



Providing Indicators Model of Competency of Strategic Managers in the Etkā Organization by the Method of Thematic Analysis

Fatemeh Zahra Ghazanfari

Master of Business Administration, Faculty of Humanities, Shahed University, Tehran, Iran

Naser Yazdani

Associate Professor, Business Administration Department, Faculty of Humanities, Shahed University, Tehran, Iran (Corresponding Author)

Email: n.yazdani@shahed.ac.ir

Abstract

In today's competitive landscape, organizations play a critical role in the growth and development of society, and their success largely depends on the skills and capabilities of strategic managers. When competent managers take charge, organizations are more likely to achieve greater success. Designing and implementing a comprehensive competency model for strategic managers is one of the most effective ways to enhance management systems. This study aims to present a competency framework for strategic managers in the Etkā organization. A mixed-method approach (qualitative and quantitative) was employed. In the qualitative phase, initial competency indicators were extracted from credible sources, followed by semi-structured interviews with 10 experts from the Etkā organization to reach theoretical saturation. The interviews were analyzed using thematic analysis, and MAXQDA software was utilized to design a competency model encompassing five main themes (individual, organizational, operational/performance, leadership, and strategic) and 44 sub-themes. In the quantitative phase, the proposed model was evaluated by distributing questionnaires to 93 strategic managers within the organization. Data analysis was conducted using PLS software, and the results confirmed all primary and secondary themes of the competency model. This research examines various dimensions of managerial competencies, identifies key themes and sub-themes, validates the proposed model, and prioritizes competency indicators based on their impact on organizational performance, strategic significance, and development potential. The identified competencies include strategic, leadership, operational, organizational, and individual indicators.

Keywords: Competency Indicators, Strategic Managers, Etkā Organization, Thematic Analysis Method



ارائه الگوی شاخص‌های شایستگی مدیران راهبردی سازمان اتکا به روش تحلیل مضمون

فاطمه زهرا غضنفری

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران

ناصر یزدانی

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: n.yazdani@shahed.ac.ir

چکیده

سازمان‌ها نقش حیاتی در رشد و توسعه جامعه دارند و موفقیت آن‌ها به مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران راهبردی وابسته است. هنگامی که مدیران شایسته در رأس امور قرار می‌گیرند، سازمان‌ها به سمت موفقیت‌های بیشتری هدایت می‌شوند. طراحی و پیاده‌سازی یک الگوی جامع برای شایستگی‌های مدیران راهبردی، از مؤثرترین روش‌ها برای ارتقای نظام مدیریتی است. این پژوهش برای ارائه الگوی شاخص‌های شایستگی برای مدیران راهبردی در سازمان اتکا انجام شده است. برای این هدف، از روش تحقیق ترکیبی (کیفی و کمی) بهره‌گیری شده است. در بخش کیفی، ابتدا شاخص‌های اولیه شایستگی از منابع معتبر استخراج و سپس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از خبرگان سازمان اتکا انجام شد تا به اشباع نظری برسیم. تحلیل مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون صورت گرفت و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA، الگویی برای شایستگی‌های مدیران طراحی شد که شامل پنج مضمون اصلی (فردی، سازمانی، اجرایی-عملکردی، رهبری و راهبردی) و ۴۴ مضمون فرعی است. در بخش کمی، الگوی به‌دست‌آمده با توزیع پرسش‌نامه در میان ۹۳ نفر از مدیران راهبردی سازمان اتکا ارزیابی شد. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار PLS انجام و نتایج نشان داد که تمامی مضامین اصلی و فرعی الگوی شایستگی تأیید شده‌اند. این پژوهش به بررسی ابعاد مختلف شایستگی‌های مدیریتی، شناسایی مضامین اصلی و فرعی، اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی و اولویت‌بندی شاخص‌های شایستگی براساس تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی، اهمیت راهبردی و قابلیت توسعه هر شاخص می‌پردازد که شامل: شاخص‌های راهبردی، رهبری، اجرایی و عملکردی، سازمانی و فردی است.

کلیدواژه‌ها: شاخص‌های شایستگی، مدیران راهبردی، سازمان اتکا، روش تحلیل مضمون

مقدمه

مدیریت یک عامل کلیدی در موفقیت و بقای سازمان‌ها نقش مهمی در ایجاد هماهنگی میان اهداف و منابع ایفا می‌کند و موفقیت یا شکست سازمان‌ها، به‌ویژه در شرایط رقابتی پیچیده وابستگی زیادی به شایستگی‌های مدیران راهبردی دارد (شین^۱، ۲۰۱۷: ۶۸۲). با وجود شناخت اهمیت این مدیران، چالش اصلی بسیاری از سازمان‌ها، نبود معیارهای جامع و دقیق برای انتخاب و انتصاب مدیران راهبردی است و این خلأ به‌خصوص در سازمان‌های بزرگ و پیچیده به‌وضوح دیده می‌شود؛ چراکه ساختارهای موجود در بسیاری از این سازمان‌ها فاقد معیارهای معتبر و دقیق برای شناسایی شایستگی‌های مدیران هستند (حمیدی‌زاده و احمدی، ۱۳۹۳: ۹۷). این مسئله باعث می‌شود بسیاری از مدیران نه براساس شایستگی‌های واقعی، بلکه با معیارهای کلی و کم‌اثر انتخاب شوند که در نهایت منجر به کاهش اثربخشی سازمان خواهد شد. محیط‌های کسب‌وکار امروز به‌دلیل سرعت بالای تغییرات و ناپایداری شرایط، رقابت‌های شدیدی را بین سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند و این رقابت، نیاز به مدیرانی که بتوانند به‌سرعت تصمیمات راهبردی و مؤثر را بگیرند، دوچندان کرده است (جامعی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲۱) و در صورت عدم توانمندی کافی مدیران در این زمینه، سازمان‌ها نه‌تنها در مواجهه با تغییرات و رقابت‌ها دچار مشکل خواهند شد، بلکه مسیر دستیابی به اهداف راهبردی نیز با موانع جدی مواجه می‌شود (کاسیو و بودریو^۲، ۲۰۱۸: ۱۴۲). یکی از راهکارهایی که برای مقابله با این چالش پیشنهاد می‌شود، استفاده از الگوهای شایستگی است که شایستگی به‌عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌ها شامل مهارت‌ها، دانش و توانایی‌ها به فرد کمک می‌کند تا وظایف مدیریتی را به شکلی مؤثر انجام دهد و این ویژگی‌ها می‌توانند معیاری مناسب برای انتخاب و ارزیابی مدیران راهبردی باشند (مافیت^۳، ۲۰۱۶: ۶۱). سازمان اتکا به‌دلیل ساختار گسترده‌ای که دارد، نیازمند مدیرانی است که دارای شایستگی‌ها و توانمندی‌های ویژه‌ای باشند تا بتوانند این مجموعه عظیم را به سمت موفقیت هدایت کنند

1. Shin

2. Cascio & Boudreau

3. Moffitt



و این پژوهش با تأکید بر اهمیت شایستگی‌های مدیریتی به دنبال ارائه راهکارهایی عملی برای بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت مدیریت در این سازمان است و با توجه به اهمیت راهبردی سازمان اتکا در اقتصاد کشور و نقش محوری مدیران در هدایت آن، نیاز به طراحی و پیاده‌سازی یک الگوی جامع شایستگی برای مدیران راهبردی این سازمان امری ضروری به نظر می‌رسد (رانسیم و یاسین^۱، ۲۰۱۹: ۱۲۸). هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگویی جامع برای شناسایی شایستگی‌های مدیران راهبردی است که منجر به بهبود نظام شایسته‌گزینی در این سازمان شود و پرسش اصلی تحقیق نیز به این شرح است که «الگوی شاخص‌های شایستگی مدیران راهبردی سازمان اتکا به روش تحلیل مضمون چیست؟»

اهمیت نظری این پژوهش در چند حوزه مشخص می‌شود؛ تدوین و تبیین شاخص‌های شایستگی مدیران راهبردی، گسترش دانش تناسب میان شغل و شاغل در میان مدیران راهبردی و توسعه دانش شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری در سازمان اتکا و همچنین از نظر عملی، اهمیت این پژوهش در کمک به سازمان اتکا برای انتخاب مدیران شایسته در مشاغل راهبردی، تأکید بر لزوم بررسی شاخص‌های شایستگی مدیران راهبردی و ارائه نظامی برای متناسب‌سازی مدیران راهبردی با ویژگی‌های مدیران شایسته، قابل توجه است.

۱. مبانی نظری

در دنیای پرقاب‌ت امروز، یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها، توانایی آن‌ها در جذب، پرورش و حفظ بهترین استعداد‌های انسانی است (درگاهی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۱۰). به اعتقاد «پیتر دراکر»^۲، پدر علم مدیریت نوین، مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌های قرن بیست‌ویکم، «سرمایه انسانی» است. این دیدگاه بر اهمیت فزاینده نیروی انسانی در موفقیت سازمان‌های امروزی تأکید دارد و نشان‌دهنده آن است که موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان تا حد زیادی به شایستگی و توانایی مدیران آن‌ها وابسته است (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۰). اسلام نیز به شایسته‌پروری و به‌کارگیری افراد

1. Ransom & Yassine
2. Peter Drucker

لایق و شایسته در مسئولیت‌ها تأکید فراوان دارد. در این راستا، قرآن کریم نیز به اهمیت واگذاری امانت‌ها به افراد شایسته اشاره می‌کند: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا» (خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به اهلهش واگذارید) (النساء: ۵۸) (هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲: ۵۵). در چنین چهارچوبی، مفهوم شایستگی به‌عنوان یک نگرش نظام‌مند به کارکنان معرفی می‌شود که تمامی ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های لازم برای اثربخشی در وظایف و مسئولیت‌ها را در برمی‌گیرد (موسوی‌فرد و کبوتری، ۱۴۰۰: ۱۷). برای سازمان‌هایی نظیر اتکا که نقش مهمی در توسعه اقتصادی کشور دارند وجود مدیران و رهبران شایسته و کارآمد، ضرورتی انکارناپذیر است. این مدیران می‌توانند با افزایش کارایی و اثربخشی سازمان، دستیابی به اهداف راهبردی آن را تسهیل کنند. از این‌رو، طراحی و تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی از اهمیت بالایی برخوردار است.

۱-۱. مفهوم‌شناسی «شایستگی»

واژه «شایستگی»^۱ در مدیریت به‌مرور زمان تکامل‌یافته و مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. این واژه به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی اشاره دارد که برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف شغلی مورد نیاز است.

۱-۲. اهمیت رویکرد مبتنی بر شایستگی

شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش و ویژگی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط تعریف می‌شوند که بخش عمده‌ای از کار فرد را تحت تأثیر قرار داده و با عملکرد شغلی او در ارتباط هستند؛ شایستگی‌ها می‌توانند با استفاده از استانداردهای پذیرفته شده اندازه‌گیری شده و نیز از طریق آموزش و توسعه بهبود یابند (سانچز^۲، ۲۰۱۱: ۲۴۱). شایستگی نوعی نگرش نظام‌مند به کارکنان دارد که همه صفات و ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود. همچنین شایستگی بیانگر نحوه انجام وظایف یا

1. Competency

2. Sanchez



واکنش در شرایط خاص است و شامل تمامی عواملی است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد (بیوکاسنگ و همکارانش، ۲۵۷:۲۰۲۱). یکی از کارآمدترین مفاهیمی که به تازگی از حوزه سازمان‌های خصوصی به ادبیات مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی وارد شده، مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها است (احمدی، ۱۳۹۲: ۱۵۲). اهمیت رویکردهای مبتنی بر شایستگی در زمینه مدیریت هر روز بیشتر می‌شود؛ زیرا این رویکردها خیلی از مشکلاتی را که در روش‌های سنتی وجود دارد، حل می‌کند (احادزی^۱ و دیگران، ۲۰۰۸: ۶۴۱). مهم‌ترین دلایل رواج و محبوبیت رویکرد شایستگی‌ها این است که سازمان‌های امروزی درگیر رقابت هستند و برای کاهش هزینه‌ها و بهبود مستمر عملکرد خود تحت فشار قرار دارند. به‌همین منظور تلاش‌های جدید و مؤثری برای ایجاد، حفظ و ارتقا قابلیت‌ها و مزیت‌های رقابتی خود به عمل آورند.

۱-۳. انواع شایستگی‌ها

انواع شایستگی‌ها برای انجام وظایف خاص در یک شغل لازم هستند. این شایستگی‌ها شامل: «شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های فردی و رفتاری» می‌شوند.

۱. شایستگی‌های فنی: به دانش و مهارت‌های خاص مرتبط با وظایف فنی اشاره دارند، مانند توانایی برنامه‌نویسی یا مهارت‌های مالی.

۲. شایستگی‌های مدیریتی: شامل توانایی‌های رهبری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی است که برای مدیریت افراد و پروژه‌ها ضروری است.

۳. شایستگی‌های فردی و رفتاری: نیز به ویژگی‌های شخصیتی و توانایی‌های ارتباطی اشاره دارند که برای تعامل مؤثر با دیگران و موفقیت در محیط کاری لازم هستند (اکرامی و رجب‌زاده، ۱۳۹۰: ۵۱).

۴-۱. کاربرد شایستگی‌ها در حوزه مدیریت

❖ آموزش و توسعه: تحلیل شکاف شایستگی می‌تواند شایستگی‌های مورد نیاز را شناسایی کرده و این شایستگی‌ها را به موضوعات یادگیری معادل مرتبط کند (عایدیان و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۵)؛

❖ ارزیابی و بازخورد: شایستگی‌ها به ارزیابی جامع‌تری از دانش و مهارت متصدی شغل کمک می‌کنند. ارزیابی عملکرد باید به شناسایی نقاط ضعف و قوت رفتارهای فرد بپردازد و برنامه‌های توسعه‌ای برای بهبود آن‌ها ایجاد کند. شایستگی‌ها برای سنجش میزان مهارت و صلاحیت کارمند در انجام وظایف بسیار مفید هستند؛ اما نباید فراموش کرد که عوامل دیگری نیز بر عملکرد تأثیر می‌گذارند (چن، ۲۰۰۶: ۱۵۰)؛

❖ پیاده‌سازی شایستگی‌ها: یکپارچه‌سازی در فرایندها و تدوین سیاست‌ها و رویه‌ها؛
 ❖ گزینش و استخدام: این الگوها به شناسایی قابلیت‌های مورد نیاز برای شغل و ارزیابی تطابق داوطلبان با این نیازها کمک می‌کنند. در صورتی که نظام‌های انتخاب کارکنان بر مبنای شایستگی‌ها نباشند ممکن است به مشکلاتی مانند عدم رعایت عدالت منجر شوند (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸: ۱۸)؛

❖ برنامه‌ریزی منابع انسانی: برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، نیازمند مشارکت فعال در تصمیم‌گیری و پشتیبانی اجرایی است (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸: ۲۰۰۴)؛

❖ مدیریت پاداش و پرداخت کارکنان: پرداخت و پاداش باید براساس شایستگی‌های مرتبط با اهداف سازمانی طراحی شوند و استانداردهای عملکردی باید به‌طور واضح تعریف شوند (عایدیان و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۶).



۱-۵. چهارچوب‌ها و الگوهای شایستگی مدیران راهبردی

الگوهای شایستگی، رویکردی یکپارچه و هماهنگ برای طراحی زیرنظام‌های مدیریت را ارائه می‌دهند که شامل: جذب، بهبود عملکرد، رشد کارکنان، برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد است. به‌طورکلی، سرمایه‌گذاری در توسعه الگوهای شایستگی مزایای زیادی برای سازمان‌ها دارد و تنها تفاوتی که میان صاحب‌نظران وجود دارد در تعداد زیرنظام‌های مرتبط با شایستگی است (رمضان و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۰). استفاده از یک الگوی شایستگی به روش‌های مختلف برای سازمان ارزش‌افزوده ایجاد می‌کند (افضل آبادی، ۱۳۸۹: ۲). الگوی شایستگی، راهنمایی است که توسط منابع انسانی توسعه می‌یابد و مشخص می‌کند که هر کارمند برای عملکرد موفق به چه مهارت‌ها، دانش‌ها و رفتارهایی نیاز دارد. طراحی این الگوی شامل مراحل زیر است: ۱. تعیین شایستگی‌ها؛ ۲. تعریف استانداردها؛ ۳. ایجاد ابزارهای ارزیابی

۱-۶. سازمان اتکا

سازمان اتکا در دهه‌های اخیر به‌عنوان یک سازمان معتبر در زمینه فروش و توزیع کالاهای مصرفی و غیر مصرفی در ایران شناخته شده است. این سازمان با هدف تأمین نیازهای مختلف مشتریان در سطح کشور و ارائه محصولات با کیفیت بالا تأسیس شده است. زمینه‌های فعالیت سازمان اتکا شامل توزیع و فروش کالا؛ مدیریت زنجیره تأمین و خدمات پشتیبانی است و همچنین کیفیت و تنوع محصولات، شبکه گسترده توزیع و تمرکز بر مشتری ازجمله ویژگی‌ها و راهبردهای سازمان اتکا است. با توجه به ساختار سازمان، مدیران باید توانایی‌های خاصی را برای مدیریت موفق در محیط پیچیده اقتصادی و رقابتی به‌کار گیرند. تحلیل شایستگی‌ها و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای می‌تواند به بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف راهبردی سازمان کمک کند و استفاده از الگوی شایستگی مدیران راهبردی در سازمان اتکا، می‌تواند به بهبود کارایی و اثربخشی مدیران کمک نماید؛ برای این کار باید شایستگی مدیران راهبردی در سازمان اتکا شناسایی شود. این شناسایی شامل تحلیل نیازها و الزامات خاص سازمان و تعیین مهارت‌ها و ویژگی‌های کلیدی است که برای دستیابی به اهداف راهبردی ضروری

است؛ همچنین الگوی شایستگی باید با راهبردهای کلان سازمان اتکا هماهنگ باشد. پیاده‌سازی الگوی شایستگی در سازمان اتکا دارای مزایایی به شرح زیر است: ۱. بهبود کارایی عملیاتی؛ ۲. افزایش رضایت مشتری؛ ۳. تقویت رهبری راهبردی؛ ۴. بهبود تصمیم‌گیری و ۵. پیشرفت حرفه‌ای.

در جدول (۱)، گزیده‌ای از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین پژوهش‌های مرتبط در حوزه بررسی شایستگی مدیران راهبردی صورت گرفته و نتایج به‌دست‌آمده مورد بررسی قرار گرفت. با بررسی این پژوهش‌ها می‌توان نتیجه گرفت که موضوع شایستگی مدیران، مسئله‌ای حائز اهمیت است که مورد توجه بسیاری از پژوهشگران داخلی و خارجی قرار گرفته است.

جدول ۱: خلاصه برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده مرتبط با موضوع

محقق	موضوع	نتایج
سرگزی و هوشیار (۱۴۰۱)	شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران راهبردی سازمان حرم مطهر آستان قدس رضوی	این پایان‌نامه به‌صورت ترکیبی (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی پژوهش با برخی از صاحب‌نظران و معاونین ستادی مرقد مطهر مصاحبه شده و برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوا بهره‌گیری شد. سپس در قسمت کمی پژوهش جهت سنجش الگوی پرسش‌نامه‌ای بین ۹۸ نفر از مدیران و مسؤولین حرم مطهر رضوی توزیع شد. جهت بررسی روایی، از عاملی تأییدی بهره‌گیری شد که مقادیر حاصل شده بیانگر روایی بود. همچنین با آلفای کرونباخ، پایایی مورد تأیید قرار گرفت. در پایان تحلیل داده‌ها به روش الگوی معادلات ساختاری و آزمون رتبه‌ای فریدمن و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Smart pls صورت گرفت. نتیجه‌ها نشان داد تمامی عوامل، ابعاد و شاخص‌های شایستگی‌ها مورد تأیید است. برای اولویت‌بندی پارامترها، ابعاد و شاخص‌های شایستگی‌های مدیران عبارت‌اند از: تعهدات ایمانی، مهارت‌های فنی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، برنامه‌ریزی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ادراکی، رهبری، دانش و مهارت‌های درون‌فردی. الگوی پایانی در قالب ۱۰ منظر، مشتمل بر (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، بسیج منابع و امکانات، دانش مهارت‌های فنی، تعهدات ایمانی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های درون‌فردی، تسلط و مهارت ادراکی) است.



محقق	موضوع	نتایج
قاسمیان سوربینی و دیگران (۱۴۰۱)	شناسایی شایستگی‌های اخلاقی مدیران برای به‌کارگیری در ساختار مدیریتی دانشگاه	این مقاله با شناسایی شایستگی‌های اخلاقی مدیران می‌تواند به‌طور مؤثری در تعالی نظام آموزش عالی نقش مؤثری را ایفا کند و با درک این مهم پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های اخلاقی مدیران برای به‌کارگیری در ساختار مدیریتی دانشگاه‌ها انجام شد. روش تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) بود که در بخش کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی و در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی بهره گرفته شد. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی خبرگان، اعضای هیئت‌علمی و مدیران دانشگاه بود و جامعه آماری در بخش کمی شامل کارکنان دانشگاه‌های مازندران بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند از نظر نوع نظری با ۲۱ نفر انجام شد و در بخش کمی تصادفی طبقه‌ای بود که تعداد ۲۸۹ نفر براساس جدول مورگان به‌عنوان نمونه آماری جهت بررسی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسش‌نامه محقق ساخته بود. روایی و پایایی ابزارهای گردآوری داده‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت؛ تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی در نرم‌افزار SPSS22 و Lisrel انجام شد. براساس نتایج پژوهش الگوی شایستگی اخلاقی مدیران شامل هشت بُعد است: ۱. دانش و معلومات حرفه‌ای؛ ۲. ویژگی‌های شخصیتی؛ ۳. مهارت‌های رفتاری و فکری؛ ۴. اعتبار؛ ۵. نگرش و بینش؛ ۶. خدمت‌گزاری؛ ۷. مسئولیت‌پذیری؛ ۸. توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی.
ترکمنی (۱۴۰۰)	ارزیابی شایستگی‌های مدیران با الگوی ۳۶۰ درجه و رتبه‌بندی با تکنیک چندمعیاره تاپسیس	این پژوهشی به‌صورت مطالعه موردی به سنجش شایستگی‌های مدیران در اداره کل شرکت راه‌آهن خراسان پرداخته است. الگوی ارزیابی ۳۶۰ درجه، روندی جامع در ارزیابی و سنجش شایستگی‌های مدیران است که این پژوهش میدانی با بهره‌گیری از یک پرسش‌نامه موثق که تأییدیه روایی به استفاده از خبرگی و پایایی به روش ضریب آلفای کرونباخ انجام شده است. برای طراحی سؤالات پرسش‌نامه از دو منبع استفاده گردید که یکی الگوی شایستگی مدیران راه‌آهن - ابلاغ شده از سوی ستاد و دیگری الگوی بین‌المللی LPI360 بوده که به‌طور تخصصی به مقوله ۳۶۰ درجه پرداخته و سؤالات آن از میان آرا سه میلیون نفر جمع‌بندی و انتخاب شده است. بعد از اتمام طراحی سؤالات، تأیید روایی پرسش‌نامه با توجه به متناسب بودن

محقق	موضوع	نتایج
		محتوای آن با اهداف سازمانی به روش خبرگی صورت پذیرفت بدین گونه که ابتدا پرسش نامه تهیه شده به ۵ نفر از متخصصین و صاحب نظران ارشد سازمان ارائه و پس از نظرخواهی از آنان و برخی اصلاحات مورد نیاز، پرسش نامه نهایی مرحله تدوین شد. پایایی پرسش نامه نیز توسط ضریب آلفای کرونباخ و در دو مرحله زمانی متفاوت انجام گردید که در آزمون اول مقدار ۰/۹۸ و در آزمون دوم که با فاصله زمانی دو هفته و البته از افراد یکسان انجام گردید مقدار ۰/۹۶ محاسبه گردید. در این پرسش نامه ۱۲ شایستگی مدیران شامل ۱. ارتباطات؛ ۲. حل مسئله و تفکر تحلیلی؛ ۳. رهبری و مدیریت تحول؛ ۴. توان اجرایی؛ ۵. تاب آوری؛ ۶. مهارت تخصصی؛ ۷. تعامل مؤثر و تیم سازی؛ ۸. هدفمندی و رشد پایدار؛ ۹. اخلاق و تعهد؛ ۱۰. شم کسب و کار؛ ۱۱. مستندسازی؛ ۱۲. جانشین پروری که این عناوین ۱۲ گانه شایستگی مدیران که در ابعاد سه گانه ویژگی ۱. عملکردی؛ ۲. سازمانی و ۳. رفتاری مورد بررسی قرار گرفته است و در قالب ۴۱ سؤال مطرح شده است. از ابزار پرسش نامه از ۴ گروه ذی نفع «خودارزیایی» و «نیروهای تحت سرپرستی» و «مدیران هم رده» و «مدیران مافوق» اطلاعات لازمه جمع آوری و سنجش شایستگی های مدیران اداره کل شرکت راه آهن خراسان صورت گرفته است. از نظرات ۴ ذی نفع خودارزیایی نیروهای تحت سرپرستی مدیران هم رده و مافوق برای ۴۱ نفر از مدیران مورد ارزیابی قرار گرفت ارزیابی برای ۴۱ نفر از مدیران در جایگاه های معاون اداره، رئیس اداره و معاون مدیرکل و توسط سه معیار ۱. میانگین امتیازات؛ ۲. پراکندگی نظرات و ۳. میزان شناخت ارزیابی کننده نسبت به ارزیابی شونده صورت پذیرفته است.
سیدمهدی احمدی کرین (۱۴۰۰)	طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاه امام صادق علیه السلام با تأکید بر راهبردهای ابلاغی مقام معظم رهبری به دانشگاه امام صادق ^(ع)	هدف از نگارش پایان نامه حاضر، طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاه امام صادق با تأکید بر راهبردهای ابلاغی مقام معظم رهبری به این دانشگاه است. بدین منظور، مبتنی بر سه منبع « اسناد بالادستی دانشگاه، بیانات مقام معظم رهبری و مصاحبه با خبرگان (مدیران دانشگاه) » به روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم افزار MAXQDA الگوی شایستگی مدیران دانشگاه در ۶ بُعد ۱. هویت امام صادقی و تعلق سازمانی؛ ۲. هدف گیری آرمان های دانشگاه با رویکرد تحولی و نظام مند؛ ۳. مهارت های مدیریتی؛ ۴. صلاحیت علمی و حرفه ای؛ ۵. پایبندی به اصول و ارزش های اسلام ناب؛



محقق	موضوع	نتایج
		۶. اقدام جهادی و ۲۷ مؤلفه طراحی شد؛ همچنین ضمن نظرخواهی از ۱۹ خبره (مدیر دانشگاه) و با استفاده از تحلیل اهمیت عملکرد (IPA) میزان اهمیت (وضع مطلوب) و عملکرد (وضع موجود) مؤلفه‌های شایستگی مدیران دانشگاه معین گردید و ۱۰ مؤلفه‌ای که در اولویت بهبود و ارتقا قرار دارند؛ به ترتیب زیر شناسایی شد: ۱. صراحت و عدم محافظه‌کاری؛ ۲. رویکرد تحول‌آفرینی؛ ۳. تلاش بی‌وقفه در مسیر؛ ۴. اهداف مهارت رهبری؛ ۵. رشدگرا؛ ۶. مهارت تصمیم‌گیری؛ ۷. نگاه یکپارچه و سیستمی به دانشگاه؛ ۷. مهارت تعامل نخبگانی؛ ۸. مهارت مدیریت راهبردی؛ ۹. مسئولیت‌پذیری و تعهدکاری؛ ۱۰. مهارت حل مسئله.
لی ^۱ (۲۰۲۰)	توسعه و مدیریت شایستگی به‌عنوان ابزاری حیاتی برای افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌ها	در این مقاله فهرستی از شایستگی‌های مورد نیاز برای استفاده توسط سازمان‌هایی که مایل به غنی‌سازی شایستگی‌های کارکنان خود هستند ارائه گردیده. با این حال، همه این شایستگی‌های مورد نیاز لزوماً اهمیت یکسانی ندارند. برای اجرای مؤثر توسعه شایستگی، مطلوب است که تفاوت‌های سطوح شایستگی درک شده بین افراد با عملکرد بالا و دیگران تمایز داده شود. با انجام این کار، می‌توان تعداد زیادی از شایستگی‌های مورد نیاز را به مجموعه‌ای فشرده تبدیل کرد که بر شایستگی‌های قابل توجه افراد با عملکرد بالا تمرکز دارد. برای این منظور، این مقاله روشی را براساس نظریه مجموعه‌های خشن برای کشف شایستگی‌های مورد نیاز افراد با عملکرد بالا پیشنهاد می‌کند. یک پژوهش و قرائت آزمایشی و تجربی برای نشان دادن کاربرد سبک و روند و روش پیشنهادی ارائه شده است. براساس یافته‌ها، نتیجه‌گیری برای مدیریت ارائه شده است. حاصل آن این بوده که برای افزایش عملکرد، افراد باید شایستگی‌هایی مانند ۱. موفقیت‌مداری؛ ۲. نفوذ؛ ۳. تفکر مفهومی؛ ۴. تفکر تحلیلی؛ ۵. قوه ابتکار؛ ۶. اعتماد به نفس؛ ۷. درک میان‌فردی؛ ۸. جست‌وجوی اطلاعات؛ ۹. کار تیمی و مشارکت و ۱۰. تخصص را داشته باشند.

محقق	موضوع	نتایج
موریتی و همکاران (۲۰۱۸)	رابطه بین تفکر راهبردی و اثربخشی رهبری در بومیان کنیا	هدف این پژوهش، آزمون تجربی رابطه بین تفکر راهبردی است شایستگی و اثرگذاری مدیریت در بانک‌های بومی کنیا تنظیم: محل مطالعه بانک‌های بومی کنیا است. این پژوهش براساس الگوی پژوهشی پوزیتیویستی که از نوع کمی است و از روش پیمایش برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کرد. هم احتمال و هم غیر احتمال روش‌هایی برای تعیین جمعیت هدف استفاده شد. ابزار و وسیله تحقیق، پرسش‌نامه بود و جامعه مخاطب ۴۹۴ نفر، که ۲۵۷ پاسخ گردآوری و دریافت و مورد واکاوی (تجزیه و تحلیل) قرار گرفت. تجزیه و تحلیل با استفاده از ساختار انجام شد و الگوسازی معادلات با تحلیل عاملی تأییدی، آلفای کرونباخ شاخص‌های مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل و آزمون روابط یافته‌های کلی حاکی از آن است که بین تفکر راهبردی و مؤثر بودن رهبری در بانک‌های بومی در کنیا رابطه مثبتی وجود دارد. مطالعات ثابت می‌کند رابطه‌های مثبت بین شایستگی تفکر راهبردی و زیرسازهای آن تفکر راهبردی کلی، مبتنی بر هدف و فرضیه محور؛ اما یک رابطه منفی با اپورتونیزم هوشمندانه رابطه مثبت مشابهی بین رهبری وجود دارد.
دزیکانسکی ^۱ (۲۰۱۷)	الگوی از شایستگی مدیر پروژه ساختمانی	موفقیت پروژه وابستگی زیادی به توانایی‌های مدیر پروژه دارد که برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش خوشه‌بندی استفاده شده است. براساس متغیرهای مشخص‌کننده خوشه‌بندی پاسخ‌دهندگان امکان درک وسیع‌تری از آن را فراهم کرده است رابطه بین مهارت‌های (الف) شخصی، (ب) دانش و توانایی‌های مهندسان ساختمان بر قابلیت مدیریت. کاهش ابعاد الگوی، شناسایی عوامل چهارگانه مؤثر بر پروژه ساخت‌وساز را ممکن کرد شایستگی مدیران: ۱. مهارت‌های مدیریتی پایه؛ ۲. توانایی‌های بین‌فردی حمایت‌کننده از مهارت‌های مدیریتی؛ ۳. هوش عاطفی و ۴. مهارت‌های رسمی محتوی و مفاهیم خوشه دوم، ترکیبی از خصوصیات فردی و توانایی‌های مدیران پروژه است که به نظر می‌رسد که ارتباط نزدیکی با هوش هیجانی دارد، که یافته‌های بویاتنریس را تأیید می‌کند. هدف از تجزیه و تحلیل گسترده، ایجاد تأثیر اقدامات شناسایی شده بر پروژه ساخت‌وساز است الگوی شایستگی مدیران در پژوهش خود با ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران را شامل ۱. مهارت‌های پایه‌ای مدیریتی (خلاقیت توانایی ایجاد انگیزه در افراد توانایی کارگروهی) ۲. توانایی و استعداد



محقق	موضوع	نتایج
		بین فردی (اقتدار، کمک به حل مسئله توانایی، حل تعارض و ...) ۳. هوش هیجانی (یکدلی، خوش‌بینی، تحمل استرس) ۴. شیوه مدیریت منعطف و توانایی استفاده از تجربه و (مهارت‌های رسمی) می‌داند. برای ایجاد الگویی از شایستگی‌های مدیران پروژه‌های ساختمانی در لهستان، پرسش‌نامه‌ای بین افراد اتاق صنعت ساختمانی آن کشور انجام شد. هدف نظرسنجی بود و پرسش‌نامه به صورت آنلاین توزیع شد از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا سطح شایستگی و شایستگی مدیر پروژه خود را ارزیابی کنند. شود. جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از روش پرسش‌نامه‌ها و سازه‌های مورد استفاده از تحقیقات قبلی گرفته شده است. الگوی و الگوی پرسش‌نامه براساس جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز تعریف و طراحی شده است در مورد شایستگی‌های مدیریتی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد تجاری از طریق تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام می‌شود از ۱۹۵ پرسش‌نامه تنها ۱۱۰ پرسش‌نامه را برآورده کردند شرایط برای تجزیه و تحلیل یک نمونه‌گیری راحت برای انتخاب مدیران از تکنیک استفاده شد.

بررسی نتایج و دستاوردهای پژوهش‌های یاد شده، نشان می‌دهد که برخی از پژوهشگران صرفاً ویژگی‌هایی از شایستگی مدیران را مورد بررسی قرار داده‌اند و برخی دیگر هم گروهی از مدیران را به صورت خاص شناسایی کرده‌اند. نکته قابل توجه در همه این پژوهش‌ها وجود وجه اشتراک در نوع و عنوان شایستگی‌های شناسایی شده برای مدیران است. در پژوهش حاضر نیز شایستگی‌های مدیران راهبردی سازمان اتکا مورد بررسی قرار خواهد گرفت؛ بنابراین پیش‌بینی می‌شود که در الگوی نهایی، شایستگی‌های مشترکی با پژوهش‌های انجام شده شناسایی شود.

۲. روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش، بخش اساسی هر تحقیق علمی است که در تضمین اعتبار روایی و پایایی یافته‌های پژوهش نقش ایفا می‌کند. انتخاب روش‌های مناسب برای جمع‌آوری و

تحلیل داده‌ها به محقق کمک می‌کند تا با دقت بیشتری به بررسی و تبیین مسائل پژوهش بپردازد. این فرایند به‌طور کلی شامل سه مرحله اصلی: طرح یک پرسش پژوهشی؛ گردآوری داده‌ها برای پاسخ‌گویی به آن پرسش و ارائه پاسخی مستند و علمی به پرسش است. از همین رو، پژوهش را می‌توان به‌عنوان فعالیتی هدفمند برای حل یک مسئله یا چالش تعریف کرد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۸)؛ به بیان دیگر، پژوهش نوعی تلاش علمی است که در آن پژوهشگر با حرکت از شناخته‌ها به سمت ناشناخته‌ها، به دنبال دستیابی به دانش جدید است. این فرایند همواره براساس یک پرسش اساسی شکل می‌گیرد و پژوهشگر از طریق آن به جست‌وجوی پاسخی علمی می‌پردازد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۶). این پژوهش از نظر نوع، یک پژوهش ترکیبی است که از هر دو روش کیفی و کمی بهره برده است. داده‌های کیفی از طریق تحلیل متون و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سازمان اتکا گردآوری شده و سپس داده‌ها به‌صورت کمی تحلیل شده‌اند که تفسیر جامعی از موضوع ارائه داده و به یک ارزیابی دقیق از شاخص‌های شایستگی مدیران منجر شده است. این پژوهش از نظر هدف، توصیفی و اکتشافی است. پژوهش توصیفی به توصیف ویژگی‌های شایستگی مدیران پرداخته و پژوهش اکتشافی به کشف شاخص‌های جدیدی در این حوزه توجه دارد که تاکنون کم‌تر بررسی شده‌اند. همچنین، پژوهش حاضر یک پژوهش کاربردی است که با هدف ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی در سازمان اتکا انجام شده و می‌تواند در بهبود عملکرد مدیران و سازمان مؤثر باشد. در این پژوهش مراحل مختلف تحقیق به‌طور کامل شرح داده شده است. ابتدا مرور ادبیات پژوهش صورت گرفته و شاخص‌های شایستگی مدیران راهبردی شناسایی شده است. سپس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان انجام شده تا داده‌های کیفی گردآوری شوند. در ادامه، داده‌های گردآوری‌شده با روش تحلیل مضمون تحلیل شده‌اند. تحلیل مضمون به شناسایی الگوها و مضامین اصلی در داده‌ها پرداخته که بیانگر شاخص‌های شایستگی مدیران راهبردی است. همچنین، پرسش‌نامه‌هایی برای گردآوری داده‌های کمی طراحی و توسط مدیران راهبردی سازمان تکمیل شده است. این پرسش‌نامه‌ها به محقق کمک کرده‌اند تا داده‌های کمی را تجزیه و تحلیل کند و اعتبار نتایج را



افزایش دهد و جهت بررسی و سنجش الگوی شایستگی مدیران راهبردی از پرسش‌نامه‌ای با ۴۴ گویه استفاده شده است که تعداد مدیران راهبردی سازمان اتکا ۱۲۱ نفر است و براساس فرمول جامعه محدود کوکران به ۹۳ نفر از مدیران سازمان اتکا ارائه شده است؛ این پرسش‌نامه براساس یافته‌های حاصل از مصاحبه خبرگان تنظیم شده است که نشان از میزان اهمیت قابل توجه آن را دارد؛ این پرسش‌نامه مطابق طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده که شامل پنج گزینه کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم بوده و اعداد ۱ تا ۵ به آن‌ها اختصاص داده شده است. در پژوهش حاضر از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. در بخش کتابخانه‌ای، منابع علمی مرتبط با موضوع پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش میدانی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و تکمیل پرسش‌نامه توسط مدیران راهبردی صورت گرفته است. علاوه بر این، مشاهده‌های مستقیم از فعالیت‌ها و رفتارهای مدیران به عنوان یکی دیگر از ابزارهای گردآوری داده‌ها به کار گرفته شده است. این روش کمک کرده تا درک عمیق‌تری از شاخص‌های شایستگی مدیران راهبردی حاصل شود. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران راهبردی سازمان اتکا است. در بخش کیفی پژوهش، از مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان سازمان اتکا استفاده شده است که داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شده‌اند. خبرگان شامل مدیران و معاونان با تجربه بالای مدیریتی بوده‌اند. نمونه‌گیری در این پژوهش به روش هدفمند انجام شده است تا افرادی با دانش و تجربه مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شوند. این پژوهش با استفاده از هر دو روش کیفی و کمی و از طریق مصاحبه، پرسش‌نامه و مشاهده‌های مستقیم تلاش کرده تا به ارائه الگوی جامع و معتبری از شاخص‌های شایستگی مدیران راهبردی در سازمان اتکا دست یابد. این الگو می‌تواند به بهبود فرایندهای مدیریتی و افزایش کارایی و اثربخشی مدیران سازمان کمک کند. در جدول زیر وضعیت صلاحیت خبرگان مشارکت‌کننده در این پژوهش است:

روایی و پایایی دو معیار اساسی برای ارزیابی کیفیت ابزارها و روش‌های گردآوری داده‌ها در هر پژوهش علمی هستند. در پژوهش حاضر که به ارائه الگوی شاخص‌های شایستگی

مدیران راهبردی سازمان اتکا به روش تحلیل مضمون می‌پردازد، اطمینان از روایی و پایایی ابزارها و روش‌های گردآوری داده‌ها اهمیت زیادی دارد که در روایی همگرا نشان می‌دهد چقدر متغیرهای یک سازه با همدیگر هم‌راستا هستند. روایی همگرا براساس الگوی بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج (AVE) بررسی می‌شود. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر AVE میزان هم‌بستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این هم‌بستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معتقدند اگر معیار AVE بالاتر از ۰/۵ باشد الگوی اندازه‌گیری دارای روایی همگرا است.

جدول ۲: روایی همگرایی سازه‌های پژوهش

سازه‌های اصلی	AVE
شایستگی اجرایی/عملکردی	۰/۵۲۲
شایستگی راهبردی	۰/۵۰۸
شایستگی رهبری	۰/۵۱۱
شایستگی سازمانی	۰/۵۱۴
شایستگی فردی	۰/۵۱۰
شایستگی مدیران راهبردی	۰/۵۸۰

میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگ‌تر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا وجود دارد.

روایی واگرا دیگر معیار سنجش برازش الگوهای اندازه‌گیری در روش PLS است. روایی واگرا به هم‌بستگی پایین گویه‌های یک متغیر پنهان با سایر متغیرهای پنهان اشاره دارد. براساس روش پیشنهادی فورنل و لارکر (۱۹۸۱) روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که جذر AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در الگوی باشد. از همین رو روایی واگرای قابل قبول یک الگوی اندازه‌گیری حاکی از آن است که یک سازه در الگوی تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر.



در روش PLS، این امر به‌وسیله یک ماتریس صورت می‌گیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب هم‌بستگی بین سازه‌ها و قطر اصلی ماتریس جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است. ماتریس روایی واگرا در جدول ارائه شده است.

جدول ۳: ماتریس سنجش روایی واگرا

سازه‌های پژوهش	۱	۲	۳	۴	۵	۶
شایستگی اجرایی/عملکردی (۱)	۰/۷۲۲					
شایستگی راهبردی (۲)	۰/۲۱۷	۰/۷۱۳				
شایستگی رهبری (۳)	۰/۶۳۰	۰/۲۹۷	۰/۷۱۵			
شایستگی سازمانی (۴)	۰/۵۴۰	۰/۳۴۴	۰/۵۸۶	۰/۷۱۷		
شایستگی فردی (۵)	۰/۳۵۸	۰/۱۴۲	۰/۱۷۸	۰/۳۰۷	۰/۷۱۴	
شایستگی مدیران راهبردی (۶)	۰/۴۲۹	۰/۳۱۷	۰/۳۹۱	۰/۶۷۱	۰/۶۱۸	۰/۷۶۲

همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌کنید، جذر AVE که برای هر سازه گزارش شده است (قطر اصلی) از هم‌بستگی آن با سایر سازه‌های الگوی بیشتر است که این موضوع بیانگر روایی واگرای قابل قبول برای الگوهای اندازه‌گیری است. پس از اطمینان از الگوهای اندازه‌گیری از طریق آزمون پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا، می‌توان نتایج حاصل از الگوی بیرونی را ارائه کرد. برای بررسی پایایی هریک از سازه‌ها، ضریب رو، پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ محاسبه شده است. مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی باید بیش از ۰/۷ باشد.

جدول ۴: پایایی سازه‌های پژوهش

سازه‌های اصلی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب رو (Rho)
شایستگی اجرایی/عملکردی	۰/۸۶۹	۰/۸۶۹	۰/۸۹۷
شایستگی راهبردی	۰/۸۶۱	۰/۸۶۲	۰/۸۹۲
شایستگی رهبری	۰/۸۹۴	۰/۸۹۴	۰/۹۱۳
شایستگی سازمانی	۰/۸۶۵	۰/۸۶۶	۰/۸۹۴
شایستگی فردی	۰/۸۹۳	۰/۸۹۳	۰/۹۱۲
شایستگی مدیران راهبردی	۰/۸۱۸	۰/۸۱۹	۰/۸۷۳

آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ بوده بنابراین پایایی مورد تأیید است. مقدار ضریب رو، پایایی ترکیبی (CR) نیز در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگ‌تر است.

۳. یافته‌های پژوهش

این مطالعه با هدف ارائه الگوی شاخص‌های شایستگی مدیران راهبردی سازمان اتکا به روش تحلیل مضمون انجام شد. در این بخش نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، ارائه شده است. نخست ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان و پاسخ‌دهندگان ارائه شده است. سپس به کدگذاری مصاحبه‌های تخصصی پژوهش با استفاده از تحلیل کیفی پرداخته شده است. در پایان برای اعتبارسنجی الگوی از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. تجزیه و تحلیل بخش کیفی با نرم‌افزار Maxqda و روش حداقل مربعات جزئی نیز با نرم‌افزار Smart PLS انجام شد.

ویژگی جمعیت‌شناختی بخش کیفی که مشخصات دموگرافیک خبرگان حاضر در مصاحبه به تفکیک جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری در جدول زیر ارائه شده است. مراحل شش‌گانه تحلیل کیفی مضمون در ادامه توضیح داده شده‌اند. در گام نخست آشنایی با داده‌ها: برای این که پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جست‌وجوی معانی و الگوها) است. در این مرحله، به شناسایی شاخص‌های مربوط به هدف پژوهش از متون مصاحبه مبادرت ورزیده می‌شود. گام دوم، ایجاد کدهای اولیه: پس از مطالعه و آشنایی با داده‌ها، گام دو با هدف ایجاد کدهای نخستین آغاز شد. این گام شامل ایجاد کدهای اولیه براساس داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل متفاوت هستند. گام سوم، جست‌وجوی مضامین: این گام شامل دسته‌بندی کدهای گوناگون در قالب مقوله‌های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب مقوله‌های مشخص شده است. درواقع پژوهشگر، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای گوناگون می‌توانند برای ایجاد یک مقوله کلی ترکیب شوند. در این مرحله، با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه کردن کدهای هم‌معنی، شاخص‌های استخراج شده از متون مصاحبه‌ها مقوله‌بندی



می‌شوند. گام چهارم، بازبینی مضامین: گام چهارم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این گام شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. اگر نقشه مقوله‌ها به خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت؛ اما، چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه داده‌ها هم‌خوانی نداشته باشد، محقق باید برگردد و کدگذاری خود را تا زمانی که یک نقشه مقوله‌ها رضایت‌بخش ایجاد شود ادامه دهد. محقق در انتهای این مرحله باید آگاهی کافی از این که مقوله‌های گوناگون کدام‌ها هستند، چگونگی تناسب آن‌ها با یکدیگر و کل داستانی که آن‌ها درباره داده‌ها می‌گویند در اختیار داشته باشد. شاخص‌های استخراج شده از متون مصاحبه‌ها، پس از مقوله‌بندی اولیه، مجدداً غربال شده و شاخص‌های اضافی یا فاقد ارزش لغوی در راستای ارائه الگوی پژوهش، حذف می‌شوند. در شکل زیر، فراوانی کدهای احصا شده از ۱۰ متن مصاحبه مذکور به تفکیک هر بعد ارائه شده است:

Code Matrix Browser

Code System	INT1	INT2	INT3	INT4	INT5	INT6	INT7	INT8	INT9	INT10	SUM
> رهبری	35	25	5	6	34	79	44	31	46	31	336
> فردی	43	4	13	23	4	3	2				92
> سازمانی	62	5	4	6	10	4	4	4	11	8	118
> اجرایی / عملگرایی	16	1	4				5		4	1	31
> راهبردی	20	4	1		2		5	2	5	3	42
SUM	176	39	27	35	50	86	60	37	66	43	619

شکل ۱: Code Matrix Browser (خروجی نرم‌افزار MAXQDA)

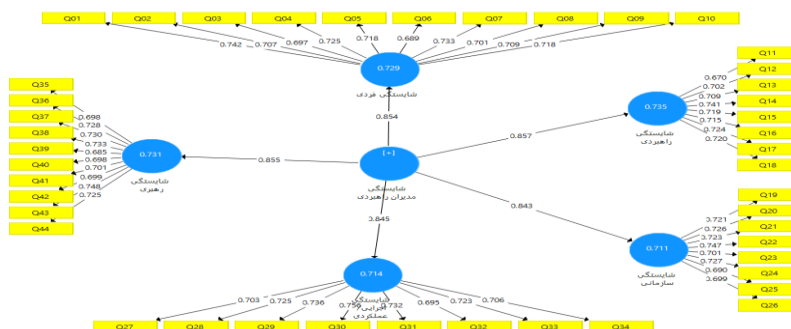
گام پنجم، تعریف و نام‌گذاری مضامین: گام پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از مقوله‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. به‌وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک مقوله در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر مقوله کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله نام‌گذاری تم‌های اصلی و فرعی پژوهش شکل گرفته و برای هر دسته از کدهای

استخراج شده از متون مصاحبه، مضمونی مشخص در نظر گرفته می‌شود. گام ششم، تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های نهایی در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. پژوهش حاضر با بررسی و دسته‌بندی کدهای توصیفی حاصل از متون مصاحبه، ۴۴ مضمون فرعی را شناسایی کرده و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آن‌ها، در ۵ مضمون اصلی شامل: شایستگی فردی، شایستگی راهبردی، شایستگی سازمانی، شایستگی اجرایی - عملکردی و شایستگی رهبری دسته‌بندی نموده است. در نتیجه الگوی زیر طراحی گردید.

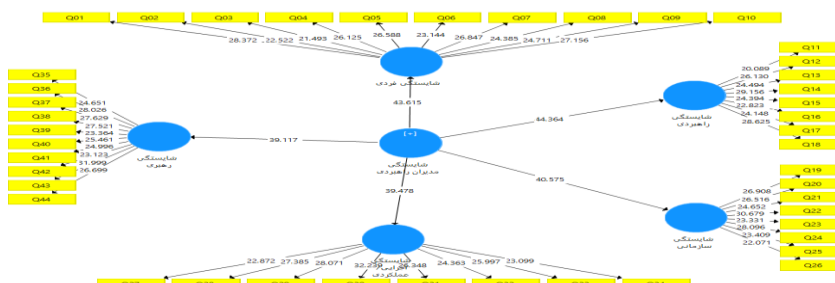


شکل ۲: الگوی شایستگی مدیران راهبردی سازمان اتکا

اعتبارسنجی الگوی با روش حداقل مربعات جزئی: برای اعتبارسنجی الگوی از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شد. نتایج حاصل از اجرای الگوی در حالت تخمین استاندارد، جهت و شدت رابطه میان متغیرها را نشان می‌دهد. خروجی نرم‌افزار Smart PLS برای تخمین استاندارد ارائه شده است. برای بررسی معناداری روابط متغیرهای الگو از روش خودگردان‌سازی (بوت استراپ) استفاده شد که آماره t را به دست می‌دهد. در سطح خطای ۵٪ اگر مقدار آماره بوت استراپینگ بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است؛ آماره t و مقدار بوت استراپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز آمده است.



شکل ۳: خروجی اعتبارسنجی الگوی با روش حداقل مربعات جزئی



شکل ۴: معناداری روابط متغیرها با روش حداقل مربعات جزئی (بوت‌استرپینگ)

بخش بیرونی (الگوی اندازه‌گیری): بخش بیرونی نشان می‌دهد گویه‌هایی که برای سنجش هر یک از عوامل اصلی در نظر گرفته شده، از اعتبار کافی برخوردار است. قدرت رابطه بین گویه‌ها با عوامل مربوط به وسیله بارعاملی و معناداری آن‌ها با آماره t مورد سنجش قرار می‌گیرد. نتایج الگوی بیرونی (الگوی اندازه‌گیری) در جدول زیر ارائه شده است. در نتیجه مقادیر بارهای عاملی مشاهده شده بزرگ‌تر از 0.5 به دست آمده است و آماره t نیز بزرگ‌تر از $1/96$ است. بنابراین الگوی بیرونی (اندازه‌گیری) مورد تأیید است. بخش درونی (الگوی ساختاری): روابط میان سازه‌های اصلی پژوهش در بخش ساختاری بررسی شد.

بر اساس ضریب مسیر و مقدار آماره t (بوت‌استرپینگ) روابط سازه‌ها به صورت زیر قابل تفسیر است: ضریب مسیر شایستگی مدیران راهبردی $\leftarrow$ شایستگی اجرایی - عملکردی مقدار

۰/۸۴۵ به دست آمد و آماره t نیز ۳۹,۴۷۸ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد: این فرضیه تأیید می شود. ضریب مسیر شایستگی مدیران راهبردی $\leftarrow$ شایستگی راهبردی مقدار ۰/۸۵۷ به دست آمد و آماره t نیز ۴۴/۳۶۴ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد: این فرضیه تأیید می شود. ضریب مسیر شایستگی مدیران راهبردی $\leftarrow$ شایستگی رهبری مقدار ۰/۸۵۵ به دست آمد و آماره t نیز ۳۹/۱۱۷ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد: این فرضیه تأیید می شود. ضریب مسیر شایستگی مدیران راهبردی $\leftarrow$ شایستگی سازمانی مقدار ۰/۸۴۳ به دست آمد و آماره t نیز ۴۰/۵۷۵ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد: این فرضیه تأیید می شود. ضریب مسیر شایستگی مدیران راهبردی $\leftarrow$ شایستگی فردی مقدار ۰/۸۵۴ به دست آمد و آماره t نیز ۴۳/۶۱۵ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد: این فرضیه تأیید می شود. قدرت پیش بینی الگوی: از شاخص ضریب تعیین (R^2) و شاخص ارتباط پیش بین (Q^2) برای سنجش قدرت پیش بینی الگوی استفاده شد. این دو شاخص برای متغیرهای درونزا محاسبه می شوند.

ضریب تعیین: این ضریب بیانگر میزان تغییرات متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل است. هرچه مقدار ضریب تعیین سازه های درونزای الگو بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر الگو است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری الگو به وسیله معیار ضریب تعیین است. شاخص های ضریب تعیین (R^2) و ضریب تعیین تعدیل شده در جدول گزارش شده است.

براساس نتایج جدول ضریب تعیین سازه های درونزای الگوی پژوهش مطلوب است. مقدار ضریب تعیین شایستگی اجرایی/عملکردی ۰/۷۱۴، شایستگی راهبردی ۰/۷۳۵، شایستگی رهبری ۰/۷۳۱، شایستگی سازمانی ۰/۷۱۱ و شایستگی فردی ۰/۷۲۹ برآورد شد که مقدار قابل قبولی است. این نشان می دهد که متغیرهای الگو توانسته اند ۷۱٪ از تغییرات در شایستگی سازمانی را تبیین کنند. شاخص ارتباط پیش بین: شاخص ارتباط پیش بین (Q^2) توسط استون و گیزر معرفی شد و با روش بلایند فولدینگ محاسبه می شود. اگر مقدار (Q^2)



مثبت باشد نشان می‌دهد که الگو از توان پیش‌بینی مناسبی برخوردار است (هیر و همکاران، ۲۰۲۱). شاخص ارتباط پیش‌بین (Q^2) در جدول گزارش شده است.

جدول ۵: شاخص ارتباط پیش‌بین

Q2	سازدهای اصلی
۰/۳۴۷	شایستگی اجرایی/عملکردی
۰/۳۴۹	شایستگی راهبردی
۰/۳۴۸	شایستگی رهبری
۰/۳۴۲	شایستگی سازمانی
۰/۳۴۶	شایستگی فردی

شاخص (Q^2) نیز در تمامی موارد مثبت به‌دست‌آمده است بنابراین الگو از قابلیت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است.

اندازه اثر (F^2) میزان تغییراتی است که متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته می‌گذارند. درواقع این شاخص نشان می‌دهد اگر یک متغیر مستقل حذف شود چه میزان تغییراتی در متغیر وابسته ایجاد می‌شود. این شاخص توسط کوهن ارائه شد. مقدار ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (بزرگ) در نظر گرفته می‌شود. مقادیر اندازه اثر در جدول ارائه شده است. اندازه اثر در هیچ‌یک از موارد کمتر از ۰/۰۲ به‌دست نیامده است و در تمامی موارد بین متوسط تا قوی برآورد شد. برای ارزیابی برازش الگو از شاخص GOF و RMS و SRMR استفاده می‌شود. برای شاخص GoF سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. برای شاخص RMS_theta مقادیر زیر ۰/۱۲ نشانه تناسب الگو است، درحالی‌که مقادیر بالاتر نشان‌دهنده عدم تناسب است. شاخص SRMR نیز بهتر است زیر ۰/۱ و خیلی سخت‌گیرانه کمتر از ۰/۰۸ باشد. در این مطالعه شاخص GOF برابر ۰/۶۱۶ به‌دست آمد که از ۰/۳۶ بزرگ‌تر است. شاخص RMS_theta میزان ۰/۰۹۰ به‌دست آمد که از ۰/۱۲ کمتر است. شاخص SRMR نیز ۰/۰۴۸ محاسبه شد که از ۰/۰۸ کمتر است بنابراین برازش الگوی مطلوب است.

۴. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی شاخص‌های شایستگی برای مدیران راهبردی در سازمان اتکا، به بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی شایستگی پرداخت. برای این منظور، از روش تحلیل مضمون استفاده شد تا بتوان الگوهای اصلی و مضامین کلیدی را از داده‌های کیفی استخراج کرد. پژوهش شامل مراحل مختلفی از جمله جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سازمان اتکا، بررسی اسناد مرتبط و تحلیل متون بود. داده‌های به‌دست‌آمده از این مراحل به‌دقت تجزیه و تحلیل و براساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های مختلف دسته‌بندی شدند. الگوی نهایی حاصل از پژوهش شامل پنج بُعد اصلی است: بُعد فردی، بُعد راهبردی، بُعد اجرایی و عملکردی، بُعد رهبری و بُعد سازمانی. هر بُعد به چندین شاخص تقسیم شد که می‌توانستند تأثیر زیادی بر عملکرد و توانمندی‌های مدیران راهبردی داشته باشند. بُعد فردی شامل شاخص‌هایی همچون: خودآگاهی، توانایی تصمیم‌گیری و مهارت‌های ارتباطی است. بُعد راهبردی بر مهارت‌های تحلیلی، توانایی تدوین راهبرد و آینده‌نگری تمرکز دارد. بُعد اجرایی و عملکردی بر توانمندی در مدیریت پروژه‌ها، مدیریت منابع و توانایی حل مسائل تأکید دارد. بُعد رهبری، شامل مؤلفه‌هایی مانند: رهبری تحول‌گرا، انگیزش و توانایی ایجاد تغییرات مثبت در سازمان است. بُعد سازمانی نیز شامل: شاخص‌های مربوط به فرهنگ سازمانی، مدیریت تغییر و هماهنگی تیم‌ها است. برای ارزیابی اعتبار و صحت الگوی پیشنهادی، داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه لیکرت و ابزارهای کمی دیگر مورد سنجش قرار گرفت. این بررسی‌ها نشان داد که شاخص‌های راهبردی و رهبری دارای اهمیت بالاتری نسبت به شاخص‌های دیگر بودند. همچنین، بُعد فردی در رتبه چهارم اهمیت قرار داشت، که نشان‌دهنده اهمیت ویژگی‌های شخصی و فردی در شایستگی مدیران است. نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین در زمینه شایستگی مدیران راهبردی تطابق دارد. در بخش ویژگی‌های فردی، پژوهش‌های «گلمن و بویاتزیس»^۱ اهمیت خودآگاهی و هوش هیجانی را تأکید می‌کنند که در این تحقیق نیز به‌عنوان شاخص‌های اصلی شایستگی شناسایی شده

1. Goleman & Boyatzis



است. همچنین، مطالعات «کوتر و شاین» در مورد فرهنگ و تغییرات سازمانی، هم‌خوانی یافته‌های پژوهش حاضر در مدیریت فرهنگ و فرایندهای سازمانی را تأیید می‌کند. شاخص‌های اجرایی و عملکردی نیز مطابق با یافته‌های «میتزبرگ و دراگر»^۱ در این پژوهش بررسی شده است. در بخش رهبری، تطابق با مطالعات «بأس»^۲ و «آوولیو»^۳ و «کوزز»^۴ و «پوسنر»^۵ نشان می‌دهد که رهبری تحولی برای مدیران ضروری است. سرانجام، شاخص‌های راهبردی با تحقیقات «کاپلان و نورتون»^۶ نیز هم‌سویی دارد و بر اهمیت تفکر راهبردی تأکید می‌کند. این تطابق‌ها نشان‌دهنده اعتبار پژوهش و اهمیت شاخص‌ها در توسعه الگوهای شایستگی مدیران راهبردی است. همچنین این پژوهش می‌تواند به عنوان راهنمای عملی برای سیاست‌گذاران در انتخاب و تربیت مدیران راهبردی در سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی مورد استفاده قرار گیرد. به‌ویژه، توجه به مؤلفه‌هایی همچون رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش مهمی در توسعه و پیشرفت سازمان‌ها ایفا کند. با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش در زمینه شایستگی‌های مدیران راهبردی سازمان اتکا، پیشنهادها کاربردی زیر می‌تواند به بهبود و ارتقای عملکرد مدیران راهبردی و به تبع آن، افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان کمک کند:

۱. طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی هدفمند: برگزاری کارگاه‌های تخصصی برای مدیران راهبردی در زمینه شاخص‌های شایستگی شناسایی شده مانند مهارت‌های رهبری، تفکر راهبردی و مدیریت تغییر. این کارگاه‌ها باید دوره‌ای و براساس نیازسنجی طراحی و برگزار شوند. همچنین، ایجاد سکوه‌های آموزشی آنلاین برای دسترسی مستمر مدیران به محتوای آموزشی و تقویت مهارت‌ها پیشنهاد می‌شود.
۲. پیاده‌سازی نظام ارزیابی و بازخورد مستمر: توسعه نظام جامع ارزیابی عملکرد برای مدیران راهبردی که شامل ارزیابی دوره‌ای شایستگی‌ها و مهارت‌ها باشد و امکان

1. Drucker & Mintzberg
 2. Bass
 3. Avolio
 4. Kouzes
 5. Posner
 6. Kaplan & Norton

- بازخورد سازنده را فراهم کند. استفاده از ابزارهای بازخورد ۳۶۰ درجه برای جمع‌آوری نظرات همکاران و مافوق‌ها می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف دقیق‌تر کمک کند.
۳. ایجاد برنامه‌های کوچینگ و منتورینگ: اجرای برنامه‌های کوچینگ و منتورینگ که مدیران با تجربه‌تر به‌عنوان منتور به مدیران کم‌تجربه‌تر دانش و تجربه خود را انتقال دهند. این برنامه‌ها می‌تواند به تقویت مهارت‌های رهبری و مدیریتی و تحلیل چالش‌های واقعی کمک کند.
۴. تشویق و تسهیل نوآوری و تفکر خلاق: ایجاد فرهنگ نوآوری در سازمان با تشویق به مشارکت در پروژه‌های نوآورانه و ارائه پاداش‌های مرتبط. برگزاری جلسات هم‌اندیشی و تبادل نظر برای به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و تجربیات نیز می‌تواند به توسعه تفکر خلاق کمک کند.
۵. توسعه راهبردهای مدیریت منابع انسانی: طراحی سیاست‌های استخدام و ارتقا مبتنی بر شایستگی‌ها برای اطمینان از قرار گرفتن افراد مناسب در موقعیت‌های مدیریتی. تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای مدیران براساس نیازهای سازمانی و شایستگی‌های کلیدی ضروری است.
۶. ایجاد بسترهای لازم برای یادگیری و رشد مستمر: تأسیس مراکز یادگیری و نوآوری برای مدیران برای به‌روزرسانی و تقویت دانش و مهارت‌های آنان. استفاده از فناوری‌های نوین مانند آموزش الکترونیکی و ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی برای ارتقا مهارت‌ها پیشنهاد می‌شود.
۷. توسعه و تقویت مهارت‌های راهبردی و تصمیم‌گیری: اجرای شبیه‌سازی‌های راهبردی و بازی‌های مدیریتی برای تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و استفاده از مطالعات موردی برای تقویت مهارت‌های تحلیلی و تصمیم‌گیری.
۸. ترویج شفافیت و مسئولیت‌پذیری در فرایندهای مدیریتی: ایجاد فرهنگ پاسخ‌گویی و شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری و ارتقای رفتارهای حرفه‌ای و اخلاقی در میان مدیران از طریق تدوین دستورالعمل‌های رفتاری و اخلاقی.



با توجه به تحلیل‌های انجام‌شده، پیشنهادهایی مانند برگزاری کارگاه‌های آموزشی تخصصی، ایجاد نظام ارزیابی و بازخورد مستمر، تقویت فرهنگ نوآوری و استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند به ارتقای شایستگی‌های مدیران راهبردی و بهبود عملکرد سازمانی کمک کند. این اقدامات می‌توانند زمینه‌ساز رشد و موفقیت سازمان در راستای اهداف راهبردی خود شوند.

فهرست منابع

- ترکمنی، مهدی (۱۴۰۰). *ارزیابی شایستگی‌های مدیران با الگوی ۳۶۰ درجه و رتبه‌بندی با فن چندمعیاره تاپسیس (مطالعه موردی اداره کل راه‌آهن خراسان)*، مجموعه مقالات برگزیده دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت حسابداری گردآورنده دانشگاه دامغان، دامغان مرجع دانش.
- جامعی، مرضیه و همکاران (۱۴۰۰). *طراحی الگوی سلسله‌مراتبی شایستگی مدیران با رویکرد مدارس کارآفرینانه*، رهبری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، دوره ۲.
- حمیدی زاده، محمدرضا؛ احمدی، حسن (۱۳۹۳). *شاخص‌های خردمندی مدیران راهبردی سازمان‌ها*، مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، دوره ۴.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۰). *روش تحقیق (با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی)*. انتشارات بازتاب.
- دانایی‌فرد، حسن؛ حسینی، سید یعقوب؛ میرزایی، شیما (۱۳۹۲). *روش پژوهش مقدماتی*. انتشارات صفار.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۹۶). *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*. انتشارات صفار.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۹۹). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. انتشارات صفار.
- رمضان پناه، ندا (۱۳۹۹). *طراحی الگوی شایستگی با رویکرد توسعه مدیران سطوح عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران*، رساله دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی دانشکده علوم اداری و، اقتصادی دانشگاه اصفهان.
- زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳). *طراحی الگوی شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور*. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۱).
- سامانه اطلاع‌رسانی وزارت علوم: اخبار علمی، تحقیقاتی و فناوری (۱۳۸۶). رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی کشور.
- سگزی، ابوالفضل؛ هوشیار و جیهه (۱۴۰۱). *شناسایی و تبیین شایستگی مدیران راهبردی حرم مطهر آستان قدس رضوی*، فصلنامه علمی مطالعات فرهنگی - اجتماعی خراسان سال، هفدهم شماره ۱.



- قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶(۲)، ۱-۳۴.
- هوشیار وجیهه؛ رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۲). ارائه الگوی شایستگی مدیران شعب در سامانه بانکی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، دوره ۵.

References

- Boyatzis, R. & Boyatzis, R. E. J. J. o. m. d. (2008). Competencies in the 21st century, Journal of management development. Calhoun, J. G, Dollett, L, Sinioris, M. E, Wainio, J. A, Butler, P. W, Griffith, J. R
- Boyatzis, R. E. (1998). Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development. India: SAGE Publications.
- Cascio, W. F. and J. W. Boudreau. (2018). International Journal of Hospitality Management. Vol. 27 pp. 137-150.
- Dulewicz, V. Herbert, P. (1999). Predicting Advancement to Senior Management from Competence and Personality Data: A 7- year Follow up Study, British Journal of anagement 13-22
- Dziekonski, K (2017). Project managers' competencies model for construction industry in Poland, International Conference on Engineering, Project, and Production Management, 12(4), 174-181.
- 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
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). Strategic Management: Competitiveness and Globalization.
- Kiiza, M. and Basheka, B.C. (2018). Indigenous Human Resource Management Practices in Africa: Empirical Lessons from Four Sub-regions, Indigenous Management Practices in
- Lee, Y. (2020), Exploring high- performers required competencies. Expert Systems with Applications, 37 (1): 434-439
- Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. Procedia Manufacturing, 3 (3), 681-687.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. American Psychologist.
- Moffitt, Thomas (2016). The Manager s Job: folklore and fact. Harvard business Reviwe, vol (53) 470umi -August, p. 61.
- 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, Pp1-1
- Otoo, F.N.K. (2020). Measuring the impact of human resource management (HRM) practices on pharmaceutica industry's effectiveness: the mediating role of employee competencies, Employee Relations, Vol. 42 No. 6, pp. 1353-1380.
- Ransom, M. M.; Yassine, B. (2019). Exploring the Development of Three Law-Based Competency Models for Practitioners. Journal of social, behavioral and health sciences, Vol. 13, No.1: 128-148
- Sanchez, J. C. (2011). University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation. International Entrepreneurship and Management Journal, 7(2), 239-254
- Shet, S.V., Del Giudice, M. and Rammal, H.G. (2021). Managerial challenges to promoting competency-based intellectual capital in emerging market economies –



- developing for implications, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. ahead-of-print Noahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0018>
- Shin, Y. (2017). Intrinsically motivating employees' online knowledge sharing: Understanding the effects of job design. *International Journal of Information Management* 35(6): 679-690.
 - Skorková, Zuzana. (2016). Competency Models in Public Sector .*Procedia Social and Behavioral Sciences*. 230. 10.1016/j.sbspro.2016.09.029.
 - Wu, W,W,. & Lee, Y,T (2007). Developing global managers' competencies using the fuzzy Demate method, *International Trade Department Ta Hwa Institute of Technology*, Vol 32, pp499-507

