انواع مختلفی دارند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. اندیشمندان مختلفی میان شایستگی‌های اساسی و شایستگی‌های با عملکرد بالا تمایز قائل می‌شوند که شامل شایستگی‌های شناختی، قدرتی، انگیزشی و هدف می‌شود (Alebiosu, 2022).

هریس (Harris, 2009) به مدیران خلاق اشاره می‌کند که برای نهادهایی که می‌توانند استعدادها را شناسایی کرده و در نسل بعدی سرمایه‌گذاری کنند، موفقیت به ارمغان می‌آورند. تیم‌سازی یا کار تیمی نیز یکی دیگر از شایستگی‌ها است. بویاتزیس (Boyatzis, 2011) تحقیقات شایستگی‌های مدیریتی را دنبال کرد و در مورد ویژگی‌های مدیران موفق تحقیق کرد. بر اساس یافته‌های وی، ویژگی‌های شخصیتی مانند خرد، تسلط، برون‌گرایی و هوش اجتماعی و عاطفی بخش قابل توجهی از شایستگی‌های مدیران را تبیین می‌کنند. علاوه بر این، مارکز و دیمان (Marques & Dhiman, 2018) رهبری متعهد، ادراکات اجتماعی و انعطاف‌پذیری رفتاری در مورد اثربخشی را به‌عنوان شایستگی‌های مدیران مطرح کرده‌اند. برخی دیگر، ویژگی‌های مدیریتی را مرتبط با شخصیت مدیر در نظر می‌گیرند (Boyatzis, 2011). آرمسترانگ (Armstrong, 2014) دسته‌های مختلفی از توانایی‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌هایی را که یک مدیر موفق باید در میان ویژگی‌های شخصیتی داشته باشد، فهرست کرده است. این موارد را می‌توان به چهار حوزه تقسیم کرد: دانش در مدیریت، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های مفهومی و تجربه، و مفروضات عملکرد. با ترکیب آن‌ها می‌توان مشخصات خاصی از شخصیت مدیر ایجاد کرد (Lajčin, 2014; Marques & Dhiman, 2018). مفروضات شخصی از گروه مهارت‌های بین فردی در نمایه مدیر نقش مهمی ایفا می‌کنند؛ زیرا آن‌ها بیشترین تأثیر را در استفاده از پتانسیل موجود در منابع انسانی دارند. در میان مهارت‌های بین فردی، آن‌هایی که بر تعاملات مدیر با زیردستان تمرکز می‌کند، اهمیت دارد (Newman et al., 2019; Pandita et al., 2015). فایده اصلی شناخت شخصیت مدیر، شخصیت و کار مدیریتی اوست و مدیر می‌تواند رویکرد خاصی را برای مسئولیت‌های کاری یا کارکنان بسته به ویژگی‌های شخصیتی اعمال کند (Fortis, 2019; Rogers, 2017).

بالالی شاهواری و همکاران (Balali Shahvari et al., 2021) چهار بعد اصلی شایستگی‌های مدیریتی را به‌صورت شایستگی اقدام استراتژیک^۱، شایستگی ارتباطات^۲، شایستگی

-
1. Strategic Action Competency (SAC)
 2. Communication Competency

خود مدیریتی^۱ و شایستگی آگاهی جهانی^۲ بیان کرده‌اند. مدیران باید شایستگی‌های اقدام استراتژیک داشته باشند تا به‌طور مؤثر تلاش‌های کارکنان را در راستای استراتژی کلی سازمان اجرا کنند (Mashavira et al., 2021). شایستگی اقدام استراتژیک مستلزم آن است که یک مدیر توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش صنعتی خاصی داشته باشد تا بیشترین سود را برای سازمان ایجاد کند و اطمینان حاصل کند که کارکنان متعهد، راضی، متعهد و وفادار به کار هستند. دو عنصر حیاتی اقدام استراتژیک، پیش‌بینی تقاضا و پیش‌بینی موانع و حتی اقدامات رقبا است (McFarland, 2019). شایستگی ارتباطات نیز تعاملات بین فردی مؤثر را در داخل محل کار تقویت می‌کند (McFarland, 2019). این ویژگی‌ها با فعالیت‌هایی مرتبط هستند که ظرفیت‌های روابط و موفقیت شغلی کارگران را افزایش می‌دهند. نمونه‌هایی از چنین شایستگی‌ها عبارتند از: مهارت‌های انسانی، استفاده از قدرت اجتماعی شده و کنترل پویایی گروه، تصمیم‌گیری اجتماعی، جهت‌گیری شخصی و تعاملات، و همکاری و مشارکت (Ncube & Chimucheka, 2019).

شایستگی‌های خود مدیریتی مهارت‌هایی هستند که هدفشان ایجاد هویت و تخصص و تبدیل شدن به یک مدیر عالی است. چنین توانایی‌هایی با قضاوت درونی و شیوه‌های آموزشی فرد مرتبط است (Alebiosu, 2022). اعتمادبه‌نفس، انضباط، سازگاری، شفافیت و رشد خود و دیگران و همدلی همه شایستگی‌های مرتبطی هستند که در مدل‌های متعدد یافت می‌شوند (Vijay & Ajay, 2011).

شایستگی آگاهی جهانی نیز به مفهوم این است که یک فرد با صلاحیت جهانی دارای اطلاعات اساسی، آگاهی ادراکی و توانایی‌های ارتباطی بین فرهنگی کافی برای عملکرد مناسب در محیط جهانی وابسته به یکدیگر است. درک فرهنگ، زبان‌ها، چالش‌های بین‌المللی، تعاملات جهانی و تصمیمات انسانی نمونه‌هایی از شایستگی آگاهی جهانی هستند (Steyn, 2014). شایستگی آگاهی جهانی یک ظرفیت چندبعدی است. همان‌طور که در مطالعات مختلف نشان داده شده است، افراد دارای صلاحیت جهانی افرادی هستند که مسائل بین فرهنگی را بررسی می‌کنند، دیدگاه‌های مختلف را درک می‌کنند، با دیگران تعامل دارند و به‌طور فعال به تغییرات سریع در محیط کسب و کار واکنش نشان می‌دهند (Neumeyer & Liu, 2021; Okonkwo, 2020). نگرانی‌های مربوط به محیط زیست، تغییرات اقتصادی، فقر جهانی، رشد جمعیت، حقوق بشر و درگیری‌های سیاسی ممکن است غیر قابل حل و طاقت‌فرسا به نظر برسند، اما به یقین نیاز به اقدام متفکرانه برای نتایج رفتاری پایدار دارند (McFarlin, 2015; Chang & Wang, 2021). پرداختن به این چالش‌ها به دانش و

-
1. Self-Management Competencies
 2. Global Awareness Competency

مهارت‌های تفکر با کیفیت بالا و همچنین درک فرهنگی مشترک و آگاهی نیاز دارد (Bondarenko et al., 2021; Prabawati & Aoktariyanda, 2018; Steyn, 2014; Martini et al., 2018). لازم به ذکر است که ناسازگاری بین توانایی‌های مدیریت و پاداش یا ساختار مشوق سازمان، ممکن است منجر به شکست شود (Alebiosu, 2022). علاوه بر این، اگر روش‌های آموزشی مؤثر و انتقال اطلاعات از مشاوران و متخصصان ناب وجود نداشته باشد، پویایی شایستگی‌های مدیریت ممکن است به طور کامل درک نشود (Martini et al., 2020).

مدیران یا دهیاران شاغل در روستاها نیز از این شایستگی‌ها متمایز نیستند و شناسایی و تبیین این مؤلفه‌ها ضروری و حائز اهمیت است. به همین سبب، تحقیق حاضر به دنبال شناسایی این مؤلفه‌ها و رفع خلأ نظری در این حوزه است. یکی از نوآوری‌های تحقیق حاضر، بررسی چندلایه‌ای مبانی نظری مرتبط است که تاکنون، در کمتر تحقیقی ملاحظه شده است. درواقع، با عطف به ابعاد و مؤلفه‌های اصلی در این زمینه، تحقیق حاضر سعی در شناسایی مضامینی دارد که با توجه به شرایط مکانی و زمانی کشور در خصوص دهیاران مطرح بوده و نیازمند تحلیل و بررسی هستند.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نوع کاربردی و روش تحقیق به کار رفته در آن، ترکیبی یا آمیخته است. بدین صورت که در ابتدا با استفاده از روش تحلیل مضمون، مؤلفه‌های کلیدی شایستگی‌های مدیریتی دهیاران روستایی از منظر خبرگان شناسایی می‌شوند و سپس در مرحله کمی، با استفاده از روش پیمایش، دسته دوم خبرگان در رابطه با تأیید یا رد آن‌ها نظرات خود را اعلام می‌نمایند. این روند تحت عنوان رویکرد متوالی اکتشافی است که در ابتدا روش کیفی و سپس روش کمی در آن جریان می‌یابد (Creswell & Creswell, 2017). ابزار گردآوری داده و اطلاعات در مرحله نخست، مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بودند. در مرحله دوم نیز از پرسش‌نامه استفاده شد. خبرگان مصاحبه شونده، اساتید و مدیران و کارشناسان متخصص در حوزه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی روستایی، مدیریت دولتی، جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملکرد، علوم سیاسی و جامعه‌شناسی بودند. مطابق با قاعده اشباع نظری، تعداد ۱۸ نفر از این خبرگان به پرسش‌های مصاحبه‌ها پاسخ دادند که کدهای مستخرج با استفاده از رویکرد کدگذاری کینگ و همکاران (King et al., 2018) در سه قالب مضامین کلیدی، مضامین یکپارچه‌کننده و مضامین کلان دسته‌بندی شدند. در مرحله دوم، با استفاده از ابزار پرسش‌نامه محقق-ساخته که حاوی مضامین به دست آمده از مرحله قبل بودند، اطلاعات گردآوری شد. خبرگان مربوطه از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای شناسایی شده و تعداد ۳۶ نفر دارای تخصص در حوزه‌های اجرایی و

دانشگاهی در رابطه با تأیید یا رد مضامین اعلام نظر کردند. لازم به ذکر است که تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS انجام شد.

نتایج و بحث

همان طور که در بخش قبل توضیح داده شد، تحقیق حاضر با استفاده از روش ترکیبی^۱ و رویکرد متوالی اکتشافی^۲ درصد شناسایی مؤلفه‌های کلیدی شایستگی‌های مدیریتی دهیاران روستایی از منظر خبرگان است که در ادامه با توجه به فرایندهای طی شده در هر مرحله، توضیحات مرتبط با هریک از گام‌ها ارائه می‌شود.

مرحله نخست: روش کیفی تحلیل مضمون

خبرگان مربوطه در این مرحله با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، شناسایی شدند و با استفاده از دعوت‌نامه الکترونیکی، با محورهای موضوعی مصاحبه و فرایند آن آشنا شدند. سپس، با کسب اجازه از تک‌تک خبرگان و با استفاده از دستگاه ضبط صوت، مصاحبه‌های انجام شده با آنان ذخیره شد. کمترین و بیشترین زمان مصاحبه‌ها به ترتیب ۲۳ و ۴۶ دقیقه بود. معیار توقف در مصاحبه‌ها، قاعده اشباع نظری بوده است که در مصاحبه شانزدهم تا حدود زیادی صحبت‌های خبرگان شبیه به یکدیگر بود؛ اما بنا به رعایت اصل اعتمادپذیری و شناسایی سایر جوانب مرتبط با موضوع و هدف تحقیق، مصاحبه‌ها تا دو نفر دیگر ادامه یافت و پس از کسب اطمینان خاطر، فرایند مصاحبه در نفر هجدهم متوقف شد. سپس با استفاده از رویکرد رونویسی دستی، هریک از مصاحبه‌های ضبط شده در رایانه وارد شد و مرحله کدگذاری آغاز شد. به‌منظور رعایت اصول اخلاقی پژوهش، از ذکر نام خبرگان و مصاحبه‌شوندگان خودداری شد و بنابراین هریک از آن‌ها با استفاده از نشانگرهای مختلف نشان داده شدند. مطابق با مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون، نخست مصاحبه‌ها در دسته‌های مرتبط با هریک از خبرگان جایگذاری شدند. در این مرحله ابتدا کدهای اولیه استخراج شدند که تعداد کدهای خام ۲۳۹ مورد بودند. سپس در مرحله بعد، با استفاده از شیوه کینگ و همکاران (King et al., 2018)، کدهایی که از لحاظ مفهومی و محتوایی با یکدیگر مشابه و هماهنگی داشتند، در جایگاه‌های مرتبط با خودشان دسته‌بندی و در قالب مضامین کلیدی نام‌گذاری شدند. سپس هریک از مضامین کلیدی که ویژگی قبلی را داشتند، در قالب مضامین یکپارچه‌کننده جایگذاری شدند. در نهایت، تمامی مضامین یکپارچه‌کننده‌ای که دارای مفهوم و محتوای نزدیک به

1. Mixed Method
2. Sequential Exploratory Approach

یکدیگر بودند، در قالب مضامین کلان دسته‌بندی شدند. لازم به ذکر است برای کسب اطمینان از صحت و دقت در کدگذاری، جریان رفت و برگشتی در زمان کدگذاری رعایت شد و این جریان تا زمانی که کد یا مضمون جدیدی حاصل نشود، متوقف نشد و به‌صورت مستمر ادامه داشت. با توجه به فرایند فوق از میان ۲۳۹ کد خام، ۵۶ مضمون کلیدی، ۲۰ مضمون یکپارچه‌کننده و ۴ مضمون کلان شناسایی شدند که این موارد در جدول ۱ آورده شده است. لازم به ذکر است که به دلیل رعایت حجم مقاله، از ارائه مضامین پایه صرف‌نظر شد.

جدول ۱. مضامین کلان و یکپارچه‌کننده

مضامین یکپارچه‌کننده	مضامین کلان
انعطاف‌پذیری؛ هوش فرهنگی و اجتماعی؛ هوش سیاسی و مدیریتی؛ توانایی کشف و تحلیل؛ مهارت تفکر بدیع و تطبیقی در حل مسائل؛ تفکر محاسباتی و هدف‌محور؛ اخلاق‌محوری و سلامت اداری	شایستگی خود مدیریتی
مدیریت محیطی؛ تفکر طراحی و اقدام؛ خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری؛ برنامه‌ریزی استراتژیک	شایستگی اقدام استراتژیک
مراوده و تعامل سازنده و دقیق؛ سواد رسانه‌ای؛ توانایی برقراری ارتباطات چندسویه با دیگران؛ مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی چندسویه؛ مدیریت تعارض و تضاد	شایستگی ارتباطات
شایستگی بین فرهنگی؛ انجام اقدامات آگاهانه و جمعی همگام با مسائل جهانی؛ پذیرش فناوری‌ها و سازوکارهای نوین؛ انتقال فناوری و بسترسازی	شایستگی آگاهی جهانی

مأخذ: یافته‌های پژوهش

همان طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، مفهوم و محتوای مضامین مستخرج، بسیار نزدیک به یکدیگر است. تشریح دسته‌بندی‌های فوق تحت عنوان مضامین کلان به‌همراه مضامین یکپارچه‌کننده در راستای تبیین اهداف مطالعه حائز اهمیت است. بنابراین، در ادامه منظور و مقصود هریک از مضامین ارائه می‌شود.

مضمون کلان اول با عنوان "شایستگی خود مدیریتی" دارای مضامین یکپارچه‌کننده چون "انعطاف‌پذیری، هوش فرهنگی و اجتماعی، هوش سیاسی و مدیریتی، توانایی کشف و تحلیل، مهارت تفکر بدیع و تطبیقی در حل مسائل، تفکر محاسباتی و هدف‌محور، اخلاق‌محوری و سلامت اداری" است. منظور از شایستگی خود مدیریتی، مهارت‌هایی است که بخش اعظمی از آن‌ها به هوش و ذکاوت فرد منوط می‌شوند. این مهارت‌ها به فرد اجازه می‌دهد تا احساسات و واکنش‌ها را مدیریت کند، با دیگران ارتباط بهتری برقرار کند، مشکلات را حل کند و در مقابل مشکلات و چالش‌ها مقاومت کند و مدیریت بهینه و صحیحی در قبال مسائل و اقدامات داشته باشد. به همین منظور، از یک دهیار انتظار می‌رود که انعطاف‌پذیری داشته باشد. مدیریت به‌صورت خطی و تک‌بعدی پاسخگوی حل چالش‌ها و امور نیست. بنابراین، انعطاف‌پذیری دهیار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. دهیار باید هوش فرهنگی و اجتماعی و هوش سیاسی و مدیریتی داشته باشد. هوش تنها به معنای

ضریب هوشی و بهره هوشی نیست. بلکه هوش، توانایی فرد برای انتزاع، منطق، فهم، خویشتن‌آگاهی، یادگیری، عقل، برنامه‌ریزی، خلاقیت، تفکر انتقادی و حل مسئله در شرایط مختلف است که می‌توان آن را توانایی ادراک یا استنتاج اطلاعات و حفظ آن به‌عنوان دانش برای ایجاد سازگاری با محیط یا زمینه نیز توصیف کرد. مضمون بعدی، توانایی کشف و تحلیل است. یک دهیار باید به مسائل، از جوانب و ابعاد مختلف نگریسته و توانایی کشف مسائل و راهکارهای تحلیل آن‌ها را داشته باشد. زمانی که این توانایی به بهترین شکل پیاده‌سازی شود، می‌توان انتظار داشت که دهیار قابلیت مدیریت مسائل و رویدادهای مختلف را داشته و تفکر بدیع و تطبیقی در حل مسائل را دارا است. مهارت بعدی در زمینه تفکر محاسباتی و هدف‌محور است. تفکر محاسباتی به معنی توانایی پردازش مقادیر زیادی از اطلاعات و استدلال مبتنی بر داده (به‌ویژه نتیجه‌گیری از داده‌های بزرگ) است. به عبارت دیگر، دهیار باید افق‌های دوردست را مدنظر قرار دهد. پر واضح است که روستا یک واحد کوچک از شهرها است، اما این مقوله به این مفهوم نیست که او باید فقط به امور جاری و کوتاه‌مدت تمرکز نماید، بلکه نیاز است افق‌های بلندمدت را در قالب اهداف جایگذاری کرده و دیدگاه‌های مختلفی را مدنظر قرار دهد. آخرین مضمون که اخلاق محوری و سلامت اداری است، از ارکان اصلی شایستگی‌های مدیریتی دهیاران است که نشان دهنده سلامت اداری و رعایت اخلاقیات و حتی قوانین در انجام امور محوله است.

شایستگی اقدام استراتژیک، دومین مضمون کلان شناسایی شده است. منظور از این شایستگی این است که دهیار باید نقش اقدام‌محور و تصمیم‌گیرانه‌ای در امور محوله و انجام وظایف خویش داشته باشد. این شایستگی حرکت و جهت‌گیری اصلی را منتج می‌شود و شالوده برنامه‌ها و اقدامات مختلف است. این مضمون کلان از مضامین یکپارچه‌کننده‌ای چون "مدیریت محیطی، تفکر طراحی و اقدام، خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک" تشکیل شده است. مضمون مدیریت محیطی یعنی دهیار توانایی تجزیه و تحلیل و اقدام در محیط روستا و محیط پیرامون آن را داشته باشد و به اصطلاح، محیط و کالبد روستا را از جوانب مختلف مدیریت کرده و حتی تعالی بخشد. تفکر طراحی و اقدام که به‌عنوان پیش‌زمینه اقدام استراتژیک است، باید در تمامی مراحل مدیریت و راهبری دهیار وجود داشته باشد و این مقوله پیونددهنده تفکر و عمل یا اقدامات است. در واقع، تفکر طراحی یا توانایی ارائه و توسعه روش‌های کار برای دستیابی به نتایج است. خط-مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری که از اصلی‌ترین شایستگی‌های اقدام استراتژیک است، می‌تواند در زمینه اتخاذ تصمیم‌های صحیح و دقیق متمرکز باشد و یک دهیار باید تصمیم‌گیرنده خوبی باشد تا اقدام‌کننده صرف. در نهایت، در خصوص مضمون برنامه‌ریزی استراتژیک، یک دهیار به‌عنوان یک مدیر، باید برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشد تا در زمینه تدوین و اجرای راهبردهای توسعه روستایی مؤثر واقع شود.

سومین مضمون کلان، شایستگی ارتباطات است. شایستگی ارتباطی به آگاهی از الگوهای ارتباطی مؤثر و مناسب و توانایی استفاده و تطبیق آن دانش در زمینه‌های مختلف اشاره دارد. به جرأت می‌توان ادعا کرد که اگر این مهارت در دهیاران وجود نداشته باشد یا در آن ضعف داشته باشند، در مدیریت و راهبری روستا نیز موفق نخواهند بود. دنیای کنونی، عصر ارتباطات و اطلاعات است و نیاز است تا مدیران یا دست‌اندرکاران مختلف در این زمینه قوی و متبحر باشند. این مضمون متشکل از مضامین یکپارچه‌کننده "مراوده و تعامل سازنده و دقیق، توانایی برقراری ارتباطات چندسویه با دیگران، سواد رسانه‌ای، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی چندسویه، مدیریت تعارض و تضاد" است. یک دهیار باید مراوده و تعامل سازنده و دقیق و توانایی برقراری ارتباطات چندسویه با دیگران داشته باشد. دهیار تنها به روستا و روستاییان پاسخگو نیست و تنها با آن‌ها ارتباط و مراوده ندارد؛ بلکه با سایر روستاها و نهادها و سازمان‌ها مرتبط است و این مهارت باید در بالاترین سطح ممکن در دهیار تجلی نماید. متعاقب این دو مضمون، مضمون مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی چندسویه است که اصل اساسی مدیریت و پذیرش مسئولیت در قبال روستاییان و دستگاه‌های مرتبط محسوب می‌شود. سواد رسانه‌ای که از ملزومات اصلی عصر حاضر شناخته می‌شود، به‌عنوان یکی از مهمترین پیش‌زمینه‌های ارتباطی دهیاران است. مدیریت تعارض و تضاد که شاید اصلی‌ترین وظیفه دهیاران است، به‌عنوان کلیدی‌ترین مضمون یکپارچه‌کننده در مضمون کلان شایستگی ارتباطات مطرح است. تعارضات و تضادهای مختلفی در روستا و حتی خارج از آن به وجود می‌آید و از دهیار انتظار می‌رود این شایستگی را داشته باشد تا در راستای ایجاد جو و فضایی آرام در روستا و حتی خارج از آن مثمرتر باشد.

چهارمین مضمون کلان، مضمون شایستگی جهانی است. شایستگی جهانی یک ساختار چندبعدی است که به تلفیقی از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌ها نیاز دارد که با موفقیت در مسائل جهانی یا موقعیت‌های بین فرهنگی به کار گرفته شود. مسائل جهانی به موضوعاتی اطلاق می‌شود که همه مردم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و پیامدهای عمیقی برای نسل فعلی و آینده دارد. با توجه به رویکردهای فعلی و متغیر در دنیای کنونی و تکمیل دهکده جهانی، روستا به‌عنوان یک جزیره یا واحد دورافتاده نیست؛ بلکه به‌عنوان یک واحد پویا و متغیر بوده که دیدگاه‌های جهانی نیز به آن معطوف است. به همین سبب، مدیران یا دهیاران شاغل در روستاها نیز از این مقوله مستثنی نیستند و نیازمند اتخاذ شایستگی آگاهی جهانی هستند. مضامین یکپارچه‌کننده این مضمون کلان عبارتند از: شایستگی بین فرهنگی، انجام اقدامات آگاهانه و جمعی همگام با مسائل جهانی، پذیرش فناوری‌ها و سازوکارهای نوین، انتقال فناوری و بسترسازی. شایستگی بین فرهنگی به توانایی فعالیت در محیط‌هایی با فرهنگ‌های متنوع اشاره دارد. دهیارانی که شایستگی بین فرهنگی دارند، در تعامل با مردم از فرهنگ‌های خارجی، مفاهیم فرهنگی خاص از ادراک، تفکر، احساس و عمل را به بهترین نحو ممکن درک می‌کنند و در برقراری ارتباط مؤثر و مناسب با مردمان فرهنگ‌های دیگر مؤثر

هستند. مضمون بعدی انجام اقدامات آگاهانه و جمعی همگام با مسائل جهانی است که این مقوله به به‌روز بودن و انعطاف‌پذیری دهیار بستگی دارد. پذیرش فناوری‌ها و سازوکارهای نوین که می‌تواند همگام با انتقال فناوری و بسترسازی در راستای آن انجام شود، به میزان پذیرش و استقبال از تجهیزات، فناوری‌ها و امکانات جدید و ایجاد بسترهای لازم برای پیاده‌سازی و حتی آموزش آن‌ها در روستا و ساکنان روستاها وابسته است. این مقوله که در بیشتر کشورها مغفول مانده است، می‌تواند در راستای ایجاد فضایی نوین و پویا در روستاها مؤثر واقع شود.

مرحله دوم: روش کمی پیمایش

پس از شناسایی مضامین کلان و یکپارچه‌کننده در خصوص شایستگی‌های مدیریتی دهیاران روستایی، باید دسته دوم خبرگان در رابطه با تأیید یا رد آن‌ها نظرات خود را اعلام نمایند. لازم به ذکر است که برخی از خبرگان دسته نخست که در فاز کیفی مشارکت داشتند، در این قسمت نیز به پرسش‌نامه‌ها پاسخ دادند. مضامین فوق در قالب پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته برای خبرگان دسته دوم -که کارشناسان، متخصصان و برخی از اساتید دانشگاهی در حوزه روستا هستند- ارسال و در نهایت تعداد ۳۶ پرسش‌نامه مسترد شد که یافته‌های حاصل در جدول ۲ و شکل‌های ۱ و ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. یافته‌های حاصل از مقادیر آماری مرتبط با مضامین

مضمون	ضریب مسیر (B)	آماره t	سطح معنی‌داری	میانگین	AVE	R ²	Q ²	میانگین ترکیبی	اولویت
شایستگی ارتباطات	۰/۸۹۵	۲۹/۳	۰/۰۰۰	۴/۶۱۱	۰/۵۶۶	۰/۸۰۱	۰/۴۱۱	۰/۸۶۳	۱
شایستگی اقدام استراتژیک	۰/۸۱۸	۱۵/۷	۰/۰۰۰	۴/۵۷۶	۰/۵۲۷	۰/۶۶۹	۰/۳۱۱	۰/۸۱۴	۲
شایستگی خود مدیریتی	۰/۸۲۸	۱۳/۵	۰/۰۰۰	۴/۵۳۹	۰/۵۴۳	۰/۶۸۵	۰/۳۲۳	۰/۸۹۱	۳
شایستگی آگاهی جهانی	۰/۵۵۱	۴/۵	۰/۰۰۰	۴/۰۷۶	۰/۵۴۳	۰/۳۰۴	۰/۱۳۰	۰/۸۲۶	۴

مأخذ: یافته‌های پژوهش

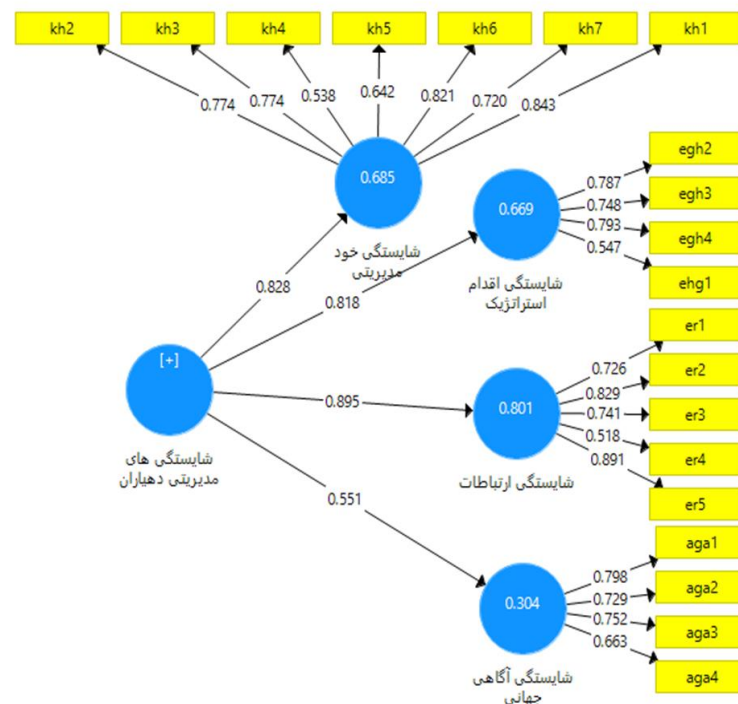
لازم به ذکر است که اگر دو شاخص Q2 مثبت باشد، می‌توان نتیجه گرفت که مدل ساختاری از کیفیت مناسب برخوردار است. معیار AVE نشانگر میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است که مقدار بیشتر از ۰/۵ مطلوب است و نشانگر اعتبار مناسب ابزارهای اندازه‌گیری است. مقادیر روایی و اگر در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. نتیجه بررسی روایی واگرا

مضمون	شایستگی آگاهی جهانی	شایستگی ارتباطات	شایستگی اقدام استراتژیک	شایستگی خود مدیریتی
شایستگی آگاهی جهانی	۰/۷۳۷			
شایستگی ارتباطات	۰/۴۸۰	۰/۷۵۲		
شایستگی اقدام استراتژیک	۰/۲۹۹	۰/۷۲۳	۰/۷۲۶	
شایستگی خود مدیریتی	۰/۲۶۳	۰/۵۷۶	۰/۵۴۳	۰/۷۳۷

شایان ذکر است که در آزمون روایی واگرا، متغیرها باید همبستگی هر سازه با خود بیشتر از سایر سازه‌ها باشد. همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، نتایج کلی داده‌ها در حد استاندارد بوده و از سایر سازه‌ها بالاتر است. برای بررسی برازش کلی مدل که هر دو بخش مدل را کنترل می‌کند، معیار GoF محاسبه شد. مقدار GoF به دست آمده در مدل ۰/۴۲۶ است که این عدد با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. مطابق با یافته‌های فوق، تمامی مقادیر محاسبه شده در بازه مورد قبول قرار دارند که از میان مضامین چهارگانه، مضمون شایستگی ارتباطات بیشترین مقادیر را به خود اختصاص داده است. سپس، مقادیر شایستگی اقدام استراتژیک، شایستگی خود مدیریتی و شایستگی آگاهی جهانی در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

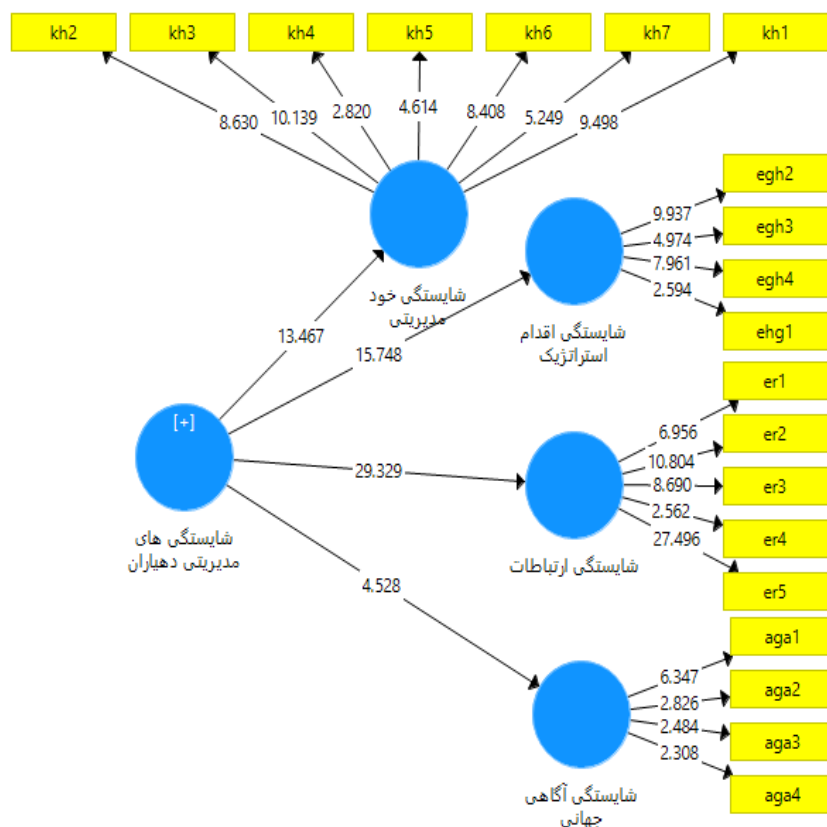
همان طور که در شکل‌های ۱ و ۲ ملاحظه می‌شود، تمامی مقادیر و ضرایب مسیر مضامین و شاخص‌ها در بازه مورد قبول و استاندارد قرار دارند که از تمامی مضامین، مضمون شایستگی ارتباطات بیشترین تأثیر را دارد.



شکل ۱. ضرایب مسیر مؤلفه‌ها و شاخص‌های پژوهش

$$1. 0.426 = \sqrt{0.293 \times 0.622}$$

$$GoF = \sqrt{communalities \times R^2}.$$



شکل ۲. معنی داری ضرایب مسیر مؤلفه ها و شاخص های پژوهش

نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف اصلی مقاله حاضر، شناسایی مؤلفه های کلیدی شایستگی های مدیریتی دهیاران روستایی از منظر خبرگان بود که با روش ترکیبی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. مطابق با یافته های تحقیق، دهیاران که به عنوان مدیران روستایی هستند، باید دارای شایستگی های مختلفی باشند که در چهار دسته مضامین فراگیر شایستگی خود مدیریتی، شایستگی اقدام استراتژیک، شایستگی ارتباطات، و شایستگی آگاهی جهانی طبقه بندی شدند. مطابق با یافته های بخش کمی تحقیق، از میان مؤلفه های مستخرج، مؤلفه شایستگی ارتباطات، شایستگی اقدام استراتژیک، شایستگی خود مدیریتی، و شایستگی آگاهی جهانی به ترتیب بیشترین مقادیر را دارند. موفقیت

سازمان‌ها و افراد در عصر حاضر به‌شدت به توسعه مجموعه‌ای از شایستگی‌های حیاتی وابسته است. در این میان، شایستگی خود مدیریتی به‌عنوان پایه‌ای اساسی مطرح می‌شود که توانایی فرد در برنامه‌ریزی، نظم‌دهی و کنترل رفتار و عملکرد خود را نشان می‌دهد. این شایستگی - که شامل مهارت‌هایی مانند انضباط شخصی، مدیریت زمان و انعطاف‌پذیری است - بستری ضروری برای تحقق سایر قابلیت‌ها فراهم می‌کند. همچنین، شایستگی اقدام استراتژیک به افراد و سازمان‌ها کمک می‌کند تا با درک عمیق از محیط درونی و بیرونی، تصمیم‌هایی بلندمدت و اثربخش اتخاذ کنند. این شایستگی مستلزم توانایی تحلیل روندها، پیش‌بینی تغییرات و اجرای برنامه‌هایی است که مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند. در واقع، بدون اقدام استراتژیک، حتی با وجود خودمدیریتی قوی، ممکن است جهت‌گیری کلی فرد یا سازمان به درستی تعیین نشود. از سوی دیگر، شایستگی ارتباطات نقشی محوری در هماهنگی و همکاری مؤثر ایفا می‌کند. این شایستگی تنها به مهارت‌های کلامی و نوشتاری محدود نمی‌شود، بلکه شامل توانایی گوش‌دادن فعال، مذاکره و حل تعارض نیز هست. ارتباطات مؤثر، پلی میان خودمدیریتی و اقدام استراتژیک ایجاد می‌کند، زیرا انتقال صحیح ایده‌ها و همسویی ذی‌نفعان را ممکن می‌سازد. در نهایت، شایستگی آگاهی جهانی به درک پیچیدگی‌های بین فرهنگی و بین‌المللی اشاره دارد. در دنیایی که مرزهای اقتصادی و فرهنگی روز به روز کم‌رنگ‌تر می‌شوند، این شایستگی به افراد کمک می‌کند تا با ذهنی باز و تحلیلی جهانی عمل کنند. ترکیب آگاهی جهانی با اقدام استراتژیک می‌تواند منجر به شناسایی فرصت‌های نوین در بازارهای بین‌المللی شود، در حالی که خودمدیریتی و ارتباطات قوی، اجرای اثربخش این راهبردها را تضمین می‌کنند.

به‌طور کلی، این چهار شایستگی - خودمدیریتی، اقدام استراتژیک، ارتباطات و آگاهی جهانی - در تعامل با یکدیگر، چارچوبی جامع برای موفقیت در محیط‌های پویا و رقابتی امروز ایجاد می‌کنند. توسعه متوازن این قابلیت‌ها نه تنها عملکرد فردی و سازمانی را ارتقا می‌دهد، بلکه سازگاری با تغییرات سریع جهانی را نیز ممکن می‌سازد. لازم به ذکر است که نتایج و یافته‌های تحقیق حاضر از منظر شایستگی‌های خود مدیریتی و رفتاری با نتایج و یافته‌های تحقیق خیمنز آلیاگا و همکاران (Jiménez Aliaga et al., 2023)، آلبیوسو و همکاران (Alebiosu et al., 2022)، بیرکنوروا و اوهر (Birknerová & Uher, 2021)، چانگ و وانگ (Chang & Wang, 2021) و همسو و هم‌راستا است. همچنین، از منظر شایستگی‌های آگاهی جهانی و ارتباطات با نتایج و یافته‌های تحقیق ماتیچ (Matić, 2022)، نیومایر و لیو (Neumeyer & Liu, 2021) و استین (Steyn, 2014) همسو و هم‌راستا است.

بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

- مطابق با مضامین شایستگی خود مدیریتی و شایستگی ارتباطات، پیشنهاد می‌شود دهیاران از طریق برنامه‌های آموزشی، شرکت در دوره‌های تخصصی مدیریتی، و استفاده از تجربه‌های سایر مدیران در نهادها و سازمان‌های مرتبط (در زمینه‌های مهارت و هوش مدیریتی، اخلاقیات و سلامت اداری، مدیریت تعارض، توانایی تجزیه و تحلیل اطلاعات و حل مسئله و غیره) به‌روز شده تا در زمینه مدیریت هرچه بهتر روستا مثرثمر باشند.
- مطابق با مضامین شایستگی آگاهی جهانی و شایستگی اقدام استراتژیک، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها و نهادهای متولی اقداماتی را اتخاذ نمایند تا با ایجاد بستر برای انتقال فناوری، سازوکارهای نوین به روستاها راه یافته تا سایر مشکلات مرتفع شوند. از طرفی، وجود چنین مقوله‌هایی نمی‌تواند ایجاد شایستگی در دهیاران را تضمین کند. از همین رو، این مقوله نیازمند کم کردن شکاف دیجیتال^۱ در اقشار مختلف روستایی است که دهیاران اصلی‌ترین متولیان در این زمینه هستند. بنابراین دو مضمون شایستگی آگاهی جهانی و شایستگی اقدام استراتژیک به‌عنوان اصلی‌ترین مضامین شایستگی‌های دهیاران در نظر گرفته شده‌اند.
- از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به عدم مشارکت برخی از خبرگان اشاره کرد که اگر همکاری و مساعدت آنان در خلال تحقیق وجود داشت، احتمال غنا و پربار شدن یافته‌ها و نتایج این پژوهش دور از انتظار نبود.

منابع

1. Alabri, I., Siron, R., & Alam, M.N. (2022). Human resource management (HRM) practices and employees' adaptive performance: The moderating role of transformational leadership. *Webology*, 19, 6215–6245. <https://doi.org/359352161>.
2. Alebiosu, J.O., Salau, O.P., Atolagbe, T.M., Daramola, O.A., Lawal, A.F., Igba, I. & Akinbiyi, F. (2022). Predicting the impact of managerial competencies on the behavioral outcomes of employees in the selected manufacturing firms in Nigeria. *Sustainability*, 14(19), 12319. <https://doi.org/10.3390/su141912319>.
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Edition 13*. Kogan page.

1. Digital Gap

4. Birknerová, Z., & Uher, I. (2021). Assessment of management competencies according to coherence with managers' personalities. *Sustainability*, 14(1), 170. <https://doi.org/10.3390/su14010170>.
5. Bondarenko, V., Diugowanets, O. & Kurei, O. (2021). Transformation of managerial competencies within the context of global challenges. In SHS Web of Conferences (Vol. 90, p. 02002). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002002>.
6. Boyatzis, R.E. (2011). Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *Vision*, 15(2), 91-100. <https://doi.org/10.1177/097226291101500202>
7. Chang, K., & Wang, W.J. (2021). Ranking the collaborative competencies of local emergency managers: An analysis of researchers and practitioners' perceptions in Taiwan. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 55, 102090. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102090>
8. Creswell, J.W., & Creswell, J.D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. California: Sage publications.
9. Drucker, P.F. (1954). The practice of management. New York: Harper & Brothers.
10. Drucker, P.F. (2007). The practice of management. Oxford: Butterworth-Heinemann Classic Collection.
11. Eid, N.G., & Anter, M. (2021). Identifying the most important managerial competencies needed by the tourism industry in Egypt from tourism and hospitality faculties students: A Delphi study. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 20(3), 82-98. <https://dx.doi.org/10.21608/jaauth.2021.67204.1152>.
12. Eom, S., Rhee, S., Kim, H. & Kim, M. (2020). Director opinion on community competence: Evidence from management organizations of the rural community support project in South Korea. *Agriculture*, 10(6), 202. <https://doi.org/10.3390/agriculture10060202>.
13. Fedele, G., Donatti, C.I., Bornacelly, I. & Hole, D.G. (2021). Nature-dependent people: Mapping human direct use of nature for basic needs across the tropics. *Global Environmental Change*, 71, 102368. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102368>.
14. Fortis, E. (2019). Manager's personality and their professional career. *Acta Educ. Gen.* 9, 20–38. <https://doi.org/10.2478/atd-2019-0002>.
15. Gibson, J.L., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2002). Organizations: Behavior, structure, processes. New York: McGraw-Hill Education (ISE Editions).
16. Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2013). What is sustainability? A review of the concept and its applications. Integrated reporting: Concepts and cases

- that redefine corporate accountability, 21-40. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3_2.
17. Harris, A. (2009). Creative leadership. Developing future leaders. *Manag. Educ.* 2009, 23, 9–11. <https://doi.org/10.1177/0892020608099076>.
18. Jeong, J.W., & Lim, S.B. (1997). *Community development studies*. Seoul: Seoul National University Press.
19. Jiménez Aliaga, R., De los Ríos-Carmenado, I., Huamán Cristóbal, A. E., Aliaga Balbín, H. & Marroquín Heros, A.M. (2023). Competencies and capabilities for the management of sustainable rural development projects in the value chain: Perception from small and medium-sized business agents in Jauja, Peru. *Sustainability*, 15(21), 15580. <https://doi.org/10.20944/preprints202310.0461.v1>.
20. King, N., Brooks, J. & Horrocks, C. (2018). *Interviews in qualitative research*. California: SAGE Publications.
21. Kuzior, A., Postrzednik-Lotko, K.A., Smółka-Franke, B. & Sobotka, B. (2023). Managing competences of generation Y and Z in the opinion of the management staff in the Modern Business Services Sector. *Sustainability*, 15(7), 5741. <https://doi.org/10.3390/su15075741>.
22. Lajčín, D.; Sláviková, G.; Frankovský, M.; Birknerová, Z. (2014). Social intelligence as a significant predictor of managerial behavior. *J. Econ.*, 62, 646–660.
23. Marques, J., & Dhiman, S. (2018). *Engaged leadership*. In *Transforming through future-oriented design thinking*. Berlin/Heidelberg: Springer.
24. Martini, I.A.O., Rahyuda, I.K., Sintaasih, D.K. & Piartrini, P.S. (2018). The influence of competency on employee performance through organizational commitment dimension. *J. Bus. Manag. (IOSR-JBM)*, 20, 29–37. DOI: 10.9790/487X-2002082937
25. Martini, I.A.O., Supriyadinata, A.E., Sutrisni, K.E. & Sarmawa, I.W.G. (2020). The dimensions of competency on worker performance mediated by work commitment. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1794677. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2020.1794677>.
26. Mashavira, N., Chipunza, C., & Dzansi, D.Y. (2021). Managerial political competencies and the performance of small and medium-sized enterprises in South Africa. *Acta Commercii*, 21(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v21i1.884>.
27. Matic, I. (2022). Managerial interpersonal competencies-benefiting from learning organization characteristics in SMEs. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 10(1), 19-36. <https://doi.org/10.2478/mdke-2022-0002>.

28. McFarland, R. G. (2019). A conceptual framework of macrolevel and microlevel adaptive selling theory, setting a research agenda, and suggested measurement strategies. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(3), 207-221. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1645019>.
29. McFarlin, T.J. (2015). An idea of authorship: Orson welles, the war of the worlds copyright, and why we should recognize idea-contributors as joint authors. *Case W. Res. L. Rev.*, 66, 701.
30. Ncube, M.S., & Chimucheka, T. (2019). The effect of managerial competencies on the performance of small and medium enterprises in Makana Municipality, South Africa. *Afr. J. Hosp. Tour. Leis*, 8, 1-15.
31. Newman, A., Allen, B. & Miao, Q. (2015). I can see clearly now: The moderating effects of role clarity on subordinate responses to ethical leadership. *J. Pers. Rev*, 44, 611-628. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2013-0200>.
32. Neumeyer, X., & Liu, M. (2021). Managerial competencies and development in the digital age. *IEEE Engineering Management Review*, 49(3), 49-55. <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3101950>.
33. Okonkwo, U., Ekpeyoung, B., Ndep, A. & Nja, G. (2020). Managerial competencies-a survey of healthcare managers in a tertiary hospital in Calabar, South-South Nigeria. *Nigerian Journal of Clinical Practice*, 23(7), 988-994. https://doi.org/10.4103/njcp.njcp_667_19.
34. Pandita, D., Singh, M. & Chaudhari, S. (2019). The changing dynamics of manager-subordinate relationships in organizations: An empirical study. *J. Eur. Business Rev*, 31, 218-231. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2017-0072>.
35. Prabawati, I., & Aoktariyanda, T. (2018). Competency-based training model for human resource management and development in public sector. In *Journal of physics: conference series* (Vol. 953, No. 1, p. 012157). IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012157>.
36. Rogers, K. (2017). *Managers: Personality and Performance*; Routledge: Oxfordshire.
37. Balali Shahvari, S., Yaghoubi, N.Mo. & Vafadar, M. (2021). Developing a model of key managerial competencies using meta-synthesis approach. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 32(3), 279-306. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2021.113631>.
38. Shaikh, A.S.C., Bisschoff, C.A., & Botha, C.J. (2017). Identifying factors to measure managerial and leadership competence of business school educated managers. *International Review of Management and Marketing*, 7(5), 140-152. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/download/5600/pdf>.

39. Song, M., & Seong, J. (2019). Evaluation of rural village development programs and suggestions for a participatory village development model. Korea Rural Economic Institute. 2004. Available online: <http://bit.ly/2JXsSHD> (accessed on 4 September 2019).
40. Steyn, E. (2014). Managerial competencies among First-line newsroom managers at small to medium sized mainstream media enterprises in South Africa. *J. Econ. Manag. Sci.* 9, 322–340. <https://hdl.handle.net/10520/EJC31535>.
41. Tran, S.K. (2017). Google: A reflection of culture, leader, and management. *Int. J. Corp. Soc. Responsib*, 2, 1–4. <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0021-0>.
42. Triana, M.D.C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O. & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145-204. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.22052>.
43. Vijay, L. & Ajay, V.K. (2011). Entrepreneurial competency in SMEs. *Int. J. Ind. Eng. Manag. Sci*, 1, 5–10. <https://doi.org/10.9756/BIJIEMS.1002>.