



Competency Model for Logistics Managers in Defense Organizations

Naser Asgari

Associate Professor, Shahid Sattari University of Aeronautical Science and Technology, Faculty of Management, Tehran, Iran.

Email: nasgari@ut.ac.ir

Salman Javashi Jadid

Ph.D. Graduate in Business Management, Shahid Sattari University of Aeronautical Science and Technology, Faculty of Management, Tehran, Iran.

Email: sjavashi@yahoo.com

 0009-0009-0401-4075

Seyed Faramarz Ghorani

Assistant Professor, Shahid Sattari University of Aeronautical Science and Technology, Faculty of Management, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

Email: Faghorani@gmail.com

Rahmatollah Nouri

M.A. in Supply Management, Shahid Sattari University of Aeronautical Science and Technology, Tehran, Iran.

Email: nori.rahmat1357@gmail.com

Abstract

Competency-based management is a coherent approach for long-term human capital administration, ensuring that individuals occupy organizational positions aligned with their abilities, skills, and professional capabilities. Military logistics, as a core component of the defense sector, executes continuous missions in resource management through its managers. The primary objective of this study is to develop a professional competency model for logistics managers in defense organizations. This research is applied in purpose, descriptive-exploratory in nature, and employs a sequential mixed-methods approach (qualitative-quantitative). The qualitative phase utilized existing managerial competency models as information sources. The quantitative phase included a population of 150 logistics managers from a defense organization, with 108 selected using proportional stratified random sampling based on Cochran's formula. Data were collected using a researcher-made questionnaire. Structural equation modeling (confirmatory factor analysis) was applied for data analysis through SmartPLS software. Findings revealed six main competency categories: professional competencies, interpersonal management, operational, cognitive, and intelligence-related competencies. The results indicate that effective performance of logistics managers requires selection and development plans based on a competency model aligned with new organizational requirements. The proposed model can serve as a foundational framework in this domain.

Keywords: Logistics, Logistics Managers, Competency, Competency Model





سال هشتم، شماره یکم (پیاپی ۲۵)، بهار ۱۴۰۴، صص. ۲۳۹-۲۷۲
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۴ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۱

مقاله پژوهشی

الگوی شایستگی‌های مدیران لجستیک سازمان‌های دفاعی

ناصر عسگری

دانشیار دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، دانشکده مدیریت، تهران، ایران

Email: nasgari@ut.ac.ir

سلمان جواشی جدید

دانش‌آموخته دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، دانشکده مدیریت، تهران، ایران

Email: sjavashi@yahoo.com

 0009-0009-0401-4075

سید فرامرز قرانی

استادیار دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، دانشکده مدیریت، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: Faghorani@gmail.com

رحمت‌اله نوری

کارشناسی ارشد مدیریت آماد، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران

Email: nori.rahmat1357@gmail.com

چکیده

مدیریت بر مبنای شایستگی، رویکردی منسجم برای اداره سرمایه انسانی در بلندمدت است که باعث قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب و مطابق با توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کاری آن‌ها می‌شود. لجستیک نظامی نیز به‌عنوان یکی از ارکان اصلی در بخش دفاعی، مأموریت‌های مستمر در راستای مدیریت صحیح منابع سازمانی را به کمک مدیران خود انجام می‌دهد. هدف اصلی این تحقیق ارائه الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران لجستیک سازمان‌های دفاعی است. این پژوهش از نگاه هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی-اکتشافی و با روش آمیخته متوالی (کیفی-کمی) انجام شده است. منابع اطلاعاتی بخش کیفی پژوهش را الگوهای موجود شایستگی‌های مدیران تشکیل می‌دهند. جامعه آماری بخش کمی پژوهش نیز مدیران لجستیک یکی از سازمان‌های دفاعی به تعداد ۱۵۰ نفر بودند که ۱۰۸ نفر آن‌ها به‌صورت تصادفی طبقه‌ای نسبی از طریق فرمول کوکران انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده‌های کمی نیز پرسش‌نامه محقق‌ساخته بوده است. تحلیل این داده‌ها به روش مدل‌یابی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) بوده که از طریق نرم‌افزار Smart pls انجام شده است. بر اساس یافته‌ها، شش مقوله اصلی شایستگی‌های حرفه‌ای، مدیریت روابط فردی، اجرایی، شناختی و هوشمندی شناسایی شدند. نتایج حاکی از آن است که برای ایفای نقش مؤثر مدیران لجستیک، نیاز است طرح‌های گزینش و توسعه شایستگی‌های آن‌ها بر اساس الگوی متناسب با الزامات الگوهای جدید انجام شود و از الگوی ارائه شده در این پژوهش می‌توان به‌عنوان مبنایی در این زمینه استفاده کرد.

کلیدواژه‌ها: لجستیک، مدیران لجستیک، شایستگی، الگوی شایستگی

دانشگاه عالی دفاع ملی ♦ پژوهشکده آماد، فناوری دفاعی و عرصه‌های نوپدید / فصلنامه آماد و فناوری دفاعی



20.1001.1.28212606.1404.8.1.5.0

<https://amfad.sndu.ac.ir/> E-ISSN: 2980-8073



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.

مقدمه

امروزه یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین ارکان دستیابی به اهداف و چشم‌انداز مدنظر سازمان، مدیریت است و وظیفه آن ایجاد هماهنگی بیشتر در سازمان است و هر کشوری برای افزایش اثربخشی نیازمند کارکنان و مدیران شایسته است. هرچه سازمان از نظر مدیریت نیرومندتر باشد به همان میزان، توفیق در نیل به اهداف را کسب خواهد کرد و انتخاب مدیران ناشایست، اثرات غیرقابل جبرانی بر عملکرد سازمان‌ها خواهند گذاشت (تقوی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۸). شایستگی به‌عنوان ظرفیت انسانی سنجش‌پذیر، مزایای بسیاری دارد؛ ازجمله امکان توسعه توانایی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های رفتاری مرتبط با شغل (اسوانسون و همکاران، ۲۰۲۰). امروزه اهمیت بهبود شایستگی کارکنان بر کسی پوشیده نیست و توسعه شایستگی مدیران هم برای سازمان‌ها و هم برای خود مدیران منافع متعددی به همراه دارد (دومنچ و همکاران، ۲۰۲۱). در دهه‌های اخیر، بهبود شایستگی مدیران مورد توجه قرار گرفته است. دلیل عمده چنین توجهی، این باور بود که توسعه این شایستگی‌ها منافع بی‌شماری را برای سازمان‌ها به همراه دارد و چنانچه مدیرانی شایسته در رأس سازمان قرار گیرند، موفقیت آن‌ها در دستیابی به اهداف تضمین می‌شود (دراگانديس و همکاران، ۲۰۱۱). این امر در مورد مدیران لجستیک نیز صادق است چرا که آن‌ها در تهیه و پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمان سهم قابل توجهی دارند و عملکرد مؤثر آن‌ها در بستر سازمان نمود پیدا می‌کند. سیستم لجستیک در سازمان‌های بزرگ از پیچیدگی بالایی برخوردار بوده و یکی از مسائل اصلی در این سازمان‌ها، تعیین موقعیت افرادی است که باید مسئولیت‌های لجستیکی را برعهده گیرند. در این سازمان‌ها چرخه برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، اجرا و ارزیابی لجستیک باید به‌سرعت و با بیشترین انعطاف‌پذیری صورت پذیرد. این کار مدیران را قادر می‌سازد تا تغییرات را به‌موقع شناسایی نموده و از فرصت‌های پیش‌رو به نحو احسن بهره ببرند. بنابراین سازمان‌های نظامی در هر کشوری دارای موقعیت ویژه‌ای می‌باشند و برای اینکه بتوانند مأموریت‌های محوله خود را به‌خوبی انجام دهند، نیاز به مدیران لجستیک کارآمد دارند تا بتوانند نیازهای



آن را درست و به‌موقع پاسخ دهند (لطیفی، ۱۳۸۸). از سویی دیگر، وجود مدیران شایسته در سازمان‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به‌خصوص در سال‌های اخیر، آنچه ملاک کارآمدی و سپردن مسئولیت‌های سازمان در بخش اعظمی از اجراست، ملاک‌هایی غیر از شایستگی‌هاست و به نظر می‌رسد این مسئله نتیجه عدم وجود الگوی شایستگی و عدم توجه به ارتقای افراد شایسته است. چراکه علی‌رغم تأکیدهای مکرر در برنامه‌های توسعه، تحول اداری، قوانین و مقررات در نیروهای مسلح، شایستگی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس، پژوهش پیش‌رو به دنبال آن است که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران لجستیک را شناسایی و طبقه‌بندی کرده و در قالب یک الگو ارائه نماید.

۱. پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی به مطالعه جوانب مختلف شایستگی مدیران پرداخته‌اند. در جدول ۱ برخی از این مطالعات مرور شده است.

جدول ۱: پژوهش‌های انجام‌شده در ارتباط با شایستگی مدیران

محققان	نتایج تحقیق
معظمی و همکاران (۱۴۰۰)	در این تحقیق شایستگی‌های حرفه‌ای در ۹ بُعد دانش تخصصی، شایستگی تدریس، توانایی حرفه‌ای، مهارت حرفه‌ای، نگرش حرفه‌ای، شایستگی اجتماعی، شایستگی فرهنگی، دانش سازمانی و شایستگی ارتباطی مدل‌سازی شده است.
چکانی آذران و همکاران (۱۴۰۰)	شایستگی حرفه‌ای دارای ۶ مقوله ویژگی‌های محیطی و اجتماعی، کارآفرینی، توانایی‌های فردی دانش حرفه‌ای، عوامل اخلاقی و عوامل فرهنگی است.
صدوقی و همکاران (۱۴۰۰)	سه بُعد کلیدی برای توسعه فردی عبارت‌اند از: بُعد شایستگی‌های فردی مدیران، بُعد اقدام‌ها و فرایندهای توسعه فردی و بُعد عوامل مؤثر.
کیخا (۱۳۹۹)	شایستگی‌های شناسایی شده برای مدیران عبارت‌اند از: شایستگی‌های شخصیتی، فنی، مدیریتی، مالی، توسعه سازمانی، تعاملاتی، منابع انسانی و کارآفرینی

محققان	نتایج تحقیق
قربانی و همکاران (۱۳۹۹)	بر اساس نتایج این تحقیق، شایستگی حیاتی، شایستگی هم‌گرا ساز، شایستگی فرایندار، و شایستگی تحول‌آفرین مهم‌ترین ابعاد شایستگی‌های مدیران هستند.
رحمانی و همکاران (۱۳۹۹)	مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری و مهارت‌های حرفه‌ای از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران هستند.
محمد بابایی بیغم لاهیجی (۱۳۹۸)	بین شایستگی ارتباطی، شایستگی تصمیم‌گیری، شایستگی نوآوری و تغییر، شایستگی رهبری و شایستگی حرفه‌ای با عملکرد مدیران فدراسیون تکواندو رابطه معنی‌داری وجود دارد.
پناهی و همکاران (۱۳۹۷)	بر اساس نتایج این تحقیق، ابعاد شناسایی شده برای شایستگی مدیران عبارت‌اند از: بُعد دانش، بُعد مهارت، بُعد توانایی، بُعد ویژگی‌های فردی.
سلامی (۱۳۹۷)	مهارت‌های انسانی مدیران، مهارت‌های فنی مدیران، مهارت‌های تصمیم‌گیری و مهارت‌های مدیران در مدیریت زمان بر عملکرد نیروی انسانی تأثیر دارد.
نجفی (۱۳۹۶)	معیارهای شایستگی مدیران شهرداری دزفول در سه قالب فردی و هوش، ارتباطی و بین فردی، مدیریتی و سازمانی قرار گرفتند.
ریاضی (۱۳۹۵)	شایستگی مدیران در حد مناسبی است همچنین بر اساس نتایج رگرسیون سلسله مراتبی، شایستگی‌های فردی، میان فردی و اطلاعاتی بر عملکرد مدیران تأثیر دارد.
احمدی و بختیاری (۱۳۹۴)	بین هوش اخلاقی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
رعنائی، سلطانی و یزدانی (۱۳۹۱)	بر اساس یافته‌ها، ابعاد شایستگی مدیران عبارت‌اند از: شایستگی تخصصی در حوزه‌های نوین، شایستگی ادراکی، شایستگی ارتباطی، مدیریت دیگران، مدیریت خویشتن، نگرش و ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی.
رامادهینتا و همکاران (۲۰۲۲)	نتایج نشان داد که به ترتیب مهارت‌های اجتماعی، سپس توانایی‌های شناختی و مهارت‌های سیستمی برای مدیران ضروری است.
ستروزی‌نا و همکاران (۲۰۲۱)	یافته‌ها نشان داد که در سازمان‌های بوروکراتیک سازوکار پنهانی وجود دارد که به فرسایش مدیریت شایستگی منجر می‌شود.



میس‌تاریه‌ی (۲۰۲۱)	نتایج نشان داد که در کنار شایستگی‌های عملیاتی، مدیران در بخش دولتی نیاز دارند از مجموعه‌ای از شایستگی‌های استراتژیک برخوردار باشند.
لیایلیا و همکاران ^۱ (۲۰۲۱)	در دسترس بودن دانش حرفه‌ای، کیفیت کاری، توانایی استقلال کاری، توانایی به‌کارگیری دانش، تفکر منطقی، ویژگی‌های شخصی، توانایی یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری حرفه‌ای، مهارت کلامی
استانیسیک و سرویک ^۲ (۲۰۲۰)	دانش حرفه‌ای، برنامه‌ریزی، کار تیمی و مهارت‌های زبان خارجی
کامیدووا ^۳ (۲۰۲۰)	معلمان برای توسعه شغلی، به شایستگی‌های اجتماعی، تعاملات اجتماعی، استقلال کاری، مهارت ایدئولوژیکی، مهارت آموزشی، مهارت تکنولوژیکی، خلاقیت انتزاعی، تفکر تحلیلی، خودتنظیمی نیاز دارند.
سان و همکاران ^۴ (۲۰۲۰)	مهم‌ترین ابعاد توسعه فردی عبارت‌اند از: اشتراک دانش، تبیین ایده‌های خود و تلاش برای درک ایده‌های دیگران، مذاکره، هماهنگی، توجه به کار تیمی و توجه به پویایی تیم.
بارسوکوا و همکاران ^۵ (۲۰۱۹)	نخبگان بخش کشاورزی به شایستگی‌های مهارت ارتباطی، توانایی برقراری ارتباط مؤثر، برنامه‌ریزی کاری، توانایی تفکر تحلیلی، پشتکار، صبر و شکیبایی، استقلال کاری در انجام وظایف، توانایی تمرکز بر مسائل، رهبری و هدایت دیگران، توانایی کار تیمی، توانایی یادگیری مداوم، ویژگی‌های خلاقانه، توانایی تفکر خارج از چهارچوب نیاز دارند.
آلن و همکاران ^۶ (۲۰۱۸)	مهم‌ترین ابعاد شایستگی شناسایی شده عبارت‌اند از: مدیریت حل تعارض، برنامه‌ریزی استراتژیک، انطباق‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، ارتباطات میان‌فرهنگی و رابطه‌سازی، رفتارهای میان‌فردی، مربیگری.
سیدل و همکاران ^۷ (۲۰۱۷)	تجربه فردی و حرفه‌ای و پیشینه تحصیلات دانشگاهی از مهم‌ترین ابعاد شایستگی هستند.
پرینلا و همکاران (۲۰۱۶)	مدیران زنجیره تأمین و تدارکات به‌جای تخصص در مدیریت زنجیره تأمین در عمل از شایستگی‌های مدیریتی، عمومی و رفتاری استفاده می‌کنند.

1. Lyailiya et al
2. Stanisic & Cerovic
3. Khamidova
4. Sun et al
5. Barsukova et al
6. Allen et al
7. Seidel et al

محققان	نتایج تحقیق
اسکور کووا (۲۰۱۶)	طبقه‌بندی شایستگی در سه مقوله دانش حرفه‌ای، مهارت کاربردی و بلوغ اجتماعی است که تأثیر مثبت آن‌ها بر عملکرد تأیید شد.
نگوین و ین‌منها (۲۰۱۶)	شایستگی‌های فنی رهبران، رابطه مثبتی با رفتار نوآورانه و یادگیری زیردستان دارد.
هلیل زیم و همکاران (۲۰۱۶)	نتایج حاکی از تأثیر مثبت و معنی‌دار شایستگی‌ها بر عملکرد را نشان می‌دهد.
اسکپانزکا و داکو (۲۰۱۴)	مهارت‌های مفهومی و تحلیلی، مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیریتی، نگرش و رفتارها در زمینه اجرای نوآوری در سطوح مختلف مدیریت متفاوت است.

با وجود تلاش‌های گسترده‌ای که به‌منظور الگوی شایستگی مدیران در سازمان‌های مختلف انجام شده (مانند بیغم لاهیجی، ۱۳۹۸؛ سلامی، ۱۳۹۷؛ چراغ بیرجندی و همکاران، ۱۳۹۶؛ عباسپور و همکاران، ۱۳۹۵؛ شماعتی‌زاده، ۱۳۹۳؛ هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲؛ یگانگی، ۱۳۸۹)، در مورد پیشینه مرتبط با موضوع پژوهش، الگویی از شایستگی‌های مدیران لجستیک سازمان‌های دفاعی یافت نشد و انجام این تحقیق می‌تواند به شناخت شایستگی‌های مدیران لجستیک در یک الگوی یکپارچه و منسجم منجر شود.

۱. مبانی نظری

یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین وظایف مدیران، نیل به اهداف سازمان است. مدیران علاوه بر نقش‌های کلاسیک خود، مسئولیت اقدام‌های بسیار مهمی همچون تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و هماهنگی و رهبری را نیز بر عهده دارند (جوادی‌فر و همکاران، ۱۴۰۰). این امر در مورد مدیران لجستیک نیز صادق است؛ چرا که آن‌ها در تهیه و پیاده‌سازی راهبردهای سازمان سهم قابل توجه دارند و عملکرد مؤثر آن‌ها در بستر سازمان نمود پیدا می‌کند (دهقانی، تقوا و طباطبائی، ۱۴۰۱). نقش مدیران شایسته در



میزان بهره‌وری کارکنان بسیار چشم‌گیر است؛ زیرا به‌طور مستقیم با کارکنان ارتباط دارند و عملکرد آن‌ها بر عملکرد زیردستان مؤثر خواهد بود (کوتزاب و همکاران، ۲۰۱۸). از حیاتی‌ترین مسائل در هر سازمانی عملکرد شغلی آن است. از این‌رو بهبود عملکرد شغلی کارکنان، همواره از دغدغه‌های عمده سازمان‌ها است. از آنجاکه نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان به شمار می‌رود، بهره‌مندی از کارکنانی که از عملکرد شغلی قابل قبولی برخوردارند و متناسب با اهداف سازمان و انتظارات مدیر رفتار می‌کنند، از ضروریات هر سازمانی است که دغدغه اثربخشی و بهبود دارد (عابدیان و همکاران، ۱۳۹۷). برنامه توسعه فردی، از جمله روش‌های توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی است (وکیلی و همکاران، ۱۴۰۱). مدیران باید به‌طور مستمر دانش و مهارت‌های خود را برای ایجاد عملکرد مطلوب توسعه دهند (استراکوا و همکاران، ۲۰۲۱). روش‌های توسعه فردی باید بتواند شایستگی‌های متنوعی را فراهم کند که مدیران برای انجام وظایف خود نیاز دارند (مارتین و همکاران، ۲۰۲۱).

به عقیده «کمپ بل»^۱ عملکرد، رفتار است و باید از نتایج متمایز شود. در صورتی که عملکرد به‌گونه‌ای تعریف شود که هم رفتار و هم نتایج را در برگیرد، دیدگاه جامع‌تری حاصل می‌گردد (نلی و همکاران^۲، ۲۰۰۸). بنابراین می‌توان عنوان کرد که عملکرد مدیر عبارت است از کارایی و اثربخشی مدیر در تعیین هدف‌های مناسب و تحقق آن‌ها (علاقه‌بند، ۱۳۹۲) که می‌تواند تأثیر به‌سزایی در افزایش عملکرد سازمان داشته باشد. بورمن و موتویدلاو (۱۹۹۷) عملکرد شغلی را به عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای تقسیم می‌کند. عملکرد وظیفه‌ای توانایی حل مسئله و اطلاعات فنی است و وظایف محوله طبق مقررات و انتظارات را به انجام می‌رساند. عملکرد زمینه‌ای دلالت بر این دارد که کارکنان با میل و رغبت خود به سازمان و بدون توجه به مقررات و سیستم کنترلی انجام وظیفه می‌نمایند. این نوع از عملکرد می‌تواند به بهبود کاری سازمان یا کارایی اشخاص شدت بخشد و عملکرد شغلی را ارتقا دهد (هانگ^۳، ۲۰۱۲).

1. Camp bell
2. Neely et al
3. Hong

۱-۱. شایستگی مدیران

امروزه ضرورت و اهمیت شایستگی مورد تأکید صاحب‌نظران بوده و آن را به‌عنوان یک مزیت رقابتی و عاملی برای بهره‌وری سازمان‌ها در نظر می‌گیرند (کلارک و آرمیت^۱، ۲۰۱۰). شایستگی‌ها و توانمندی‌های کارکنان و استفاده مؤثر از آن‌ها، برای کسب مزیت رقابتی در جامعه فراعنعتی و اقتصاد دانش‌محور، راهبرد اساسی محسوب می‌شود (آوه، ۲۰۲۰). شایستگی ترکیبی از دانش، توانایی، مهارت و قابلیت‌های رفتاری است که به‌طور مستقیم با عملکرد مؤثر در یک شغل خاص مرتبط است (اسوانسون و همکاران، ۲۰۲۰).

اصطلاح شایستگی برای اولین بار توسط وایت^۲ (۱۹۵۹) مطرح شد. وایت با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی‌های فردی مرتبط با عملکرد برتر معروف شد. دیوید مک‌کلند نیز مفهوم شایستگی را در دهه ۱۹۷۰ توسعه داد. کاربرد اثربخش رویکرد شایستگی تفکری برای رویارویی با این تغییرات بوده و بر این اساس در بین سال‌های ۱۹۸۰ الی ۱۹۸۹ بسیاری از سازمان‌ها به طراحی مجدد راهبردهای مدیریت خود بر اساس سیستم‌های مبتنی بر شایستگی پرداختند. دلیل عمده برای این امر در واقع استفاده از مزایای بالقوه آن در عملکرد سازمانی بود (براونل^۳، ۲۰۰۸).

در هزاره سوم، مزیت رقابتی سازمان‌ها در میزان بهره‌گیری از هوش، دانایی، دانش خردمندانه و شایستگی نیروی انسانی آن‌ها نهفته است (لشکری‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). شایستگی‌های مدیریتی یا رهبری مجموعه‌ای از مهارت‌ها، خصوصیات و رفتارهای فردی رهبران و مدیران ارشد یک سازمان را شامل می‌شود. شایستگی رهبران بایستی به‌صورت چندبعدی برنامه‌ریزی شود. پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی و به‌کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان، بیش از هر چیز، نتیجه مزیت‌هایی است که در این رویکرد نهفته است (کمپوس و همکاران، ۲۰۱۹). شایستگی‌های شغلی می‌توانند به‌عنوان شایستگی‌های مرتبط با شغلی توصیف شوند

1. Elark, armit

2. White

3. Brownell



که به انتظارات عملکرد شغلی و استانداردها و ستادهایی که از افراد انتظار می‌رود، اشاره دارند (مستاریهی، ۲۰۲۱).

الگوهای شایستگی مدیران لجستیک نیز به مجموعه جدیدی از مهارت‌ها نیاز دارد و پژوهش‌های موجود برای کمک به الگوهای مدیران لجستیک به‌منظور تشخیص شایستگی‌های ضروری لازم برای اثربخش بودن در یک شغل محدودند و غنای کافی ندارند. این شکاف می‌تواند مانع رفتارهایی در گزینش، آموزش، ارزشیابی، عملکرد و نظام برنامه‌ریزی جانشینی تمرکز کند که بیشترین ارتباط را با عملکرد موفقیت‌آمیز دارند. بدین جهت شایستگی‌های مدیران سازمان به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. ظهور و اهمیت سیستم‌های اطلاعاتی در لجستیک در دهه ۱۹۷۰ باعث شد که مدیران لجستیک در این زمینه دانش دقیقی داشته باشند. در دهه ۱۹۸۰، تأکید بر کیفیت، منبع‌یابی بین‌المللی، مذاکره و درک هزینه و مسائل مربوط به آن معطوف شد. دهه ۱۹۹۰ شروع به ارائه فرصت‌های جدیدی به این صنعت از طریق استفاده از فناوری نوین و پیشرفته نمود. همه این تغییرات، تدارکات معاصر را بسیار پیچیده و چالش‌برانگیز ساخته است و نقش‌ها و حوزه مدیران لجستیک را بازتعریف کرده و به آن‌ها نیاز دارند تا مهارت‌ها و پایگاه دانش خود را توسعه دهند تا در محیط کسب‌وکار در حال تغییر سریع موفق شوند (آبدار رزاکو و همکاران، ۲۰۰۱).

شایستگی‌های مدیران لجستیک طیف گسترده‌ای از حوزه‌ها را در برمی‌گیرد. مورفی و پویت^۱ (۲۰۰۶)، کسب‌وکار، تدارکات و مهارت‌های مدیریتی را ذکر می‌کنند. درحالی‌که «گامل گارد و لارسون»^۲ (۲۰۰۱)، دسته‌ای از مهارت‌های اساسی بین فردی و مدیریتی، مهارت‌های فنی و کمی و مهارت‌های اصلی لجستیک استفاده می‌کنند. علاوه بر این «شاو و وانگ»^۳ (۲۰۱۵)، دامنه وسیعی از شایستگی‌ها را با استفاده از آن دسته از مهارت‌های عمومی، مهارت‌های عملکردی، صلاحیت لجستیک و رهبری، تجربه و تخصص لجستیک و صنایع خاص، مهارت‌های مدیریتی ارشد و ویژه مورد پوشش قرار دادند. درحالی‌که دیگران مثل «وان هوک و همکاران»^۴ (۲۰۰۲)، و «ریچی

1. Murphy and Poist
2. Gammelgard and Larson
3. Shou and Wang
4. Van Hoek et al

و همکاران»^۱ (۲۰۱۰)، تنها روی جنبه‌های ظریفی چون مهارت‌های اجتماعی و عاطفی تمرکز می‌کنند. سوپر، مک سورلی و تومالا (۲۰۰۸)، چشم‌اندازی برنامه‌ریزی شده داشتند که سعی داشت شایستگی‌های مد نظر مدیران لجستیک را شناسایی و برآورد کند. درحالی‌که تحلیل شایستگی‌های مدیران لجستیک در آینده ضروری است و این مطالعات نشانه‌هایی دلگرم‌کننده از پیشرفت را ارائه می‌کند. به نظر می‌رسد که محققان به پیشرفت آماری در تجزیه و تحلیل الزامات شایستگی به هزینه مطالعه آنچه از مهارت‌های مدیران لجستیک و زنجیره تأمین نظامی در تمرین روزمره خود استفاده می‌کنند، تأکید کرده‌اند (پرنیلا و همکاران^۲، ۲۰۱۶).

۲. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، اکتشافی است و با روش آمیخته متوالی (کیفی-کمی) انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل الگوهای موجود شایستگی مدیران و در بخش کمی کلیه کارکنان لجستیک و گروه نگه‌داری در سطح یکی از سازمان‌های دفاعی هستند. همچنین نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند و قضاوتی و تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد و در بخش کمی نیز بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۰۸ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای نسبی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند (جدول شماره ۲). جهت گردآوری داده‌ها از روش‌های کتابخانه‌ای (کتاب، مقالات و اسناد و مدارک مرتبط)، فیش‌برداری و پرسش‌نامه استفاده شده است.

جدول ۲: حجم جامعه و نمونه آماری بر حسب طبقات در پژوهش (بخش کمی)

1. Richey et al
2. Pernilla et al



به تبعیت از صاحب‌نظران تحقیقات کیفی (لینکن و گوبا^۱، ۱۹۸۵؛ گلاسر و اشتراوس^۲،

ردیف	طبقه‌بندی جامعه آماری	تعداد	نسبت	تعداد نمونه
۱	اساتید	۱۰	۰/۰۶	۷
۲	فرماندهان گردان آمادها	۲۰	۰/۱۴	۱۵
۳	کارشناسان شعب آمادها	۹۰	۰/۶	۶۵
۴	مدیران اجرایی آمادها و گروه نگهداری	۱۵	۰/۱	۱۰
۵	مدیران عالی سازمان	۱۵	۰/۱	۱۱
	مجموع	۱۵۰	۱۰۰	۱۰۸

۲۰۰۶؛ چارماز^۳، ۲۰۰۶) برای ارزیابی روایی تحقیق در بخش کیفی، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری و تحقیقات مبتنی بر روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها (اعتمادپذیری^۴، انتقال‌پذیری^۵، اتکاپذیری^۶ و تصدیق‌پذیری^۷) مورد استفاده قرار گرفت. همچنین جهت بررسی روایی پرسش‌نامه، از روش روایی محتوا استفاده شد. برای محاسبه پایایی نیز از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد (جدول شماره ۳). با توجه به ضریب پایایی کل به دست آمده (۰/۸۸۳) که بزرگ‌تر از حداقل مقدار قابل قبول آن (۰/۷) است، می‌توان نتیجه گرفت که این پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار است. در نهایت تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق در دو مرحله انجام شد؛ برای ساخت مدل از روش کیفی تحلیل تم (مضمون) و جهت تست مدل از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

مؤلفه	شاخص	پایایی	مؤلفه	شاخص	پایایی
شناخت سامانه‌های آمادی	۰/۸۸۷	۰/۸۸۷	مهارت برنامه‌ریزی	۰/۸۴۹	۰/۸۴۹

1. Lincoln & Guba
2. Glaser & Strauss
3. Charmaz
4. Credibility
5. Transferability
6. Dependability
7. Confirmability

مهارت سازمان‌دهی مهارت کنترل و ارزیابی مدیریت منابع مهارت تصمیم‌گیری مهارت اجرا مدیریت زمان		مدیریت مالی و بودجه اشراف به کار (تجربه) شناخت نسبی از لجستیک دفاعی کشورهای پیشرو طرح‌ریزی لجستیک		مدیریت شایستگی‌های مدیریت روابط	ارتباط مؤثر (کلامی و غیرکلامی) تیم‌سازی مربی‌گری مشورت‌پذیری مذاکره مشارکت و تفویض اختیار توانمندسازی مدیریت تعارض
۰/۸۲۸	تفکر اقتضایی تفکر راهبردی تفکر خلاق تفکر سیستمی	۰/۸۹۹	مشارکت و تفویض اختیار	مشارکت و تفویض اختیار	مشارکت و تفویض اختیار
۰/۸۵۸	انگیزش تعهد بردباری و سعه‌صدر یادگیری اعتماد به نفس اخلاق‌مداری	۰/۸۲۹	هوش اجتماعی انعطاف‌پذیری موفقیت‌گرایی هوش هیجانی	هوش اجتماعی انعطاف‌پذیری موفقیت‌گرایی هوش هیجانی	هوش اجتماعی انعطاف‌پذیری موفقیت‌گرایی هوش هیجانی

جدول ۳: ضریب پایایی مؤلفه‌ها و شاخص مدل شایستگی مدیران لجستیک

۳. یافته‌های پژوهش



با توجه به اینکه در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته متوالی (کیفی - کمی) استفاده شده است، تحلیل‌های انجام شده در دو بخش ساخت الگو و اعتبارسنجی الگو ارائه شده است:

۳-۱. ساخت الگو

برای ارائه الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران لجستیک سازمان‌های دفاعی، از رویکرد پژوهش کیفی استفاده شده است. از میان رویکردهای گوناگون تدوین الگوی شایستگی، این الگو از سویی مبتنی بر رویکرد اقتباس شده بومی است که در آن با الگو برداری از سایر الگوهای مشابه و موفق، تلاش می‌شود الگویی بومی متناسب با الزامات و اقتضائات مدیران سازمان مد نظر تدوین شود و از سویی دیگر، مبتنی بر رویکرد تجزیه و تحلیل داده‌های تجربی است که از تهیه فهرست متنوعی از شایستگی‌های گوناگون است. روش تحلیل منبع اطلاعاتی در این مرحله از تحقیق، تحلی تم بوده است. مطالب گردآوری شده در این پژوهش، مهم‌ترین مدل شایستگی مدیران لجستیک در داخل و خارج کشور است. شایستگی‌هایی که به نظر می‌رسید می‌توانند به عملکرد عالی مدیران لجستیک منجر شوند، از این مدل‌ها برگرفته شدند، که نتیجه اجرای این گام دستیابی به کدهای اولیه بود که پایه الگوی نهایی شایستگی مدیران لجستیک را تشکیل داد. نتایج حاصل از این تحلیل در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: تحلیل شایستگی‌های مدیران لجستیک بر اساس الگوهای شایستگی مدیران

شایستگی	الگوی شایستگی مدیران	فراوانی
تصمیم‌گیری	مظفری و همکاران (۱۳۸۱)، رابینز (۲۰۰۷)، اوتارخانی (۱۳۸۸)، بارترام (۲۰۱۲)، کوهساری (۱۳۹۵)، رائو و پالو (۲۰۰۹)، اسکپانزکوداکو (۲۰۱۴) یوسفی (۱۳۹۳)، گارت اونز و همکاران (۲۰۰۳)، رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۲)، بیغم لاهیجی (۱۳۹۸)	۱۱
مدیریت تعارض	دهقانان (۱۳۸۸)، فریندبرگ (۲۰۰۴)، رضایت (۱۳۹۰)، پورعزت و همکاران (۱۳۹۶)، بویاتزیس و همکاران (۲۰۰۶)، گارت اونز و همکاران (۲۰۰۳)	۶
تیم‌سازی	رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۲)، لاهیجی (۱۳۹۸)، احمدی و بختیاری (۱۳۹۴)، کوهساری (۱۳۹۵)، کریمی و رضاییان (۱۳۹۴)	۵

شایستگی	الگوی شایستگی مدیران	فراوانی
انعطاف پذیری	بویاتزیس و همکاران (۲۰۰۶)، مظفری و همکاران (۱۳۸۱)، صادقی و همکاران (۱۳۹۲)، رائو و پالو (۲۰۰۹)، باباشاهی و همکاران (۱۳۹۶)	۵
انگیزش	بهشتی (۱۳۸۶)، کاظمی (۱۳۹۳)، امینی (۱۳۹۶)، مجاب و همکاران (۲۰۱۱)، سیلی (۲۰۱۰)، شماعی زاده (۱۳۹۳)	۶
خلاقیت	ریاضی (۱۳۹۵)، گلمن (۲۰۰۰)، چراغ برجندی و همکاران (۱۳۹۶)، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)، سیدجوادین (۱۳۸۸)، رضایت (۱۳۹۰)، رائو و پالو (۲۰۰۹)، اسکپانزکا و داکو (۲۰۱۴)، نجفی (۱۳۹۶)	۹
تجربه	یگانگی (۱۳۸۹)، کرافورد (۲۰۰۵)، سلطان حسینی و موسوی (۱۳۹۶)، اسکپانزکا و داکو (۲۰۱۴)	۴
موفقیت گرایی	رضایت (۱۳۹۰)، بویاتزیس و همکاران (۲۰۰۶)، رائو و پالو (۲۰۰۹)، گلمن و همکاران (۲۰۰۲)، کریمی و رضاییان (۱۳۹۴)، مارتین (۲۰۰۰)، احمدی و بختیاری (۱۳۹۴)	۷
مدیریت زمان	لاهیجی (۱۳۹۸)، اوتارخانی (۱۳۸۸)، یوسفی (۱۳۹۳)، عرفانی و همکاران (۱۳۸۸)، لندرزو همکاران (۲۰۱۰)	۵
برنامه ریزی	مظفری و همکاران (۱۳۸۱)، رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۲)، احمدی و بختیاری (۱۳۹۴)، ریاضی (۱۳۹۵)، صادقی و همکاران (۱۳۹۲)، گلمن و همکاران (۲۰۰۲)، غلامزاده و همکاران (۱۳۹۱)	۷
تفکر خلاق	پرنیلا و همکاران (۲۰۱۶)، رضایت (۱۳۹۰)، دهقانان (۱۳۸۸)	۵
هوش	لاهیجی (۱۳۹۸)، کریمی و رضاییان، (۱۳۹۴)، هلیل زیم و همکاران (۲۰۱۳)، رائو و پالو (۲۰۰۹)، سیدجوادین (۱۳۸۸)	۵
مربی گری	ابوالعلایی و همکاران، (۱۳۸۴)، عیثیان (۱۳۹۸)، دهقانان (۱۳۸۸)، دولویکز (۲۰۰۵)، رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۲)، میتنبرگ (۲۰۰۹)	۵
ارتباطات	غلامزاده (۱۳۸۶)، شیخ (۱۳۸۹)، بابایی زکلیلی (۱۳۸۵)، شماعی زاده (۱۳۹۳)	۴
مدیریت اجرایی	یگانگی (۱۳۸۹)، کریمی و رضاییان، (۱۳۹۴)، شیخ (۱۳۸۹)، غلامزاده (۱۳۹۶)، اوتارخانی (۱۳۸۸)	۵
تفکر سیستمی	غیاثیان (۱۳۹۸)، شماعی زاده (۱۳۹۳)، کوهساری (۱۳۹۵)، یگانگی (۱۳۸۹)	۴
لجستیک بین المللی	آبدارازاکو و همکاران (۲۰۰۱)، گیلیمور (۱۹۸۸)، پرنیلا و همکاران (۲۰۱۶)	۳



شایستگی	الگوی شایستگی مدیران	فراوانی
طرح‌ریزی لجستیک	آبدار رازاگو و همکاران (۲۰۰۱)، لالوند و همکاران (۱۹۹۰)، پرنیلا و همکاران (۲۰۱۶)	۳
تعهد	غلام‌زاده (۱۳۸۶)، رضایت (۱۳۹۰)، نجفی (۱۳۹۶)، شیخ (۱۳۸۹)	۴
یادگیری	بابایی زکلیلی (۱۳۸۵)، سیدجوادین (۱۳۸۸)، چراغ برجندی و همکاران (۱۳۹۶)، کریمی و رضاییان (۱۳۹۴)	۴
تفکر اقتصادی	ابوالعلایی و همکاران (۱۳۸۶)، شیخ (۱۳۸۹)، مجاب و همکاران (۲۰۱۱)، رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۲)، کوهساری (۱۳۹۵)	۵

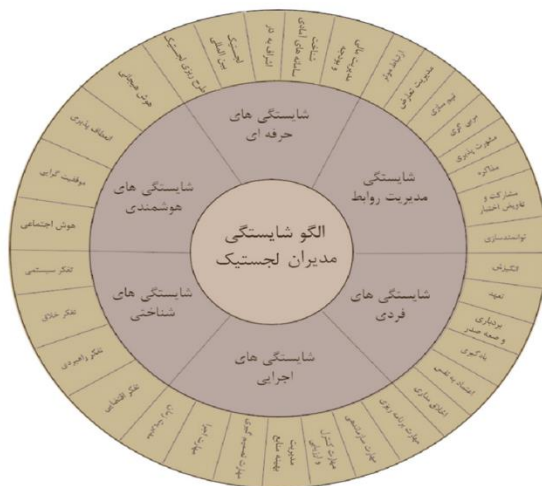
در گام بعدی کدهای استخراج شده بر اساس تشابه معنایی و محتوایی، تلفیق شده تا مقوله‌های معرف شایستگی‌های مدیران لجستیک به دست آید. نتایج حاصل از این تحلیل در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: مقوله‌های اصلی تشکیل‌دهنده الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران لجستیک

ردیف	مقوله	کدها	ردیف	مقوله	کدها
۱	مهارت‌های فنی	شناخت سامانه‌های آمادی (آمد، نت و ...) اشراف به کار (تجربه) شناخت نسبی از لجستیک دفاعی کشورهای پیشرو طرح‌ریزی لجستیک	۴	مهارت‌های مدیریتی	مهارت برنامه‌ریزی مهارت سازمان‌دهی مهارت تصمیم‌گیری مدیریت زمان مهارت اجرا مهارت کنترل و ارزیابی

ردیف	مقوله	کدها	ردیف	مقوله	کدها
۲	مهارت ارتباطی	ارتباط مؤثر تیم‌سازی مربی‌گری قدرت مذاکره مدیریت تعارض توانمندسازی مشورت‌پذیری	۵	مهارت‌های بینشی	تفکر خلاق تفکر سیستمی تفکر اقتضایی تفکر راهبردی
۳	مهارت‌های رفتاری	انگیزش تعهد یادگیری اعتماد به نفس اخلاق‌مداری	۶	مهارت هوش	هوش اجتماعی انعطاف‌پذیری موفقیت‌گرایی

در این مرحله ارتباط بین مقوله‌های استخراج شده تبیین و زمینه ارتباط بین آن‌ها تشریح شده است. دستاورد این گام ارائه الگویی شماتیک یا متنی روایی است که ارکان تشکیل‌دهنده پدیده مدنظر و ارتباط میان آن‌ها را تبیین می‌کند. نتیجه این مرحله از تحلیل، ارائه الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران لجستیک سازمان‌های دفاعی است که مقوله‌ها و روابط میان آن‌ها را شامل می‌شود.



شکل ۱: الگوی شایستگی‌های مدیران لجستیک

۳-۲. اعتبارسنجی الگو

به منظور اعتبارسنجی الگو، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) به کمک نرم‌افزار Smart pls استفاده شد. به این صورت که پس از مشخص شدن مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل، روابط بین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها بررسی و تحلیل شد. با نگاهی به خروجی نرم‌افزار Smart pls در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری مدل‌ها، همه ابعاد الگو تأیید شد (جدول شماره ۶).

جدول ۶: بار عاملی و ضریب معناداری

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
تخصصی	شایستگی‌های حرفه‌ای	شناخت سامانه‌های آمادی	۰/۸۸۶	۳۷/۵۷۱	تأیید
		مدیریت مالی و بودجه	۰/۸۸۰	۴۷/۶۷۵	تأیید
		اشراف به کار (تجربه)	۰/۷۸۸	۱۹/۷۲۳	تأیید
		لجستیک بین‌المللی	۰/۸۱۵	۱۷/۰۳۴	تأیید
		طرح‌ریزی لجستیک	۰/۷۹۲	۲۲/۵۹۲	تأیید

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	بار عاملی	ضرب معداداری	نتیجه
عمومی	شایستگی‌های مدیریت روابط	ارتباط مؤثر (کلامی و غیرکلامی)	۰/۶۰۲	۷/۰۱۷	تأیید
		تیم‌سازی	۰/۶۸۳	۱۳/۰۷۷	تأیید
		مربی‌گری	۰/۷۸۳	۱۹/۶۱۰	تأیید
		مشورت‌پذیری	۰/۸۲۶	۲۷/۰۹۳	تأیید
		مذاکره	۰/۸۲۹	۲۴/۰۹۷۷	تأیید
		مشارکت و تفویض اختیار	۰/۸۱۹	۲۱/۳۹۹	تأیید
		توانمندسازی	۰/۷۷۸	۲۳/۶۸۵	تأیید
		مدیریت تعارض	۰/۷۷۳	۲۳/۱۲۷	تأیید
	شایستگی‌های فردی	انگیزش	۰/۶۹۲	۱۱/۴۱۸	تأیید
		تعهد	۰/۸۳۳	۲۵/۸۴۴	تأیید
		بردباری و سعه‌صدر	۰/۸۵۲	۲۸/۹۱۱	تأیید
		یادگیری	۰/۶۷۹	۱۰/۰۷۱	تأیید
		اعتماد به نفس	۰/۸۱۸	۲۲/۲۰۰	تأیید
		اخلاق‌مداری	۰/۷۵۴	۱۹/۶۷۸	تأیید
	شایستگی‌های اجرایی	مهارت برنامه‌ریزی	۰/۷۴۹	۱۸/۷۲۴	تأیید
		مهارت سازمان‌دهی	۰/۷۷۶	۱۹/۸۹۴	تأیید
		مهارت کنترل و ارزیابی	۰/۶۹۴	۱۱/۸۲۱	تأیید
		مدیریت بهینه منابع	۰/۷۶۴	۱۵/۵۳۳	تأیید
		مهارت تصمیم‌گیری	۰/۷۴۵	۱۲/۲۳۴	تأیید
		مهارت اجرا	۰/۷۱۰	۱۰/۳۷۰	تأیید
	شایستگی‌های شناختی	مدیریت زمان	۰/۶۱۳	۶/۶۳۶	تأیید
		تفکر اقتضایی	۰/۸۰۴	۱۵/۶۵۷	تأیید
		تفکر راهبردی	۰/۸۶۵	۳۶/۴۰۹	تأیید
		تفکر خلاق	۰/۸۲۲	۲۵/۶۸۲	تأیید
		تفکر سیستمی	۰/۷۵۸	۱۵/۰۵۹	تأیید



ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	بار عاملی	ضرب معدناداری	نتیجه
	شایستگی‌های هوشمندی	هوش اجتماعی	۰/۸۲۴	۲۶/۳۳۶	تأیید
		انعطاف‌پذیری	۰/۸۵۶	۲۹/۴۳۸	تأیید
		موفقیت‌گرایی	۰/۷۹۶	۱۸/۷۰۸	تأیید
		هوش هیجانی	۰/۷۷۲	۱۲/۹۹۵	تأیید

ضرایب به دست آمده در جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده با شایستگی‌های مدیران لجستیک هم‌بستگی زیادی دارند و به‌خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی مدنظر را تبیین کنند. همچنین معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده نشان داد که تمامی ضرایب معنادار هستند؛ زیرا مقدار آزمون معناداری تک‌تک آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگ‌تر و از عدد ۱/۹۶- کوچک‌تر است.

طبق نتایج حاصل از این تحلیل همه ۳۴ شاخص شناسایی شده، پس از بررسی تأیید شدند. به بیان دیگر، معناداری ضرایب به دست آمده برای این شاخص‌ها تأیید شد. در جدول ۷ شاخص‌ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری الگوی شایستگی‌های مدیران لجستیک نشان داده شده است. بررسی ضریب آلفای کرونباخ مدل اندازه‌گیری، برای سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) نشان داد که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر است که پایایی پرسش‌نامه را نشان می‌دهد.

جدول ۷: شاخص‌ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری تحقیق

پایای اشتراکی	آلفای کرونباخ	ضریب تعیین (R^2)	پایای ترکیبی	میانگین واریانس	مؤلفه‌ها
۰/۶۹۵	۰/۸۸۹	۰/۷۱۴	۰/۹۱۹	۰/۶۹۵	شایستگی‌های حرفه‌ای
۰/۵۸۶	۰/۸۹۷	۰/۸۴۰	۰/۹۱۸	۰/۵۸۶	شایستگی‌های مدیریت روابط
۰/۵۹۹	۰/۸۶۴	۰/۷۰۰	۰/۸۹۹	۰/۵۹۹	شایستگی‌های فردی
۰/۵۲۴	۰/۸۴۸	۰/۵۹۱	۰/۸۸۴	۰/۵۲۴	شایستگی‌های اجرایی
۰/۶۶۱	۰/۸۲۸	۰/۴۷۶	۰/۸۸۶	۰/۶۶۱	شایستگی‌های شناختی
۰/۶۶۱	۰/۸۲۹	۰/۴۹۵	۰/۸۸۶	۰/۶۶۱	شایستگی‌های هوشمندی

بررسی شاخص پایای ترکیبی مدل اندازه‌گیری و هم‌بستگی سؤال‌ها با یکدیگر در مدل نشان داد که مقادیر به دست آمده برای هر سازه بیش از ۰/۷ است که گویای پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری است. همچنین، بررسی معیار اندازه‌گیری اشتراکی و قابلیت تعمیم‌پذیری در یک نمونه دیگر از همان جامعه نیز نشان داد که مقادیر به دست آمده برای هر سازه، بیشتر از ۰/۵ است. معیار ضریب



تعیین (R^2) متغیرهای پنهان درون‌زای مدل محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷، به‌عنوان ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد و با توجه به نتایج به دست آمده برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری تأیید شد. روایی هم‌گرا دومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری به کار برده می‌شود. با توجه به اینکه مقادیر تمامی میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ بیشتر بوده، همچنین $CR > AVE$ است. از همین رو این پژوهش از روایی هم‌گرایی مناسبی برخوردار است. در نهایت برای سنجش روایی واگرایی در این تحقیق از روش فورنل و لاکر استفاده شده است. به زعم فورنل و لاکر، روایی واگرایی وقتی در سطحی قابل قبول است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. چنانچه جذر میانگین واریانس استخراج شده برای یک متغیر بزرگ‌تر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها باشد، روایی واگرا برای آن متغیر وجود دارد. در جدول شماره ۸ اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده می‌باشند. با توجه نتایج به دست آمده می‌توان گفت که روایی واگرایی در حد قابل قبولی قرار دارد.

جدول ۸: بررسی روایی واگرا

مؤلفه	شایستگی حرفه‌ای	شایستگی مدیریت روابط	شایستگی فردی	شایستگی اجرایی	شایستگی شناختی	شایستگی هوشمندی
شایستگی حرفه‌ای	۰/۸۳					
شایستگی مدیریت روابط	۰/۷۵۵	۰/۷۷				
شایستگی فردی	۰/۶۶۰	۰/۷۵۰	۰/۷۷			
شایستگی اجرایی	۰/۵۷۷	۰/۶۱۰	۰/۵۳۲	۰/۷۲		
شایستگی شناختی	۰/۴۶۰	۰/۵۸۷	۰/۴۶۷	۰/۴۵۹	۰/۸۱	
شایستگی هوشمندی	۰/۵۰۳	۰/۵۳۶	۰/۵۰۶	۰/۵۰۷	۰/۵۳۰	۰/۸۱

در نهایت برای بررسی وضعیت موجود شایستگی مدیران لجستیک از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. با توجه به نتایج به دست آمده (جدول ۹)، همه مؤلفه‌های شایستگی مدیران لجستیک در سطح ۱ تا ۲/۳۳ قرار گرفته و بر مبنای طیف بازرگان و همکاران (۱۳۸۶)، از نظر مشارکت کنندگان در تحقیق همه مؤلفه‌ها در وضعیت نامطلوب قرار دارند.

جدول ۹: خروجی آزمون تی تک نمونه‌ای درباره وضعیت موجود شایستگی مدیران

لجستیک

متغیرها	شایستگی‌های حرفه‌ای	شایستگی‌های مدیریت روابط	شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های اجرایی	شایستگی‌های شناختی
تعداد	۰۰۱	۰۰۱	۰۰۱	۰۰۱	۰۰۱
میانگین	۵۸/۸	۵۸/۸	۵۱/۸	۵۰/۸	۵۸/۸
انحراف معیار	۶۷/۰	۶۸/۰	۷۸/۰	۵۴/۰	۶۸/۰
آماره t	۸۷/۷-	۰۸/۷-	۰۷/۰۱-	۰۶/۸۱-	۰۸/۰۱-
درجه آزادی (df)	۵۵	۵۵	۵۵	۵۵	۵۵
سطح معنی‌داری (sig)	۰۰۰/۰	۰۰۰/۰	۰۰۰/۰	۰۰۰/۰	۰۰۰/۰
اختلاف میانگین	۶۸/۰-	۶۸/۰-	۶۷/۰-	۱۵/۰-	۰۷/۰-
فاصله اطمینان	حد پایین	۵۷/۰-	۱-	۵۰/۱-	۵۶/۰
	حد بالا	۵۹/۰-	۷۶/۰-	۷۸/۰-	۶۴/۰-
وضعیت متغیر	نامطلوب	نامطلوب	نامطلوب	نامطلوب	نامطلوب



وضعیت متغیر	فاصله اطمینان		اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری (sig)	درجه آزادی (df)	آماره t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	متغیرها
	حد پایین	حد بالا								
نامطلوب	۶۸/۱-	۸۶/۰-	۵۰/۱-	۰۰۰/۰	۵۵	۵۸/۱-	۶۸/۰	۱۵/۱	۰۰۱	شایستگی‌های هوشمندی

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از این پژوهش تدوین الگوی نمایانگر شایستگی‌های مورد نیاز مدیران لجستیک سازمان‌های دفاعی در سامانه‌های لجستیک و همچنین راهکارهای توسعه این شایستگی‌ها بود. در همین راستا در گام نخست، مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی و شاخص‌های اولیه احصا شد و با روش تحلیل تم الگوی مدنظر ارائه شد. در گام دوم، برای اعتبارسنجی الگو از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) استفاده شد. بر اساس الگوی ارائه شده ۳۴ شاخص برای شایستگی‌های مورد نیاز مدیران لجستیک معرفی شد که در قالب شش مقوله اصلی دسته‌بندی شدند.

شایستگی‌های حرفه‌ای، نخستین مقوله اصلی این الگو را تشکیل می‌دهد که بیانگر مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران لجستیک برای هدایت و پیشبرد اهداف سازمان است. مدیران اجرایی لجستیک نیازمند داشتن مهارت و تجربه کافی در مدیریت تقاضا، مدیریت تأمین، مدیریت حمل و نقل (توزیع) و مدیریت نگهداری و انبارداری هستند. آگاهی از توابعی از قبیل مقررات بین‌المللی، فرایند سفارشات و خرید نیز از مهارت‌های ضروری مدیران لجستیک است که می‌توان از طریق برنامه‌ریزی، اجرای کلاس‌های آموزشی، سمینارها و جلسات آگاه‌سازی توسعه داده شود.

دومین مقوله شناسایی شده این پژوهش شایستگی‌های ارتباطی مدیران است. نیاز به تعامل با مجموعه کارکنان، مصرف‌کنندگان، مدیران ارشد و ... برخورداری از شایستگی‌های ارتباطی را برای مدیران لجستیک ضروری می‌سازد. این شایستگی‌ها

عبارت‌اند از: مهارت برقراری رابطه مؤثر با دیگران که شامل مهارت‌هایی همچون سخنوری و گوش دادن مؤثر، تیم‌سازی، توانمندسازی، مذاکره، مربیگری و مشورت‌پذیری که جزو الزامات همیشگی شغل آن‌ها محسوب می‌شود. برخورداری از این شایستگی‌ها، به ویژه برای برقراری تعامل نزدیک و سازنده با کارکنان به‌منظور تحقق نتایج مورد انتظار سازمان ضروری است.

شایستگی‌های فردی، سومین مقوله اصلی این الگو را تشکیل می‌دهد که بیانگر ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مورد نیاز مدیران لجستیک در سازمان است. قاطعیت، توفیق‌طلبی ویژگی‌های شخصیتی مدیران لجستیک موفق را شکل داده‌اند و اخلاق‌مداری، انگیزش، تعهد، بردباری و سعه‌صدر و اعتماد به نفس شایستگی‌های رفتاری مدیران لجستیک در این الگو را تشکیل می‌دهند. اهمیت برخورداری از ویژگی‌های شناسایی شده از طریق گفتار و اقدامات عملی مدیران رده بالا و تأثیرگذار می‌تواند مورد تأکید قرار گیرد.

شایستگی‌های اجرایی یک مدیر موفق شامل شایستگی‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، مدیریت منابع، مهارت اجرا، ارزیابی و کنترل، مهارت تصمیم‌گیری و مدیریت زمان است که مدیر در عرصه اجرا به آن نیازمند است که شاخص‌های شناسایی شده می‌تواند در انتخاب، ارتقا و ارزیابی عملکرد مدیران در این تحقیق مد نظر قرار گیرد.

پویایی فزاینده محیط پیش‌روی سازمان، لزوم شایستگی‌های بینشی و شناختی را نیز برای مدیران لجستیک را ضروری ساخته است. این شرایط نیاز به تحلیلگری برای تشخیص و تحلیل موقعیت‌ها، فرصت‌ها و چالش‌های پیش‌روی سازمان و کارکنان و همچنین برخورداری از تفکر سیستمی برای گرفتن تصمیمات جامع‌نگر و دوراندیشانه را برای مسائل پیش‌روی آن‌ها ضروری ساخته است.

شایستگی‌های هوشمندی، ششمین مقوله اصلی الگوی استخراج شده در این پژوهش را شکل می‌دهد. برخورداری از ضریب هوشی بالا برای انطباق بهنگام با شرایط متغیر مفید خواهد بود. همچنین برخورداری از هوش اجتماعی و هوش هیجانی برای توسعه تعاملات مؤثر و مدیریت روابط برای مدیران لجستیک ضروری



است و در نهایت، داشتن انعطاف‌پذیری و موفقیت‌گرایی برای درک شرایط و الزامات کسب‌وکار و اقدام مناسب در شرایط موجود و آتی، می‌تواند عملکرد مدیران لجستیک را ارتقا دهد.

موضوع شایان توجه این است که شمار زیادی از این شایستگی‌ها با موارد بیان شده در الگوهای دیگر مشابه بودند و در بخش زیادی از آن‌ها نیز هم‌پوشانی وجود داشته است. برای نمونه، مهارت‌های تصمیم‌گیری، خلاقیت، برنامه‌ریزی، موفقیت‌گرایی، مدیریت تعارض و انگیزش جزو شایستگی‌های شناسایی شده بسیار مهم در این الگو بوده‌اند که در پژوهش‌های مرور شده پیشین نیز بر آن‌ها تأکید شده است. این هم‌پوشانی می‌تواند به دلیل مشابه بودن وظایف و نقش‌های مدیران در عرصه‌های گوناگون باشد. افزون بر این، مقوله اصلی شایستگی‌های شناختی در پژوهش‌های رضایت (۱۳۹۰)، رامادهیتا و همکاران (۲۰۲۲) و پرینلا و همکاران (۲۰۱۶) نیز تأکید شده است. سیدل و همکاران (۲۰۱۷)، نجفی (۱۳۹۶) و چراغ بیرجندی و همکاران (۱۳۹۶) نیز در پژوهش‌های خود بر شایستگی‌های فردی مورد نیاز مدیران تأکید کردند. شایستگی‌های اجرایی نیز در پژوهش‌های ریاضی (۱۳۹۵) و بیغم لاهیجی (۱۳۹۸) تأکید شده است. اسکورکوا (۲۰۱۶)، سیدل و همکاران (۲۰۱۷)، آبدار رازاکو و همکاران (۲۰۰۱) و پرینلا و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش‌های خود بر شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیران لجستیک تأکید کرده‌اند. نوآوری و مساعدت این پژوهش در این بوده که الگوی جامعی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران لجستیک ارائه داده که خاص آن‌هاست.

با توجه به نامطلوب بودن وضعیت شایستگی‌های مدیران لجستیک در سازمان مورد مطالعه، ابتدا باید این شناخت در مدیران و کارکنان لجستیک آن سازمان ایجاد شود که شایستگی‌ها می‌تواند نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد آن داشته و تدوین این شایستگی‌ها می‌تواند پیامدهای بسیار مثبتی را در سطح سازمان و حتی در سطح ملی داشته باشد. پس از آن از طریق انتشار الگوی احصا شده، شاخص‌های تدوین‌شده جهت توسعه شایستگی‌های مدیران واجد شرایط استفاده شود و زمینه به‌کارگیری آن در مراکز لجستیک فراهم شود. با توجه به نتایج به

دست آمده می‌توان پیشنهادهای زیر را برای بهبود اجرای هر یک از شایستگی‌ها ارائه کرد:

- ❖ برگزاری دوره‌های آموزش تخصصی و کاربردی سامانه‌های آمادی، مقررات بین‌المللی، فرایندهای آمادی، مدیریت مالی و نرم‌افزارهای تخصصی لجستیک به منظور توسعه سطح عملکرد و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران؛
- ❖ برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های ارتباطی، کارگاه مذاکره، مدیریت تعارض، تیم‌سازی و ... جهت ارتقای شایستگی‌های ارتباطی مدیران سازمان؛
- ❖ برگزاری دوره توسعه فردی برای مدیران لجستیک به منظور تقویت شایستگی‌هایی همچون اعتماد به نفس، انگیزش و قابلیت یادگیری؛
- ❖ توسعه کنترل و نظارت مؤثر بر فرایندها و فعالیت‌ها با توجه به برنامه‌های اجرایی و زمان‌بندی‌های پذیرفته شده؛
- ❖ شناسایی و سازمان‌دهی مناسب منابع لازم توسط مدیران حوزه لجستیک دفاعی برای انجام فعالیت‌ها و وظایف سازمانی؛
- ❖ توسعه تفکر سیستمی در سازمان و تشویق مدیران به تدوین استراتژی و چشم‌انداز مشخص و تشویق کارکنان در به‌کارگیری تفکر خلاق جهت حرکت به اهداف سازمان؛
- ❖ استفاده از مدیران دارای هوش اجتماعی بالا به جهت توانایی بیشتر در جلب اعتماد کارکنان سازمان.

در نهایت می‌توان بیان کرد با توجه به اینکه در تحقیقات کیفی، پدیده‌ها در بستر وقوعشان مطالعه می‌شوند، در تعمیم نتایج آن به شرایط و موقعیت‌های دیگر، نیاز است جانب احتیاط رعایت شود. از آنجایی که نتایج پژوهش حاضر نیز با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان و مدیران و کارکنان لجستیک یکی از سازمان‌های دفاعی حاصل شده است، نمی‌توان به‌راحتی نتایج پژوهش حاضر را به سایر سازمان‌ها تعمیم داد. محققان آینده، می‌توانند به طراحی و تبیین الگوی بومی‌سازی شده برای سایر سازمان‌های نیروهای مسلح اقدام کرده و نتایج را مقایسه کنند.



فهرست منابع

- ابوالعلایی، بهزاد (۱۳۸۹). *مدیریت عملکرد راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان*، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- احمدی گلسفیدی، احسانه؛ بختیاری سعید، بهرام (۱۳۹۴). *بررسی رابطه بین شایستگی‌های هوش اخلاقی با عملکرد شغلی کارمندان دانشگاه*. کنفرانس جهانی افق‌های نوین در علوم انسانی، آینده‌پژوهی و توانمندسازی.
- امینی، رحمان (۱۳۹۶). *بهره‌وری و تعالی سازمانی*، دومین کنگره بین‌المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی، تهران، مرکز توانمندسازی مهارت‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه.
- بابایی بیغم لاهیجی، محمد (۱۳۹۸). *تأثیر شایستگی‌های مدیریتی بر عملکرد مدیران فدراسیون تکواندو*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، موسسه آموزش عالی مهر آستان.
- بهرامیان، امیر (۱۳۹۲). *رابطه بین سلامت سازمانی و تعهد سازمانی معلمان با ادراک آن‌ها از عملکرد مدیران مدارس*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان.
- بهشتی، حامد (۱۳۸۶). *لجستیک نظامی تجدیدپذیرها*، تهران، انتشارات آخر.
- پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد (۱۳۹۸). *مبانی رفتار سازمانی*، چاپ پانزدهم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش فرهنگی.
- پناهی، سیده معصومه؛ پورکریمی، جواد؛ رضائی، مجید (۱۳۹۷). *ارائه مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش‌محور*. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۸(۱)، ۲۳-۴۶.
- تقوی‌فرد، سیدمحمدتقی؛ جلیلی، محمدجواد؛ سیدتقوی، میرعلی؛ رئیسی و انانی، ایمان (۱۳۹۸). *شناسایی و دسته‌بندی شایستگی‌های مدیران ارشد حوزه فناوری اطلاعات در بخش بهداشت و درمان ایران*. مدیریت اطلاعات. دوره ۵، شماره ۲.
- جوادیفرد، فاطمه؛ امیرکبیری، علیرضا؛ دهگان، محمود (۱۳۹۹). *طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران*، مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۴)، ۱۰۲-۱۲۶.

- چراغ بیرجندی، کاظم؛ پیمانی زاد، حسین؛ کشتی دار، محمد؛ فهیم‌دوین، حسن (۱۳۹۷). *مدل‌یابی ساختاری الگوی شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها منطبق بر فرهنگ اسلامی*، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۶، شماره ۲۱.
- چکانی آذران، سرور؛ آراسته، حمیدرضا؛ محمدخانی، کامران (۱۴۰۰). *ارائه مدل ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور با رویکرد گراند تئوری*. فصلنامه توسعه آموزش جندی‌شاپور اهواز، شماره ۱۲.
- دهقانی، رامین؛ تقوا، محمد؛ طباطبائیان، حبیب‌الله (۱۴۰۱). *شناسایی موانع توسعه مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان در سطح بنگاه و ملی و ارائه راهکار برای آن‌ها*. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۴۷)، ۱۵۵-۱۲۵.
- رحمانی، محمود؛ هاشمی، سید احمد؛ باقری، مهدی (۱۳۹۹). *تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی*. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۳(۴۸)، ۱۱۱-۱۲۸.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ هوشیار، وجیهه (۱۳۹۲). *ارائه مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی*، دانشگاه فردوسی مشهد، فصلنامه پژوهشی مدیریت توسعه و تحول.
- رضایت، غلامحسین (۱۳۹۰). *معماری الگوی شایستگی: ارائه چهارچوب مفهومی*، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال سوم.
- ریاضی، مهشید (۱۳۹۵). *سنجش شایستگی مدیران حرفه‌ای و تأثیر آن بر عملکرد آن‌ها*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد گروه مدیریت، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- سلامی، رحیم (۱۳۹۷). *بررسی تأثیر شایستگی مدیران شورای اسلامی شهر تهران بر عملکرد نیروی انسانی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند.
- شماعی‌زاده، پیروز (۱۳۹۳). *بررسی عوامل ارتقای شایستگی مدیران پلیس آگاهی (مورد مطالعه: پلیس آگاهی کرمانشاه و استان‌های هم‌جوار)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی امین، دانشکده فرماندهی و ستاد.
- صدوقی، حسن؛ ابوالقاسمی، محمود؛ فضل‌الهی، سیف‌الله (۱۴۰۰). *ارائه الگوی توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران*. مطالعات رفتاری در مدیریت، سال دوازدهم، شماره ۲۰.



- عابدیان، شهربانو؛ پورشافعی، هادی (۱۳۹۷). تبیین نقش عملکرد شغلی کارکنان در سازمان؛ کنفرانس ملی دستاوردهای نوین جهانی.
- عابدینی، هاجر؛ رهنورد، فرج‌الله؛ قهرمانی گلوزان، علی‌اکبر (۱۴۰۰). طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان در بخش دولتی. مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۴)، ۱-۲۴.
- عباسپور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ دلاور، علی؛ غیاثی ندوشن، سعید (۱۳۹۶). توسعه مدیران شرکت ملی گاز ایران مبتنی بر الگوی شایستگی. فصلنامه روان‌شناسی و تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی، سال سیزدهم، شماره ۴۳.
- عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۴). شاخص‌های انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی، اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۹۲). مقدمات مدیریت آموزشی، انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ بیست و یکم.
- قاسمی سیانی، محمود (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحولی و دیدگاه مدرسان و کارکنان از عملکرد مدیران مراکز تربیت معلم اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان.
- قربانی، علی؛ رمضانی، طیبه؛ حسینی، میرزا حسن (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران مبتنی بر آموزه‌های قرآن و نهج‌البلاغه، فصلنامه پژوهش‌های نهج‌البلاغه، ۱۸(۳)، ۱۰۹-۱۲۸.
- کبیخا، احمد (۱۳۹۹). ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مبتنی بر تحلیل تم، طب و تزکیه. ۲۹(۱)، ۲۴-۳۶.
- لشکری‌پور، علی؛ امیری، حسن؛ پارسا معین، کوروش؛ عباسی بیک، فرزانه (۱۴۰۱). الگوی شایستگی منابع انسانی در بانکداری دیجیتال، مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۵(۱۷)، ۲۷-۴۶.
- لطیفی، اکبر (۱۳۸۸). آماد و پشتیبانی. تهران: انتشارات دانشگاه هوایی شهید ستاری، ۷۷-۷۹.
- معظمی، مجتبی؛ کاظمی، نورالدین؛ کاووسی، اسماعیل؛ بنی‌اسدی، نازنین (۱۴۰۰). ارائه مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان دانشگاه علمی کاربردی کشور. فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی، ۱۶(۱)، ۱۲۶-۱۴۹.

- نادریان جهرمی، مسعود (۱۳۸۱). تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی، دانشگاه تربیت معلم، دانشکده تربیت بدنی، پایان‌نامه دکتری.
- نجفی، رضا (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی مدیران در شهرداری شهرستان دزفول؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- یگانگی، سیده عاطفه (۱۳۸۹). نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات قزوین). مجله مدیریت توسعه و تحول.
- وکیلی، یوسف؛ حسن‌پور، اکبر؛ جعفری‌نیا، سعید؛ میرحسینی محمدی، الهام السادات (۱۴۰۱). ارائه الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی. مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۳)، ۷۶-۹۷.



References

- Allen, S., Williams, P., & Allen, D. (2018). Human resource professionals' competencies for pluralistic workplaces. *The International Journal of Management Education*, 16(2), 309-320.
- Ave, D. (2020). Professional competencies and methods for their formation in the university. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 10(1), 59-62.
- Barsukova, T., Ivashova, V., Gunko, J., Gavrilova, O., & Chaplitskaya, A. (2019). Designing professional competence of leaders of the regional agrarian sector. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(1), 768.
- Brownell, J., (2008). Leading on land sea: competencies and contex. *International Journal of hospitality Management*.
- Campos, D.F., de Andrade Lima Jr., J.T., Barbosa da Silva, A. & Fernandes, A.J. (2112). Professional competencies in supply chain management in the mid-sized supermarket sector in Brazil. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(3).
- clark, j., & Armit, k., (2010). "Leadership competency for doctors:a framework ", *Leadership in health services*, vol. 23Iss: 2
- Doménech, D., Magomedova, N., Sánchez-Alcázar, E.J. & Lafuente-Lechuga, M. (2021). Integrating Sustainability in the Business Administration and Management Curriculum: A Sustainability Competencies Map. *Sustainability*, 13, 9458.
- Dragandis, f., & Mentazgre, g., (2011), competency based Management a Review of system and approaches, *information Management*.
- Khamidova, G. (2020). Development of professional competence of teachers in continuing education. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 8(4), 70-76.
- Kotzab, H., Teller, C., Bourlakis, M. and Wünsche, S. (2111). Key competences of logistics and SCM professionals – the lifelong learning perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(1), 51-64.
- Lyailya, I., Nurziya, R., Dariya, T., Saule, Z., Assel, K., & Bulbul, M. (2021). Formation of Future Teachers Professional Competence on the Bases of Modern Technologies. *Review of International Geographical Education Online*, 11(5), 439-449.
- Martin, J., Elg, M., Gremyr, I. & Wallo, A. (2021). Towards a quality management competence framework: exploring needed competencies in quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(3), 359-378.
- Mistarihi, A. (2021). Strategic Leadership Competencies: Evidence from the State of Qatar. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 57-81.
- Mohamad, A, Sarfen, B (2001). Skill Requirement: Perception of the senior Asian Logisticians. *International journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 31 Iss 5 pp. 374- 395.
- Neely, A., Adams, C., Crowe, P., (2008). "The performance prism in practice." *Measuring Business Excellence*, VOL. 5 ISS.

- Pernilla. D., & Daniel, H., & Stefan, K., (2016). Manager Competences in Logistics and Supply Chain practice. N0 6, P 3.
- Ramadhinta, E. M., Cahyadi, E. R. & Sukmawati, A. (2022). Managerial Competencies Development of Oil Palm Plantation Managers for Industry 4.0 Era. Journal Management & Agriculture, 19(1), 24.
- Schoonover, H., (2011). What is competencies. <http://Schoonover.com>
- Seidel, A., Saurin, T.A., Marodin, G.A. & Duarte Ribeiro, G.L. (2012). Lean Leadership Competencies: a multi-method study. Management Decision, 55(11), 2163-2111.
- Skorkova, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. International Conference on New Challenges in Management and Organization. Organization and Leadership, 2 May
- Stanistic, N., & Cerovic, S. (2021). Competency Model and Multi Criteria Decision Making in Tourism and Hotel Industry in Serbia. Teme: Casopis za Drustvene Nauke, 44(2).
- Straková, J., Váchal, J. & Čaniga, F. (2021). Current Managerial Competencies in Strategic Management and Decision-Making in the Czech Republic. International Conference on Entrepreneurial Competencies in a Changing World (ECCW 2020), České Budějovice, Czech Republic.
- Strużyna, J., Marzec, I. & Bozionelos, N. (2021). Competency Management in Bureaucratic Organizations: Evidence from the Polish Public Administration. European management Review, 18(2), 43-57.
- Sun, C., Shute, V. J., Stewart, A., Yonehiro, J., Duran, N., & D'Mello, S. (2021). Towards a generalized competency model of collaborative problem solving. Computers & Education, 143.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. Journal of Hospitality and Tourism Management, (42), 88-96.
- Szczepanski, W., & Dacko, Z., (2014). Managerial Competencies and Innovation In the company the Case of Enterprises in Poland. Business Management and Education, vol 12, No 2, pp 266-282.
- Torres Jr, C.R. (2012). Examining Competencies for the human resource professional within Idaho State Government. University of Nevada, Las Vegas.
- Whetzel, D., & Steighner, L., & Patsfall, M., (2005). Modeling leadership competencies at the us postal services. [Http://www.esc.edu](http://www.esc.edu).
- Yeh H, Hong D. The Mediating Effect of Organization Commitment on Leadership type and job Performance.. The Journal of Human Resource and Adult Learning. 2012,8(2):50.