

## شناسایی و رتبه‌بندی شایستگی‌های مدیران راهبردی سازمان بهزیستی خراسان رضوی (تحلیل آنتروپی شانون)<sup>۱</sup>

کاظم نصیرپور<sup>۲</sup>

مسلم چرابین\*<sup>۳</sup>

احمد اکبری<sup>۴</sup>

داود کاوه<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۱۱)

### چکیده

از آنجا که فهرست استاندارد از شایستگی‌ها وجود ندارد، سازمان‌های مختلف، شرکت‌ها و موسسات، وزارتخانه‌ها و نهادهای دولتی در سراسر جهان، همه بسته به شرایط و نیازهای خود، چارچوبی را برای شایستگی‌های مورد انتظار خود تعریف می‌کنند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی شایستگی‌های مدیران راهبردی سازمان بهزیستی خراسان رضوی انجام گردید. روش پژوهش، اکتشافی آمیخته (کیفی- کمی) بوده که در بخش کیفی، تحلیل مضمون و در بخش کمی، پیمایشی لحاظ گردیده است. نمونه آماری در بخش کیفی، ۱۵ نفر از اساتید هیئت‌علمی رشته مدیریت و مدیران راهبردی بهزیستی با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نظری و در قسمت کمی، نیز ۱۲ نفر از مدیران خبره راهبردی بهزیستی شاغل در سازمان بهزیستی خراسان رضوی با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. روش تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه در بخش کیفی، شبکه مضامین و در بخش کمی تحلیل آنتروپی شانون انتخاب شده است. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی شامل ۲۵ مضمون سازماندهند در قالب ۴ مضمون فراگیر (فردی، راهبردی، سازمانی و رهبری) و نتایج بخش کمی نشان داد که شایستگی راهبردی به عنوان مهمترین و شایستگی فردی به عنوان کم اهمیت ترین شاخص شناسایی شده اند. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت مولفه‌های شناسایی شده برای ارزیابی شایستگی مدیران راهبردی بهزیستی میتواند مورد توجه قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی، مدیران راهبردی، آنتروپی شانون

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران (نویسنده مسئول: aeed1987@gmail.com)

<sup>۴</sup> استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد بردسکن، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسکن، ایران

<sup>۵</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

## ۱. مقدمه

سازمان‌ها به منظور نیل به اهدافی ایجاد گردیده‌اند و میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد نیروهای انسانی به‌ویژه مدیران است.<sup>[i]</sup> مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سامانه تحت مدیریت خویش به وجود آورند. آنان با برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع، سازمان‌دهی افراد، رهبری و مدیریت عملکرد و ارزیابی و کنترل، نقش مهمی در مسیر تعالی سازمان دارند.<sup>[ii]</sup> همه مدیران صرف‌نظر از جایی که کار می‌کنند یا کاری که انجام می‌دهند وظایف مشابهی را انجام می‌دهند بنابراین لازم است شایستگی‌ها<sup>۱</sup> و توانمندی‌های ویژه‌ای که آن‌ها را قادر می‌سازد وظایفشان را به بهترین نحو ممکن انجام دهند را داشته باشند.<sup>[iii]</sup>

رویکرد شایستگی در حوزه مدیریت منابع انسانی، رویکرد جدیدی نیست. وایت<sup>۲</sup> (۱۹۵۹) برای اولین بار اصطلاح شایستگی را مطرح کرد. وی با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی‌های فردی مرتبط با عملکرد برتر معروف شد. این مفهوم توسط مک کلند<sup>۳</sup> (۱۹۷۳) و تحت واژه شایستگی حرفه‌ای در انتقاد به ارزیابی صرف افراد بر مبنای آزمون‌های هوش ذهنی وارد ادبیات مدیریت شد.<sup>[iv]</sup> در تعریف شایستگی می‌توان عنوان نمود که شایستگی عبارت است از ویژگی‌های شناختی (مانند دانش و مهارت)، احساسی (مانند نگرش‌ها و ارزش‌ها)، رفتاری و انگیزشی که فرد را قادر به عملکرد موفق در شغل یا جایگاه خاص می‌سازد.<sup>[v]</sup> شایستگی بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش‌ها، ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتارشناختی است که می‌تواند میان کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد کند.<sup>[vi]</sup> همان‌طور که از تعاریف مشخص است شایستگی به‌عنوان مفهومی چندبعدی می‌باشد که ویژگی‌های انسانی از قبیل (استعداد، صفات، ارزش، توانایی، دانش، مهارت، ترجیحات و عقاید) و در مواردی شامل وظایف است.<sup>[vii]</sup> در دنیای پرتلاطم کسب‌وکار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند.

مفهوم شایستگی، در قلب مدیریت منابع انسانی است که مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی فراهم می‌کند. در نتیجه یک رویکرد جامعی را نسبت به مدیریت افراد در سازمان‌ها توسعه می‌دهد.<sup>[viii]</sup> وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد،

<sup>1</sup> - Competency

<sup>2</sup> - withe

<sup>3</sup> - MCcelland

لذا انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. اداره سازمان‌ها و بنگاه‌ها در عصر امروز، بر پایه قانون مداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی، به گونه‌ای که در داخل، پاسخگوی نیازهای معنوی و مادی جامعه و در سطح منطقه‌ای و جهانی، توانایی برخورد با انواع دگرگونی‌ها را داشته باشند، تنها از عهده کسانی برمی‌آید که در زمره نخبگان، نواندیشان و به‌بیان‌دیگر، شایستگان باشد. [ix] استقرار نظام شایستگی به‌عنوان یکی از سیاست‌های کلان و راهبردی کشور در سند چشم‌انداز بیست‌ساله و قانون برنامه چهارم مورد تأکید قرار گرفته است. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به‌منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. [x]

برای درک اینکه مدیران در تعامل با سیستم‌های مدیریتی بایستی از چه شایستگی‌هایی برخوردار باشند لازم است سطوح مختلف مدیریت در یک سازمان شناخته شود. هر سازمانی، در سه سطح مجزا ولی متداخل عمل می‌کند که هر کدام از این سطوح نیازمند ترکیب مهارت‌های مدیریتی متفاوتی هستند. فهم سطوح سه‌گانه مدیریت می‌تواند به تشخیص تمرکز فعالیت‌ها در سطوح مختلف در یک سازمان کمک نماید. در هر حال سطح مدیریت، نوع سازمان و موقعیتی که سازمان در آن قرار می‌گیرد، از عوامل مهم مؤثر بر مهارت‌ها، توانایی‌ها و صلاحیت‌های موردنیاز جهت مدیریت کردن می‌باشد. [xi] مدیران راهبردی در عالی‌ترین سلسله‌مراتب اداری قرار می‌گیرند، لذا رفتار و نحوه اعمال مدیریت راهبردی و تدابیری که در سازمان اعمال می‌کنند، اثرات وسیع و بلندمدت بر جا می‌گذارد؛ بنابراین با توجه به نقش و تأثیر عمیقی که در سازمان دارند نحوه انتخاب آنان حائز اهمیت است. [xii]

می‌توان مدیریت راهبردی را این‌گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌های چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. همان‌گونه که از این تعریف استنباط می‌شود در مدیریت راهبردی برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تأکید می‌شود: هماهنگ کردن، برنامه‌ریزی، مدیریت مالی، تفکر استراتژیک. [x] مدیران راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. [xiii] از این رو برای انتخاب مدیران راهبردی در سازمان‌ها همواره باید نظام مشخصی برای تعیین شایستگی‌های آنان در نظر گرفت.

اما گام اول در دستیابی به نظام شایسته‌سالاری و پیامدهای آن شناسایی شایستگی‌ها می‌باشد به همین دلیل است که علاوه بر مباحث نظری در باب الگوی شایستگی مدیران، پژوهش‌های متعددی هم در داخل کشور و هم در خارج کشور در خصوص طراحی الگوی شایستگی‌های مدیریتی انجام شده است. برخی از

این الگوها بر این فرض استوار است که همه مدیران ویژگی‌های مشترکی دارند، بنابراین حاوی شایستگی‌های عمومی هستند. از جمله این الگوها می‌توان به الگوی هشت شایستگی بزرگ (رهبری و تصمیم‌گیری، حمایت و همکاری، تعامل و برقراری ارتباط، تحلیل و تفسیر، خلاقیت و مفهوم‌سازی، سازگاری و انطباق، سازمان‌دهی و اجرا و تهور و عملکرد) اشاره نمود که توسط بارترام<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) بر اساس فرا تحلیل تدوین شده است؛ و یا در داخل کشور می‌توان به پژوهش [xv] اشاره کرد که مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، عوامل شخصیتی، ارزش‌های اخلاقی، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد، شم تجاری و مهارت رهبری را به‌عنوان شایستگی‌های موردنیاز در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران ذکر کرده‌اند. در مجموع علی‌رغم متنوع بودن این الگوها، شایستگی‌های مشترک زیادی بین آن‌ها وجود دارد اما باین وجود هر سازمانی باید متناسب با اهداف و وظایف آن سازمان، الگوی شایستگی منحصر به فردی طراحی گردد [xv]

ضرورت مهمی که این پژوهش بر پایه آن شکل خواهد گرفت توجه به مدل‌های شایستگی در سطح کشور و سیاست‌گذاری‌های کلانی است که برای آن اتخاذ می‌شود. در کشور ما برخی از الزامات قانونی از جمله سیاست‌های کلی نظام اداری (بندهای ۱-۶) و مواد ۵۳ و ۵۴ فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه‌ی بند (ج) ۹ و تبصره (۲) ماده (۵۴) این قانون، دستگاه‌های اجرایی کشور را موظف به استقرار نظام مبتنی بر شایستگی و توجه به احراز شایستگی‌ها و عملکرد موفق کارکنان خود در مشاغل قبلی، در هنگام انتخاب و انتصاب و ارتقای شغلی آنان می‌نماید. لذا در انتصاب مدیران راهبردی باید تناسب ویژگی‌ها و توانمندی‌های آنان با وظایفی که قرار است انجام دهند در نظر گرفته شود و برای برنامه‌ریزی آموزشی و اجرای دوره‌های آموزشی برای آنان نیازمند شناسایی دقیق و اولویت بندی شایستگی‌های مورد نیاز آنها می‌باشد که در صورت نپرداختن به این موضوع کشور در بکارگیری مدیران راهبردی و موسسات آموزشی در برنامه‌ریزی آموزشی برای آنان با مشکل جدی مواجه می‌شوند. براساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران باید در سال مذکور به عنوان قدرت اقتصادی، علمی و فناوری منطقه تبدیل شده باشد، این آرمان ضمن آنکه با دور اندیشی، پیش‌قدمی و استقبال از چالش‌های آتی همراه است، مستلزم مدیرانی با نگرش و درک درست از پیشگامی و برخورداری از شایستگی‌های مدیریتی در سطح استانداردهای جهانی است و جز در سایه بازنگری و تقویت اطلاعات و آگاهی‌های پیشین مدیران میسر نیست. [xvi]

سازمان بهزیستی کشور با توجه به آرایه خدمات تخصصی متعدد، لزوم همسویی و هم‌افزایی با سایر سازمان‌های رفاهی در راستای نیل به چشم‌انداز ۲۰ ساله، تحقق اهداف برنامه‌های توسعه کشور و قانون نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی در جرگه سازمان‌های خاص قرار دارد. سازمان بهزیستی علی‌رغم

<sup>1</sup> - Bartram

برخورداری از بودجه وامکانات و نیروی انسانی قابل توجه که بعضاً هم عرض بسیاری از وزارت خانه هاست، امروزه با چالش های بسیاری در حوزه خدمات دهی به جمعیت هدف روبروست. به عنوان مثال از مجموع ۲/۵ میلیون نفر جمعیت معلول شناسایی شده فقط نیمی خدمات اولیه را در یافت میکنند و این در حالی است که پیش بینی میشود طی ده سال آینده تعداد معلولین به ۶ میلیون نفر برسد، در حوزه توانمند سازی خانواده ها و پیشگیری، کنترل و کاهش آسیب های اجتماعی نیز سازمان بهزیستی به عنوان اصلی ترین دستگاه متولی، با توجه افزایش نرخ طلاق به حدود ۲۰ درصد، جولان مخدر صنعتی و کاهش میانگین سن اعتیاد، افزایش کودکان کار و ... کار دشواری در پیش رو دارد. از این رو ضروری است که مباحث مربوط به مدیران راهبردی این سازمان به طور مستقل مورد بررسی قرار بگیرد. نتایج حاصل از این پژوهش می تواند افق و دیدگاه روشنی را بر اثربخشی فعالیت مدیران فراهم سازد و این مسئله را پاسخ خواهد داد که با توجه به نوع فعالیت مدیران راهبردی سازمان بهزیستی و چالش های اجتماعی فراوانی که این سازمان با آن دست به گریبان است آیا مدیران راهبردی سازمان بهزیستی از شایستگی های لازم برخوردار هستند و این مدیران برای احراز این پست مهم باید از چه توانمندی و شایستگی هایی برخوردار باشند. بدیهی است نتایج این پژوهش که منتهی به طراحی الگوی شایستگی مدیران راهبردی در سازمان بهزیستی می گردد، می تواند گام بسیار مهمی در ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران فعلی و آتی، جانشین پروری، مدیریت استعداد، ارتقاء قابلیت ها و بهبود فرآیند تصمیم گیری در انتصاب مدیران این سازمان با رویکرد ویژه به شایسته سالاری محسوب گردد تا مسائل ناشی از ضعف های مدیریت در این بخش برطرف شود. بررسی و مطالعات یافتن پاسخ سوالهای مطرح شده، حکایت از گستردگی و تنوع پژوهشها در حوزه شایستگیها به خصوص شایستگیهای مدیران در سطوح مختلف و با ابعاد گوناگون عمومی، کلیدی و ممتاز و با رویکردهای متفاوت میباشد که خود موکد اهمیت موضوع شایستگی و ضرورت پژوهش در این حوزه میباشد. اما در مطالعات و بررسیهای انجام شده پاسخ روشن و واضحی به سوال مطرح شده در خصوص این پژوهش یافت نگردید. مرور ادبیات تجربی پژوهش حاکمی از آن است که تاکنون کمتر پژوهشی در داخل و خارج استخراج مدل شایستگی مدیران راهبردی سازمان بهزیستی را مورد بررسی قرار داده است. لذا هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی شایستگی مدیران راهبردی سازمان بهزیستی خراسان رضوی و اولویت بندی مولفه های آن می باشد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مفهوم شایستگی

اولین بار اصطلاح شایستگی توسط وایت<sup>۱</sup> (۱۹۵۹) مطرح شد. وایت با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی‌های شخصیت مرتبط با عملکرد و انگیزه‌ی بالا معروف شد. [xvi i] پروفیسور مک کلند<sup>۲</sup> در مقاله‌ای با عنوان «آزمونی برای ترجیح شایستگی بر هوش»<sup>۳</sup> نشان داد، آزمون هوش، پیش‌بینی کننده ضعیفی برای توفیق فرد در شغل است؛ از این رو، او شایستگی‌ها را ملاک‌گزینهش توصیه کرد. [xvi i i] در سال ۱۹۸۲ مک کلند، بویاتزیس و ریچ<sup>۴</sup>، در کتاب مدیر شایسته اولین مدل شایستگی‌ها را ارائه دادند. تعریف آنان از شایستگی عبارت بود از «ویژگی‌های ریشه‌ای فرد - انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد» [xi x] شایستگی محوری دانش پایه، نگرش‌ها، مهارت و رفتارهای قابل مشاهده است که منجر به برتری در محیط کار می‌شود [xx]

رویکرد لوسیا و لپسینگر<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) درباره شایستگی‌ها بر مبنای رفتار واقعی کارمند و تفکیک میان مجریان معمولی و مجریان برتر می‌باشد. شایستگی از نظر ایشان مجموعه‌ای از دانش، مهارت و نگرش تعریف می‌شود که بر بخش اصلی شغل فرد (نقش یا مسئولیت وی) تأثیرگذار می‌باشد و با عملکرد شغلی وی ارتباط معنادار دارد و در مقابل استانداردهای مورد توافق قابل اندازه‌گیری می‌باشد و از طریق آموزش و توسعه قابل بهبود می‌باشد. [xxi] تعریف لپوتروف<sup>۶</sup> (۱۹۸۸): شایستگی فقط دانش و خصوصیات چگونگی انجام کار را شامل نمی‌شود؛ بلکه ترکیب شدن و هماهنگی بین این عناصر را نیز در شرایطی خاص دربردارد که شاید برای شرایط دیگر نیز قابل استفاده باشد. در جدول ۱ برخی از تعاریف برای نمونه آورده شده است.

1 - White

2 - McClelland

3 - Test for competence rather than on intelligence

4 - Bvyatzys and Ray

5 - lucia & lepsinger

6 - lebotrof

## جدول (۱) تعاریف شایستگی [xxi]

نویسنده	تعریف
بویاتزیس <sup>۱</sup> ، ۱۹۸۲	شایستگی عبارت است از مشخصه‌های اساسی یک فرد که می‌تواند انگیزه، خصیصه، مهارت، نمودی از تصویر شخصی یا نقش اجتماعی یا بخشی از دانش که فرد استفاده می‌کند باشد.
لومباردو و ایچینگر <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۱؛ به نقل از هرلین <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۹	شایستگی ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری یک فرد است که به موفقیت در کار مرتبط است.
دابویز و روئول، ۲۰۰۴	مشخصه‌های اساسی فرد مثل انگیزه، خصلت، مهارت، جنبه‌هایی از خودشناسی، نقش اجتماعی، دانش، نگرش‌ها، روش‌های تفکر، ایفای نقش و احساسات که منجر به عملکرد اثربخش یا برتر می‌شود.
ودرلی <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۵	یک شایستگی قسمت‌های عمده‌ی یک شغل درون سازمان را منعکس می‌کند و با عملکرد شغلی مرتبط است و به‌طور رفتاری می‌تواند سنجیده شود.
برگ، دورنیل، برگ، دیویس و اسمیت <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۲	شایستگی دسته‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌های مربوطه است که با عملکرد شغلی اثربخش همبستگی داشته و می‌تواند اندازه‌گیری ارزیابی شده و با آموزش و توسعه بهبود یابد.
بیهام، اسمیت و پیس <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۲؛ به نقل از کامی <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۴	شایستگی باید فرهنگ و ارزش‌های سازمان را منعکس کند.

1 - Boyatzis

2 - Lombardo &amp; Eichinger

3 - Herlain

4 - Weatherly

5 - Berge, deVerneil, Berge, Davis &amp; Smith

6 - Byham, Smith &amp; Paese

7 - Comey

شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های شخصیتی مرتبط است که به صورت هماهنگ برای ایجاد عملکردی برجسته کار می‌کنند.	ودرلی، ۲۰۰۵
شایستگی عبارت است از ترکیبی از دانش صریح و ضمنی، رفتارها و مهارت‌هایی که نیروی پتانسیل لازم برای انجام اثربخش وظیفه را به فرد می‌دهد.	دراگانیدیس و منتزاس <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۶
شایستگی چتری باز است که آنچه برای موفقیت نیاز است توضیح می‌دهد.	هرلین <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۹
شایستگی مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هاست که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است.	کرمی، ۱۳۸۶
فرهنگ آکسفورد شایستگی را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف می‌کند.	کرمی، ۱۳۸۶

همان‌طور که در جدول فوق قابل‌مشاهده است برخی پژوهشگران شایستگی را ترکیبی از دانش و مهارت دانسته و برخی دیگر علاوه بر آن، توانایی و نگرش را نیز لحاظ کرده‌اند و برخی شایستگی را منعکس‌کننده‌ی فرهنگ و ارزش‌های سازمان دانسته‌اند. باین‌وجود به نظر می‌رسد برخی جنبه‌های تعاریف شایستگی نسبتاً ثابت‌اند. بررسی و تحلیل تعاریف فوق نشان می‌دهد که نکات مشترک قابل‌تشخیصی در تمامی این تعاریف وجود دارد که عبارت‌اند از:

- شایستگی شامل دانش، مهارت و ویژگی‌های فردی از جمله: انگیزه، مفهوم‌های ذهنی، ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی

<sup>1</sup> - Draganidis & Mentzas

<sup>2</sup> - Herlin



- شایستگی آن دسته از خصوصیات شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثر فرد در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود.
- شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند و باثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شوند [xxi i]

در اکثر تعاریف آمده است شایستگی باید:

- ❖ به‌طور مؤثر و قابل استفاده تعریف شده و از طریق رفتارهای قابل مشاهده اندازه‌گیری شود.
- ❖ جنبه‌های فرد مثل دانش، مهارت و توانایی را بیشتر از جنبه‌های شغل مثل وظایف و الزامات شغل آشکار سازد.
- ❖ عملکرد خوب را از عملکرد بد تفکیک کند.
- ❖ با اهداف و نتایج سازمانی پیوند داشته و برای آن‌ها مهم باشد.
- ❖ از گروه یا دسته‌های رفتارهای قابل مشاهده ساخته شوند [xxi v]

فرنهام<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) بیان می‌کند که اگرچه واژه‌ی شایستگی جدید و مد روز است اما مفهوم آن قدیمی است. کرسیتید (۱۹۹۸) براین باور است که رویکرد شایستگی، رویکرد جدیدی در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌ها در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی سرباز خوب رومی از آن استفاده می‌کردند [xxv]

### شایستگی مدیران

رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی رویکرد جدیدی نیست و ردپای آن را می‌توان در متون فلسفی افلاطون و روم باستان که شکلی از شایستگی را در تلاش برای ارائه ویژگی‌های یک سرباز خوب رومی<sup>۲</sup> به کار بردند، یافت. ادبیات مربوط به مدیریت و رهبری سرشار از تحقیقاتی است که در آن‌ها می‌خواهند ویژگی‌های یک رهبر خوب<sup>۳</sup> را تعریف کنند و روانشناسان سال‌هاست که درصددند رابطه‌ای منطقی بین ویژگی‌های فردی، رفتاری و خروجی‌های کار را مشخص نمایند. از اواسط دهه هشتاد، توسعه و ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی مورد توجه سازمان قرار گرفت. دلیل عمده چنین توجهی، این باور بود که توسعه شایستگی‌های مدیریتی منافع بی‌شماری را برای سازمان به همراه دارد و این باور هنوز پابرجاست. فایول<sup>۴</sup> اعتقاد راسخ داشت که مدیریت یک استعداد ذاتی نیست، بلکه مانند هر مهارت دیگر قابل اکتساب است. اعتقاد عمومی و رایج قبل از او این بود که «مدیران زاده می‌شوند، نه اینکه

<sup>1</sup> - Furnham

<sup>2</sup> - The Good Soldier Roman

<sup>3</sup> - Good leader

<sup>4</sup> - Fayol

ساخته می‌شوند». فایول براین باور بود که اگر اصول زیربنایی مدیریت شناخته و درک شود، مدیریت را می‌توان آموخت [xxvi]

در تعریف شایستگی مدیران گفته‌اند: خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثربخشی مدیران در محیط شغلی شود؛ مانند دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش، اعتبار حرفه‌ای و غیره [xi] کرون در تحقیق خود بر اساس تحقیقات قبلی در ارتباط با شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های حساسیت، خلاقیت، نتیجه گرایی، ابتکار، سازگاری، مهارت ارتباطی و تصمیم‌گیری را بدون توجه به نوع سازمان و زمینه مربوطه و مناسب برای انواع سازمان‌ها استخراج کرده است. [viii] اسپنسر<sup>۱</sup> پنج سطح مختلف از شایستگی‌ها را تعریف کرد: انگیزه، صفات، تصور از خود، دانش و مهارت. آن‌ها استدلال کردند که شایستگی‌ها ویژگی‌های اساسی فردی هستند که به‌طور کلی به معیار مرجع عملکرد مؤثر و یا برتر در یک وضعیت شغلی مرتبط می‌شوند. این تحقیق باعث شد بسیاری از سازمان‌ها به تعریف مدل‌های شایستگی مدیر خود به امید ایجاد سیستم‌های منابع انسانی که آن‌ها را در انتخاب و توسعه افراد با عملکرد بالا برای پر کردن پست‌های مدیریتی کمک خواهد کرد، بپردازند. تحقیقات شایستگی مدیریتی به‌منظور تعریف این‌ها که آیا مشخصات عمومی شایستگی برای همه مدیران در تمام سطوح وجود دارد و یا اگر سطوح مختلف مدیران نیاز به شایستگی‌های مختلف برای موفقیت دارد، ادامه دارد. تا به امروز، این یکی از مباحث کانونی در تحقیقات شایستگی باقی‌مانده است. سازمان‌ها جهت توضیح معیارهای اساسی یک شغل خاص، بیش از سه دهه در حال طراحی و کاربرد مدل شایستگی می‌باشند. [xiv]

### پیشینه پژوهش

محقق	سال	عنوان	نتایج/یافته‌ها
[۹]	۱۳۹۹	<a href="#">طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی برای استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه</a>	نتایج پژوهش نشان داد مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از: شایستگی دانشی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرای اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی؛ که هر کدام از این مولفه‌ها شامل زیرمولفه‌ها و شاخص‌هایی هستند که بیشتر آنها در بین مدیران مدارس، میانی و عالی آموزش مشترک است و در بعضی شاخص‌ها هم متمایز هستند

<sup>1</sup> - Spencer

<p>نتایج نشان داد که مهمترین لایه های شایستگی مدیران حوزه فناوری اطلاعات در بعد شایستگی های بنیادی شامل لایه شایستگی های عمومی فردی و لایه شایستگی های آموزشی و در بعد شایستگی های فناورانه شامل لایه شایستگی های عمومی و لایه شایستگی های حرفه ایی مدیران فناوری اطلاعات است</p>	<p>طراحی مدل شایستگیهای بنیادی و فناورانه مدیران حوزه فناوری اطلاعات</p>	<p>۱۳۹۹</p>	<p>[xxvi i]</p>
<p>نشان داد چهار معیار اصلی مدل شامل (ویژگی های فردی، مهارت های مدیریتی، توانایی های فردی و عوامل سازمانی) است</p>	<p>تدوین مدل فرایندی شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تاکید بر سیاست های کلی نظام اداری.</p>	<p>۱۳۹۸</p>	<p>[xxvi i i]</p>
<p>نشان دادند که توجه به معمار و شریک استراتژی، توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی، توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها، توانایی طراحی و بازنگری سازمان، توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی، درک و شناخت کسب و کار، معمار و مجری عملیات و فرآیندهای، اعتبار فردی، تکنولوژی و توسعه دهنده سرمایه انسانی " به عنوان شایستگی های مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی ضروری است</p>	<p>مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM</p>	<p>۱۳۹۵</p>	<p>[iii]</p>
<p>در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که فهرست شایستگی های مدیران دانشگاه بر مبنای سه چارچوب شایستگی های مدیریتی، فردی و اجتماعی استوار می باشد.</p>	<p>طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان های فرهنگی کشور</p>	<p>۱۳۹۳</p>	<p>[xxi x]</p>
<p>در این پژوهش که به بررسی رابطه میان تفکر استراتژیک و اثربخشی رهبری در بانکهای کشور کنیا پرداخته اند، به شایستگی های مرتبط با تفکر استراتژیک و شایستگیهای مرتبط با اثربخشی رهبران شامل تفکر استراتژیک عمومی، تمرکز بر روی اهداف، داشتن نگاه سیستمی و سازماندهی گروهی اشاره شده است</p>	<p>رابطه بین تفکر استراتژیک و اثربخشی رهبری در بانکهای بومی کنیا</p>	<p>۲۰۱۸</p>	<p>[xxx]</p>
<p>نتایج در سه بخش فرآیند آموزش، پاداش و استخدام مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد که این سه محور باید به عنوان اصلی ترین مولفه های شایستگی مدیران در نظر گرفته شود.</p>	<p>بررسی مدل های شایستگی مدیران در بخش دولتی</p>	<p>۲۰۱۶</p>	<p>[xxxi]</p>
<p>تجزیه و تحلیل موضوعی برای رمزگذاری داده ها مورد استفاده قرار گرفته که به هشت بعد هوش و استعداد، آگاهی و دانش عمومی، نگرش ها و ارزش ها، ویژگی های شخصیتی، مهارت های تصمیم گیری، مهارت های ارتباطی، توانایی های مدیریت و رهبری اشاره شده است.</p>	<p>یک الگوی شایستگی برای مدیران بهداشت عمومی</p>	<p>۲۰۱۶</p>	<p>[xxxii]</p>

<p>با توجه به نتایج برخی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران شناسایی عبارت‌اند از: ارتباطات اثربخش، یادگیری مستمر، مدیریت اثربخش منابع، انعطاف‌پذیری، ادراک میان فردی، حرفه‌های گرایبی، کار تیمی و رهبری و درک سازمان.</p>	<p>توسعه مدل شایستگی‌های برای قرن ۲۱ در سازمان پسوند</p>	<p>۲۱۰۹</p>	<p>[xxxii]</p>
<p>شایستگی‌های موردنیاز مدیران، نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتمادبهنفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند</p>	<p>طراحی سیستم آموزش برای مدیر سطح میانی در شرکت های زغال سنگ بر اساس مدل شایستگی</p>	<p>۲۰۲۰</p>	<p>[xxxiv]</p>
<p>به این نتیجه رسید برای عملکرد بال، افراد نیاز دارند که شایستگی‌هایی مانند موفقیت‌مداری، نفوذ، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتمادبهنفس، درک میانفردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص را داشته باشند</p>	<p>کاوش کردن عملکرد بالا صلاحیت های ضروری مدیران</p>	<p>۲۰۲۰</p>	<p>[xxxv]</p>

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تا کنون چارچوب بومی و مناسبی برای تدوین الگوی شایستگی مدیران راهبردی بهزیستی ارائه نشده است. لذا مسئله اصلی این پژوهش نبود الگوی مناسبی برای تعریف و سنجش شایستگی مدیران راهبردی است. با توجه به آنچه بیان شد هدف کلی این پژوهش توسعه دانش مربوط به تدوین الگوی شایستگی در ابعاد نظری و عملی متناسب با عملکرد سازمان بهزیستی بالادست مدیران آن است تا این سازمان بتواند به سرعت شایستگی های مورد نیاز سطح راهبردی خود را شناسایی کرده و آن را در قالب الگویی منظم تدوین نماید، در راستای پاسخگویی به مسئله اصلی این پژوهش و تامین هدف کلی آن سوال های اساسی این پژوهش به شرح زیر است:

۱. الگوی مناسب شایستگی مدیران راهبردی بهزیستی چگونه است؟
۲. اولویت بندی این مولفه ها بر حسب اهمیت از دیدگاه خبرگان چگونه است؟

### ۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی است که به صورت میدانی انجام گردید. روش پژوهش حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها آمیخته است که به صورت کیفی-کمی اجرایی گردیده و طرح پژوهش اکتشافی متوالی و از نوع ابزارسازی است. بدین صورت که ابتدا بخش کیفی در جهت شناسایی مؤلفه‌های شایستگی مدیران راهبردی و در ادامه بخش کمی جهت بررسی آماری، یافته‌های بخش کیفی انجام گردید.

این پژوهش در بخش کیفی با روش تحلیل مضمون انجام شده است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند [xxxvi]. چهار روش مرسوم در تحلیل مضمون به این شرح هستند: الف) قالب مضامین ب) ماتریس مضامین ج) شبکه مضامین د) تحلیل مقایسه‌ای [xxxvi i] در این پژوهش از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شده است. شبکه مضامین روش مناسبی در تحلیل مضمون است که آتراید - استرلینگ آن را توسعه داده است. شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص، پایین‌ترین سطح قضایای پدیده را از متن بیرون می‌کشد (مضامین پایه)؛ سپس با دسته‌بندی این مضامین پایه‌ای و تلخیص آن‌ها به اصول مجردتر و انتزاعی‌تر دست پیدا می‌کند (مضامین سازمان دهنده)؛ در قدم سوم، این مضامین عالی در قالب استعاره‌های اساسی گنجانده شده و به صورت مضامین حاکم بر کل متن درمی‌آیند [xxxvi ii]. سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود.

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۱۵ نفر از اساتید دانشکده‌های مدیریت و مدیران خبره راهبردی بهزیستی شاغل در سازمان بهزیستی استان خراسان رضوی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی انتخاب شدند. حجم و تعداد افراد نمونه با توجه به سطح اشباع نظری در نظر گرفته شد. اشباع نظری زمانی اتفاق می‌افتد که محقق به این نتیجه برسد که در مرحله‌ای از کار به مفاهیم و پاسخ‌های مشابه دست یافته و مفاهیم جدیدی ظهور نیابد در حین تحقیق نیز جمع‌آوری داده‌ها با استفاده روش مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام و مصاحبه‌ها تا زمان اشباع داده‌ها ادامه یافت یعنی با افزایش تعداد مصاحبه‌ها نظر جدیدی از افراد یافت نشد و نظرات سایر مصاحبه‌شوندگان همانند نظرات قبلی تکرار می‌شد. مدت مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود. معیارهای ورود به پژوهش، سابقه کاری بالای ۱۵ سال، رضایت داشتن به شرکت در پژوهش و توانایی بازگویی تجارب بود. معیار خروج از پژوهش شامل عدم تمایل به شرکت در ادامه فرآیند پژوهش بود.

#### جدول ۲) ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی‌های جمعیت شناختی	گروه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۶	۴۰٪
	مرد	۹	۶۰٪
سطح تحصیلات	کارشناسی ارشد	۲	۱۳/۳۳٪
	دکتری	۱۳	۸۶/۶۷٪
سابقه کار	۱۵ - ۲۰ سال	۲	۱۳/۳۳٪

۰/۵۳/۳۳	۸	سال ۲۵ - ۲۱
۰/۳۳/۳۴	۵	سال ۳۰ - ۲۶

برای بررسی روایی و پایایی از روش [xxxxi x] استفاده شد. گوبا و لینکلن، چهار ملاک باورپذیری<sup>۱</sup>، اعتمادپذیری<sup>۲</sup>، تاییدپذیری<sup>۳</sup> و قابلیت انتقال<sup>۴</sup> را برای بررسی قابلیت اعتماد معرفی نمودند. باورپذیری با قابل باور بودن یا قانع کننده بودن پژوهش در ارتباط است، باورپذیری را استدلال‌ها و فرآیندهای ضروری برای اعتماد به نتیجه تحقیق بیان می‌دارد. در این پژوهش برای باورپذیری از چهار روش ممیزی بیرونی<sup>۵</sup> و بازبینی نتایج توسط اطلاع‌رسان‌ها و چند سوپه سازی و درگیری طولانی مدت استفاده شد. در فاز کمی، جامعه آماری شامل خبرگان و اساتید دانشگاهی است که به تعداد ۱۲ نفر از آن‌ها پرسشنامه‌ای در زمینه مولفه های شایستگی مدیران راهبردی که با استفاده از پیشینه پژوهش و نظرات خبرگان در حوزه مدیریت راهبردی طراحی شده بود ارسال شد. این پرسشنامه از نوع بسته پاسخ و شامل ۲۵ مقوله و ۴ شاخص بود که بر اساس اهمیت امتیازبندی پاسخ‌دهندگان ثبت می‌گردید. برای وزن دهی شاخص‌ها از روش آنتروپی شانون استفاده شده است در ذیل به صورت خلاصه اشاره می‌گردد. از جمله روش‌های تعیین وزن شاخص‌ها، می‌توان از روش آنتروپی شانون استفاده نمود. به منظور ماتریس تصمیم‌گیری از فرمول (۱) استفاده می‌شود.

$$P_{ij} = \frac{F_{ij}}{\sum_{i=1}^m F_{ij}} ; \forall i, j \quad \text{فرمول (۱)}$$

آنتروپی در تئوری اطلاعات معیاری است برای مقدار عدم اطمینان بیان شده توسط یک توزیع احتمال گسسته ( $p_i$ )، این عدم اطمینان به صورت زیر تشریح می‌شود. [xl] ابتدا ارزشی را با نماد E محاسبه می‌شود:

$$E = -K \sum_{i=1}^n [p_i \cdot \ln p_i] \quad \text{فرمول (۲)}$$

$$K=1/\ln m$$

- 
1. Credibility
  2. dependability
  3. Confirmability
  4. Transferability
  5. External audit

سرانجام برای اوزان ( $W_j$ ) از شاخصهای موجود خواهیم داشت:

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j} ; \forall j \quad \text{فرمول (۳)}$$

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### سوال اول پژوهش: الگوی مناسب شایستگی مدیران راهبردی بهزیستی چگونه است؟

سه‌گام اصلی تحلیل شبکه مضمونی شامل تجزیه متن، اکتشاف متن و سپس یکپارچه کردن اکتشافها است. در گام اول ابتدا مصاحبه‌های ضبط‌شده به صورت مکتوب درآمد، سپس با یادداشت‌های برداشته‌شده طی جلسات مصاحبه‌ها تکمیل شده است. پس از آن بامطالعه دقیق متون، ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه‌شده، همه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی شده و به هر کدام یک کد اختصاص داده شده است. این کار برای هر کدام از مصاحبه‌ها، انجام شده و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی، به عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شده است. در این پژوهش تعداد ۷۸ مضمون پایه استخراج شد. پس از دست یافتن به مضامین پایه‌ای، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه‌ای انتزاع شده‌اند. در این مرحله سعی شده است با سازمان‌دهی مجدد مضامین اولیه یا همان مضامین پایه‌ای به مضامین انتزاعی‌تری دست یابیم که ما را به مضمون‌های اصلی‌تر، فراگیرتر و مرکزی‌تر رهنمون سازد. در این مرحله تعداد ۲۵ مضمون سازمان دهنده استخراج شده است. با بررسی و تحلیل مضامین مرتبط ۴ مضمون فراگیر الف) شایستگی‌های راهبردی ب) شایستگی‌های فردی ج) شایستگی‌های سازمانی و د) شایستگی‌های رهبری استخراج شده است که در ادامه در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳) مضمون‌های مرتبط باشایستگی‌های مدیران راهبردی

مضمون‌های پایه	مضمون‌های سازمان دهنده	مضمون فراگیر
ارائه روشی منظم و مدون، برای تعیین فعالیت‌های اثربخش در به انجام رساندن مأموریت‌ها و مسئولیت‌های محوله به حوزه مدیریت براساس چشم‌انداز کلان و برنامه راهبردی سازمان برخوردار از تفکر اجرایی و تمرکز تلاش‌های شخصی برای کسب نتایج بهره‌ور و متناسب با اهداف سازمانی	نتیجه‌گرایی	شایستگی راهبردی

<p>ایجاد، توسعه و حفظ ارتباطات، روابط و پیوندهای داخلی و خارجی به منظور تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی و مأموریت های برخاسته از چشم انداز و راهبردها برخورداری از توانایی لازم به منظور تعریف اهداف مشخص، شفاف، قابل اندازه گیری، قابل حصول، واقعی و معین در محدوده زمانی مناسب همسوسازی رفتار فردی با اهداف سازمانی</p>	<p>هدف گذاری</p>	
<p>تحلیل و قضاوت و حل مسئله شناخت و تحلیل و درک وظایف سازمان های مرتبط تفسیر، ایجاد ارتباط و تحلیل یکپارچه اطلاعات به منظور ارزیابی منطقی موقعیت ها با استفاده از منطق استقرایی و استنتاجی به زیر سؤال بردن رویکردهای متداول و کشف جایگزین ها و پاسخ به چالش ها به کارگیری راهکارهای خلاقانه، شهودی و دیدگاه های جدید هوش و قضاوت طرح ریزی و اولویت بندی مسائل راهبردی</p>	<p>تفکر تحلیلی</p>	
<p>استقبال از تغییر و آغازگری و تسهیل تأثیر آن بر افراد، بخش ها و سازمان از طریق ایجاد یک استراتژی تغییر پایدار فراهم آوردن جوی مثبت و خوش بینانه برای تغییر و رفع موانع موفقیت توانایی طراحی و بازنگری در سازمان پایدارسازی تغییر از طریق اقدامات منابع انسانی توجه به مغایرات و شناسایی سریع مباحث کلیدی</p>	<p>مدیریت تغییر</p>	
<p>تمایل به دیدن چشم اندازها و افق های دور</p>	<p>تفکر راهبردی</p>	



<p>توانایی تفکر راهبردی و بلندمدت جهت ایجاد و تبیین اهداف استراتژیک و راهبردهای سازمانی به صورت مرتبط و هم افزا</p> <p>توانایی خلق، گسترش و پیگیری چشم انداز مطلوب</p>		
<p>پایش روندهای محیط جهت پیش بینی اثر آنها بر سازمان</p> <p>آگاهی از نظام اعتقادی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه</p> <p>توانایی پیشبینی تحولات و آماده بودن برای آینده</p>	<p>آگاهی محیطی</p>	
<p>جهت گیری راهبردی، شناخت و درک شرایط بین المللی و روندهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی</p> <p>آشنایی با چشم اندازها و رسالت کشور</p> <p>تبیین جایگاه بخشی در تحقق شاخص های توسعه ای، فرایندهای تصمیم گیری و خط مشی گذاری عمومی</p>	<p>دانش راهبردی</p>	
<p>عدالت در مصرف بیت المال و پرهیز از اسراف، داشتن اعتقاد و پایبندی به ضرورت تعریف و ترویج ارزش ها و اصول اخلاقی ناظر بر حرفه مدیریت و حفظ صداقت</p> <p>راستی و سلامت اداری و قابلیت اجرای این اصول در مراودات درون سازمانی و برون سازمانی به صورت یک الگوی اخلاقی</p>	<p>تعهد ایمانی</p>	<p>شایستگی های فردی</p>
<p>حفظ آرامش و متانت در شرایط دشوار و پیش بینی ناپذیر،</p> <p>تلاش برای بررسی و حل مسائل با شکیبایی کامل و برخورداری از توانایی تحمل فشار و استرس در شرایط گوناگون</p>	<p>انعطاف پذیری</p>	

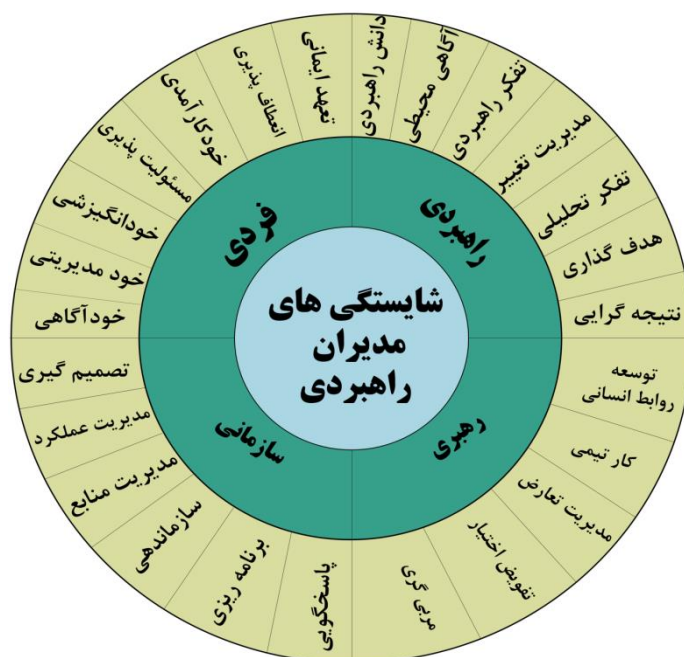
تنظیم رفتارها برای کار کردن به طور مؤثر و کارآمد در موقعیت های متغیر و محیط ها و فرهنگ های گوناگون و با افراد مختلف و تیم های مدیریتی برای حداکثر استفاده از منابع و توانمندی های موجود سازمان بردباری فرهنگی و هدایت دیگران		
ایمان به توانایی های ذاتی و استعدادهای فطری خویش اطمینان از پیشرفت مستمر در افزایش دانش و مهارت ها، رویکردها و درگیر شدن در تجربیات و چالش های جدید مهارت ها و توانمندی های اجتماعی	خودکارآمدی	
پذیرفتن مسئولیت در قبال تصمیم ها و اقدام های خود و نتایج آن در سازمان روحیه خدمتگزاری و مهرورزی پذیرفتن مسئولیت شکست ها صراحت و قاطعیت	مسئولیت پذیری	
انگیزه درونی لازم و کافی برای تلاش جهت فراتر رفتن از متوسط عملکرد در خود حفظ انرژی، هیجان و خوشبینی در کارها	خودانگیزشی	
مدیریت مؤثر عواطف و هیجان ها، منابع و زمان خود ایجاد تعادل کار و زندگی و بهبود کیفیت زندگی کاری	خود مدیریتی	
آگاهی از ارزش های شخصی، و الگوهای اخلاقی شناخت سبک روابط بین فردی، نقاط قوت و ضعف و عواطف شخصی و درک تأثیر آن بر روابط با دیگران	خودآگاهی	

مقایسه داده ها از منابع گوناگون و استفاده از رویکردهای کارا به منظور انتخاب مجموعه ای از اقدامات یا ایجاد راهکارهای مناسب	تصمیم گیری	<b>شایستگی سازمانی</b>
شناخت و درک مسائل تخصصی و حرفه ای در حوزه کاری و نقش آن در خروجی ها و هدایت مدیریت برای بهبود شاخص های عملکردی توان ارزیابی فعالیت های افراد تحت سرپرستی خود، ارائه بازخوردهای رفتاری و عملکردی سازنده به آنها با هدف نظارت مؤثر مهارت لازم برای شناخت فرایندهای کاری و سازمانی و وظایف شغلی و تشخیص اهمیت و اولویت آنها را دارد و براساس توانمندی افراد توانایی ارزیابی قبل از اقدام و اقدام بر اساس ارزیابی و شناخت	مدیریت عملکرد	
اهتمام به آموزش، پرورش نیروی انسانی تبلیغ افکار و ایده ها، ایجاد محیط کار بهره ور و انجام کار با بهره وری فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی، اطلاعات و دانش سازمانی و اعمال مدیریت کارا	مدیریت منابع	
رعایت سلسله مراتب شناخت و درک کارکرد سازمان، ساختار و فرهنگ سازمانی آن ایجاد همکاری های سازمانی و هماهنگی با حوزه های گوناگون داخل سازمان و خارج سازمان	سازماندهی	
برنامه ریزی بر مبنای مشاهدات عینی برنامه ریزی بر اساس خرد جمعی	برنامه ریزی	
تعهد به وظایف و مسئولیت های مدیریتی خود (جامعه، دولت، شهروندان، کارکنان و ارباب رجوع)	پاسخگویی	

<p>ارائه پاسخ لازم به درخواست زبردستان و ارباب رجوع و راهنمایی و همراهی با آنان، آمادگی کامل برای ارائه خدمت و درک و توجه به نیازهای زبردستان در عملکردهای سازمانی و کسب رضایت ارباب رجوع در ارائه خدمات باکیفیت پیگیری و حضور در صحنه</p>		
<p>تسهیم اطلاعات، تجربه ها و آموخته های خود با دیگران ایجاد هم افزایی در سازمان توجه به ابعاد عاطفی کارکنان پدید آوردن احساس مفید بودن در کارکنان با ارائه گزارش پیشرفت توجه به نیاز و تنوع مخاطبین</p>	<p>مربی گری</p>	
<p>تقسیم کار و تفویض اختیار میان افراد و واحدهای سازمانی و گروه های کاری و ایجاد ارتباط میان آنان</p>	<p>تفویض اختیار</p>	
<p>توانایی تعریف منابع ایجاد تعارض بین خود و دیگران و گام برداشتن در جهت غلبه بر ناهماهنگی ها با تمرکز بر روی حل مسائل توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی مهارت های استدلال اجتماعی</p>	<p>مدیریت تعارض</p>	<p>شایستگی رهبری</p>
<p>ایجاد محیطی مناسب برای انجام کار گروهی تشکیل و هدایت گروه های کاری گوناگون با استفاده از ابزارهای نوین مدیریتی در جهت تحقق اهداف سازمان اقدام برای انجام امور در حوزه مسئولیت خود با جلب مشارکت سایرین (کارکنان و ارباب رجوع) و اخذ پیشنهادهای آنان برای بهبود فعالیت ها</p>	<p>کار تیمی</p>	

<p>ایجاد و حفظ پایگاه قدرت، مذاکره، کسب توافق و تعهد</p> <p>ایجاد و نگهداری روابط سالم و بهره مندی از هوش عاطفی و هیجانی</p> <p>ایجاد فضای مؤثر کاری بین خود و دیگران از طریق ایجاد اعتماد، همدلی، گوش سپردن به دیگران</p> <p>توانایی برقراری رابطه مبتنی بر احترام و درک متقابل با افراد مختلف و برقراری ارتباط متقابل بین اجزای مختلف کار</p>	<p>توسعه روابط انسانی</p>	
---	---------------------------	--

بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، شبکه مضامین شایستگی‌های مدیران راهبردی در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. شبکه مضامین شایستگی‌های مدیران راهبردی

**سوال دوم پژوهش: اولویت بندی این مولفه ها بر حسب اهمیت از دیدگاه خبرگان چگونه است؟**

از آنجاکه میزان اجماع خبرگان در خصوص ابعاد شایستگی مدیران با استفاده از آنتروپی شانون استفاده شده، بر اساس الگوریتم در بخش قبل، به استخراج درجه اهمیت هر یک از مقوله ها پرداخته شده است. جدول (۴) ماتریس داده های بهنجار شده با فرمول (۱) را نشان می دهد.

**جدول (۴) ماتریس داده های بهنجار شده برای مقوله های مربوط به خبرگان**

خبرگان	فردی	راهبردی	رهبری	سازمانی
۱	۰.۰۵۰	۰.۰۷۲	۰.۱۲۸	۰.۲۱۷
۲	۰.۱۰۰	۰.۰۷۲	۰.۱۲۸	۰.۱۳۰
۳	۰.۰۵۰	۰.۰۷۲	۰.۰۵۱	۰.۱۳۰
۴	۰.۰۲۶	۰.۰۳۸	۰.۰۲۷	۰.۰۴۹
۵	۰.۰۷۵	۰.۰۷۲	۰.۰۵۱	۰.۰۴۳
۶	۰.۰۵۰	۰.۲۰۳	۰.۰۵۱	۰.۱۳۰
۷	۰.۰۷۵	۰.۰۷۲	۰.۰۵۱	۰.۰۴۳
۸	۰.۰۵۰	۰.۰۷۲	۰.۰۵۱	۰.۰۴۳
۹	۰.۰۵۰	۰.۰۷۲	۰.۰۵۱	۰.۰۴۳
۱۰	۰.۳۰۰	۰.۰۷۲	۰.۱۲۸	۰.۰۴۳
۱۱	۰.۱۰۰	۰.۰۷۲	۰.۱۲۸	۰.۰۴۳
۱۲	۰.۰۵۰	۰.۰۷۲	۰.۱۲۸	۰.۰۴۳

جدول (۵) میزان عدم اطمینان ( $E_j$ ) حاصل از هر یک از مقوله ها طبق فرمول (۲) را نشان می دهد. لازم به ذکر است که  $K=0.4024$

**جدول (۵) میزان عدم اطمینان ( $E_j$ ) حاصل از هر یک از مقوله ها**

مقوله	فردی	راهبردی	رهبری	سازمانی
ضریب اهمیت ( $E_j$ )	۰.۸۸۶	۰.۹۴۵	۰.۹۳۷	۰.۸۹۸

ضریب اهمیت هر یک از مقوله ها با استفاده از فرمول (۳) در جدول (۶) آمده است.

## جدول ۶) ضریب اهمیت هر یک از مقوله‌ها

مقوله	فردی	راهبردی	رهبری	سازمانی
ضریب اهمیت (Wj))	۰.۱۶۱	۰.۱۷۲	۰.۱۷۰	۰.۱۶۳

در خصوص مؤلفه‌های شایستگی مدیران راهبردی بهزیستی از میان شاخص‌های پیشنهادی و شناسایی شده از مبانی نظری، ۴ مؤلفه شایستگی راهبردی، رهبری، فردی و سازمانی با ۷۷ شاخص مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. ضریب اهمیت شایستگی راهبردی ۰.۱۷۲ به دست آمده است و به عنوان بیشترین اهمیت نسبت به بقیه مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد که اجماع نظرات خبرگان در شایستگی فردی با کمترین ضریب اهمیت به میزان ۰.۱۶۱ به دست آمده است.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش، الگوی مفهومی برای تدوین مدل شایستگی مدیران راهبردی در سازمان بهزیستی ارائه نمود. بر این اساس، گام‌های عملیاتی طراحی مدل شایستگی شامل استخراج شایستگی‌های اولیه از مطالعات تطبیقی در حوزه فعالیت سازمان، دسته‌بندی شایستگی‌های استخراج شده از مطالعات تطبیقی، بررسی کمی اهمیت هر یک از شایستگی‌های دسته‌بندی شده بر اساس پرسشنامه، بررسی کیفی شایستگی‌های اولویت‌دهی شده بر اساس تکنیک دلفی و شرح شغل‌های مشاغل برای تکمیل شایستگی‌های اولیه و سپس تدوین مدل شایستگی با توجه به ابعاد فعالیت‌های سازمان می‌باشد. برای این منظور با مطالعه منابع معتبر بین‌المللی، مشاهده شد که سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی مختلفی شایستگی‌هایی را برای مدیران تدوین و منتشر نموده‌اند که قابل استفاده است. همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد که شایستگی‌های استخراج شده از مطالعات تطبیقی، از منظر کارشناسان و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی کاملاً مناسب و برای انجام موفق فعالیت‌ها در این حوزه ضروری است. همچنین لایه‌بندی شایستگی‌ها در چهار لایه پایه، راهبردی، فردی، سازمانی و رهبری کاملاً منطبق بر نیازها و نظرات خبرگی افراد سازمان بوده و جهت عملیاتی کردن و هم‌راستاسازی فعالیت‌ها در ذیل مأموریت‌ها و وظایف راهبردی سازمان مفید می‌باشد. این شایستگی‌ها با در نظر گرفتن استانداردهای خروجی و عملکرد شغلی که از افراد انتظار می‌رود تعریف و در نظر گرفته شده‌اند.

هم‌راستا با نتایج این پژوهش [ix], [Error! Bookmark not defined.], [iii], [Error! Bookmark not defined.], [Error! Bookmark not defined.], [Error! Bookmark not defined.], [Error! Bookmark not defined.], [Error! Bookmark not defined.] نتایج مشابهی را ارائه داده‌اند. با توجه به اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان برنامه ریزان، اداره‌کنندگان و هدایت‌گران سازمان، موفقیت نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که با به‌کارگیری مؤثر انتخاب، انتصاب، پرورش و توسعه مدیران، فقط بر اساس شایستگی، نظارت و ارزشیابی مستمر و تشویق به مشارکت در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، بهره‌وری و تعالی سازمان را تضمین

نمایند. در این راستا، الگوی توسعه شایستگی مدیران، سبب تقویت فرایند استخدام، تقویت مدیریت عملکرد، شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه، ایجاد ارتباط از طریق ادغام فرایندهای منابع انسانی و ایجاد انتظارات روشن برای موفقیت فرد و سازمان می‌گردد. در کشور ما، برخی از الزامات قانونی، از جمله سیاست‌های کلی نظام اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه‌های اجرایی کشور را موظف به استقرار نظام مبتنی بر شایستگی و توجه به احراز شایستگی‌ها و عملکرد موفق کارکنان خود در مشاغل پیشین، در هنگام انتخاب، انتصاب و ارتقای شغلی آنان می‌نماید. به این منظور با توجه به اهداف سازمان بهزیستی در چشم‌انداز بیست‌ساله؛ از جمله:

۱. تلاش در جهت تحقق عدالت اجتماعی و ایجاد فرصت‌های برابر و ارتقاء سطح شاخص‌هایی از قبیل آموزش، سلامت، تأمین غذا، افزایش درآمد سرانه و مبارزه با فساد (بند ۱۲ سیاست‌های کلی سند چشم‌انداز)
۲. ایجاد نظام جامع تأمین اجتماعی برای حمایت از حقوق محرومان و مستضعفان و مبارزه با فقر و حمایت از نهادهای عمومی و مؤسسات خیریه مردمی با رعایت ملاحظات دینی و انقلابی (بند ۱۳ سیاست‌های کلی سند چشم‌انداز)
۳. تقویت نهاد خانواده و جایگاه زنان در آن و در صحنه‌های اجتماعی و استیفای حقوق شرعی و قانونی بانوان در همه عرصه‌ها و توجه ویژه به نقش سازنده آن‌ها. (بند ۱۴ سیاست‌های کلی سند چشم‌انداز)
۴. حمایت از تأمین مسکن گروه‌های کم‌درآمد و نیازمند (بند ۴۱ سیاست‌های کلی سند چشم‌انداز)
۵. توانمندسازی بخش‌های خصوصی و تعاونی به‌عنوان محرک اصلی رشد اقتصادی و کاهش تصدی دولت همراه با حضور کارآمد آن در قلمرو امور حاکمیتی در چارچوب سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی. (بند ۴۷ سیاست‌های کلی سند چشم‌انداز)
۶. گسترش عدالت اجتماعی و تعادل‌های منطقه‌ای و رفع محرومیت‌ها خصوصاً در مناطق روستایی کشور. (مفاد بند ۱۹ سیاست‌های کلی سند چشم‌انداز)
۷. اصلاح نظام آموزشی کشور شامل، آموزش و پرورش، آموزش فنی و حرفه‌ای، آموزش عالی و کارآمد کردن آن برای تأمین منابع انسانی موردنیاز در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز. (بند ۱۰ سیاست‌های کلان برنامه چهارم توسعه)

موجبات این امر را فراهم می‌سازد تا به نقش مدیران راهبردی این سازمان و تدوین الگوی شایستگی بیش از پیش توجه شود که بر اساس آخرین رهیافت‌ها و پژوهش‌های صورت گرفته، وجوب مدیرانی شایسته و توانمند جهت هدایت عملکرد بهینه سازمان در راستای اهداف مذکور محرز می‌گردد تا قادر باشد به عنوان یکی از سازمان‌های مهم و پیشرو در ایجاد رفاه اجتماعی موفق عمل نماید. پژوهش‌های



انجام شده نشان می‌دهد که یکی از مهمترین فعالیتهای مربوط به شایستگی مدیران و کارکنان، نیازسنجی علمی و دقیق بوده و همچنین برآورده سازی برنامه‌های شایستگی درگرو مشارکت و همکاری در برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی شایستگی‌ها است.

درگیر کردن مدیران به طور خاص و سایر ذینفعان به طور عام در برنامه‌های شایستگی، امری ضروری به نظر می‌رسد. همچنین، بافت سازمان و نوع مؤسسه مورد مطالعه، تأثیر زیادی بر نوع الگوی جامع شایستگی دارد، بنابراین باید رسالت و مأموریت شرکت را مدنظر قرار داده و در زمان اجرای آن، نظارت و ارزشیابی مستمر به منظور بهبود مستمر کیفیت برنامه‌ها صورت پذیرد و در ادامه پس از مشخص شدن نیازهای آموزشی، باید فرصت‌های آموزشی مناسب برای پاسخگویی به این نیازها را پیش‌بینی و اجرا کرد.

اگر برنامه‌ای که برای رشد و پیشرفت برگزار می‌شود، به شغل فعلی یا آتی مدیران ارتباط نداشته و علاوه بر دانش، توانایی، مهارت، نگرش و انگیزه را مدنظر قرار ندهد، ارزشی در بر نخواهد داشت و استفاده نامناسب از منابع آموزشی، موجب اتلاف وقت و در نتیجه، تحمیل هزینه‌های مالی برای سازمان می‌شود. از این رو، اهمیت طراحی الگوی توسعه شایستگی مدیران راهبردی بهیستی را می‌توان در نقش راهبردی سازمان در توسعه و رشد رفاه اجتماعی مورد نیاز در برآورده سازی سند چشم‌انداز کشور و نقش راهبردی مدیران در موفقیت سازمان دانست.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر با توجه به اولویت‌های مشخص شده در خصوص شایستگی‌های مطرح شده باید به هدفمند کردن آموزش‌های مدیران در سازمان بهیستی اقدام نمود. بر این اساس باید دوره‌های آموزشی در حوزه‌های مدیریت تغییر، مدیریت دانش، اصول و فنون مذاکره، تفکر استراتژیک و بهبود مهارت‌های مدیریت بحران و عملکرد اقدام نمایند.

## منابع

- [i] Mona N. Shah, Anand Prakash(2018). Developing generic competencies for infrastructure managers in India. *International Journal of Managing Projects in Business*, Volume: 11 Issue: 2, pp.366-381.
- پورعابدی، محمدرضا (۱۳۹۸)، طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان، پژوهش‌های [ii] مدیریت منابع انسانی، دوره ۸، تابستان ۱۳۹۸، (پیاپی ۲۴).
- ایرانزاده، سلیمان، زنجانی، سعید (۱۳۹۵). مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع [iii] . فصلنامه علمی ISM انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک پژوهش‌مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸(۳۰)، ۲۳-۵۰.
- بجانی، ابوالفضل، شهلائی، جواد، کشکر، سارا، غفوری، فرزاد. (۱۳۹۸). تدوین الگوی شایستگی [iv] مدیران سازمان‌های ورزشی کشور براساس نظریه داده‌بنیاد. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱(۵۴)، ۱۰۹-۱۲۸.
- رمضان پناه ندا، علامه سیدمحسن، سماواتیان حسین، قانع نیا مریم(۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه [v] شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۱ (۴۴): ۶۵-۹۴.
- [vi] Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2017). *Global HR Competencies*. The University of Michigan, The RBL Group.
- حاج کریمی، عباسعلی (۱۳۹۸)، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، [vii] چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۲، زمستان ۱۳۹۸.
- [viii] Gunawan, J. & Aunguroch, Y. (2016). Managerial competence of first-line nurse managers: A concept analysis. *International Journal of Nursing Practise*, Vol. 23, No. 1, 2017, p. 1-7.
- خنفر، حسین، ابراهیمی، صلاح الدین، سیفی، علی، فیاضی، بی بی مرجان. (۱۳۹۹). طراحی الگوی [ix] شایستگی مدیران آموزشی برای استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه. مدیریت مدرسه، ۸(۲)، ۱۳۹-۱۱۸.

- [x] پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۸)، طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران، پژوهش‌های مدیریت [x]. منابع انسانی دوره ۱۱، تابستان ۱۳۹۸، (پیاپی ۳۶).
- [xi] بسیجی، عسل، بابایی زکلیکی، محمدعلی، حسین زاده شهری، معصومه، خدیور، آمنه. (۱۳۹۹). طراحی و [xi] اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۳۵-۶۲.
- [xii] توحیدی، ارسطو (۱۳۹۱). الگویی برای انتخاب مدیران راهبردی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۱(۳)، ۱۵۵-۱۷۵.
- [xiii] حاج کریمی، عباسعلی؛ رضاییان، علی؛ هادیزاده، اکرم؛ بنیادی، علی (۱۳۹۱). طراحی مدل شایستگی های [xiii] مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، چشم انداز مدیریت، ش ۸، ۲۳-۴۳.
- [xiv] الوانی، مهدی؛ اردلان، امید و محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۵). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی های [xiv] مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره گیری از دیدگاه امام خامنه ای (مدظله العالی)، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۸(۹)، ۱-۳۰.
- [xv] عباسپور، عباس. احمدی، منیژه. رحیمیان، حمید. دلاور، علی (۱۳۹۵). تبیین و ارائه مدل شایستگی [xv] سربازان در سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳(۱۰)، ۹۵-۱۲۴.
- [xvi] حاج کریمی، عباسعلی (۱۳۹۸)، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، [xvi] چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۲، زمستان ۱۳۹۸.
- [xvii] هوشیار، وجیهه، رحیم نیا، فریبرز. (۱۳۹۲). آرایه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی. فصلنامه [xvii] مدیریت توسعه و تحول، ۱۳(۱۳)، ۵۵-۶۸.
- [xviii] عاشقی، حسن، قهرمانی، محمد، نقورچیان، نادرقلی، (۱۳۹۶)، شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه ها و شاخص [xviii] های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۴)، ۵۷-۷۶.
- [xix] درخشان، مژگان. زندی، خلیل (۱۳۹۶). راه کارهای ارتقای شایستگی های مدیران گروه های آموزشی. [xix] نشریه علمی - پژوهشی آموزش و ارزشیابی، ۱۰(۳۷)، ۱۶۳-۱۸۹.

[xx] Meyer, M.A. (2019). Competencies required for healthcare improvement positions. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 32(1):281-295.

[<sup>xxi</sup>] نیازمند، نرگس خاتون و محمدی، مهدی (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین شایستگی‌های عاطفی اجتماعی [<sup>xxi</sup>] مدیران و رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۳، ۲۱۷-۲۴۲.

[<sup>xxii</sup>] شماعی زاده، پیروز (۱۳۹۳). بررسی عوامل ارتقای شایستگی پلیس آگاهی (مطالعه موردی: مدیران پلیس آگاهی کرمانشاه، کردستان، لرستان، ایلام و همدان). دانش انتظامی کرمانشاه، ۵(۱۷).

[<sup>xxiii</sup>] Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.

[<sup>xxiv</sup>] Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organizational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160.

[<sup>xxv</sup>] شیروانی، طهماسب، اسمعیلی، محسن، احسانی، محمد. (۱۳۹۸). ساخت و اعتباریابی پرسشنامه شایستگی مدیران بازاریاب ورزشی با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی. مطالعات مدیریت ورزشی

[<sup>xxvi</sup>] عساری، ناصر، سیادت، سید علی، عابدینی، یاسمین، منجمی، سید امیر حسن. (۱۳۹۹). تعیین سلسله مراتب معیارهای شایستگی مدیران مدارس مبتنی بر روش دلفی فازی در آموزش و پرورش استان اصفهان. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۱)، ۱۵۹-۱۹۰.

[<sup>xxvii</sup>] سعیدپناه، مسعود، الوانی، سید مهدی، هاشمی، سید ذبیح الله. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی های بنیادی و فناورانه مدیران حوزه فناوری اطلاعات. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۳۹۹(۴۰)، ۱-۸.

[<sup>xxviii</sup>] طلوعیان، غلام عباس (۱۳۹۸). تدوین مدل فرایندی شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تاکید بر سیاست های کلی نظام اداری. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۳(۱۹)، ۴۳-۵۸.

[<sup>xxix</sup>] زارعی متین، حسن. رحمتی، محمدحسین. موسوی، احمد ودادی. سید محمد مهدی (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان های فرهنگی کشور. فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، ۲(۱)، ۲۰-۳۵.

[<sup>xxx</sup>] Muriithi, S.M, Radloff, S.E, Lynette Louw, L, (2018), The Relationship between Strategic Thinking and Leadership Effectiveness in Kenyan Indigenous Banks, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Pp1-11.

[<sup>xxxi</sup>] Skorková, Zuzana. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230. 10.1016/j.sbspro.2016.09.029.

[xxxii] Mahbanoeei, B, Gholipour, A, Abooyee Ardakan, M(2016). A competency model for general health managers (Case: Iran medical of health and education). Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol. 9, No. 2, pp. 217 – 241.

[xxxiii]

Cochran, G. (2019). Developing a Competency Model for a 21th century Extension Organization. Ph.D thesis in Ohio State University

عباسپور عباس، احمدی منیژه، رحیمیان حمید، دلاور علی، (۱۳۹۵)، تبیین و ارائه مدل شایستگی سربازان در سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی ۳(۱۰)، ۹۵-۱۲۴

[xxxiv] Hanghua, X., & Yanghua, W. (2020). Training system design for MiddleLevel manager in coal enterprises based on post competency model. Procardia Earth and Planetary science, 6 (4): 1764-1771.

[xxxv] Lee, Y. (۲۰۲۰), Exploring high- performers required competencies. Expert Systems with Applications, 37 (1): 434-439

[xxxvi] Braun, V., Clarke, V., & Weate, P. (2016). Using thematic analysis in sport and exercise research. In Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise (pp. 213-227). Routledge.

[xxxvii] شیخ زاده محمد، عابدی جعفری حسن، تسلیمی محمدسعید، فقیهی ابوالحسن، (۱۳۹۰)، اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۰(۵)، ۱۵۱-۱۹۸.

[xxxviii] Attride-Stirling, J. (2001), “Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research”, Qualitative Research, Vol. 1, No. 3, Pp. 385-405.

[xxxix] Guba, E. G., and Y. S. Lincoln (1985). “Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry, Educational Communication and Technology Journal 30 (4), 233-252

[xl] پاشا عین اله، مصطفایی حمیدرضا، خلج مهران. (۱۳۹۲)، محاسبه فاصله عدم قطعیت بر پایه آنتروپی شانون و تئوری دمپستر-شافر از شواهد، نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، ۲۴ (۲)، ۲۱۶-۲۲۳