



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Summer 2025 (Serial No. 54), Vol. 14, No. 2

Identifying and analyzing the competencies of managers and its development strategies with the FCM method

Norbakhsh Akhlaghi¹
Afsane Zamani Moghdm²
Mohamad Hakak³
Abdullah Sajjadi Jaghragh⁴

Abstract

Purpose: The purpose of this research was to identify and analyze the competencies of managers and their development strategies.

Method: The current research is based on mixed methods and qualitative and quantitative researches, and in terms of research philosophy, it is included in the category of inductive comparative researches. This research is exploratory in terms of practical purpose and information gathering method. The statistical population of the research is the senior managers of Lorestan Province Telecommunication Organization. Regarding the selection of the statistical population, using the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical saturation, 20 senior managers of the telecommunications organization were selected as sample members. The data collection tool is in the qualitative part of the interview, the validity and reliability of which was done using content validity and theoretical validity and intra-coder and inter-coder reliability methods. In this research, content analysis and coding methods were used in the qualitative part and fuzzy cognitive mapping method in the quantitative part for data analysis.

Findings: In this research, the findings of the qualitative part include identifying the types of competence of managers and their development strategies, and the findings of the quantitative part are related to the prioritization of these factors.

Results: Based on this, the most important types of competence of managers are having team building skills, crisis management ability and problem solving competence, and the most important consequences of its solutions are strengthening self-awareness, focusing on continuous learning and strengthening the current knowledge of management and organization.

Keywords: *managers, competence, telecommunication organizations.*

-
1. PhD student, Department of Public Administration, Organizational Behavior, Emirates Branch, Islamic Azad University, Dubai, United Arab Emirates noorbakhshakhlaghi@yahoo.com
 2. Corresponding Author: Associate Professor, Management Department, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran samin.biranvand75@gmail.com
 3. Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran md_hakkak@yahoo.com
 4. Assistant Professor, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran asadjady@yahoo.com



انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲
شاپا الکترونیکی: ۳۴۵۶-۶۴۵۲

سال چهاردهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۵۴)، تابستان ۱۴۰۴: ۱۰۷ - ۱۳۲

شناسایی و تحلیل شایستگی های مدیران و راهکارهای توسعه آن با روش FCM

نوربخش اخلاقی*، افسانه زمانی مقدم**
محمد حكاك***، عبدالله سجادی جاغرق****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۲/۰۸

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل شایستگی های مدیران و راهکارهای توسعه آن صورت پذیرفت. روش: پژوهش حاضر از لحاظ روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش های کیفی و کمی است و همچنین از نظر فلسفه پژوهش، در زمره پژوهش های قیاسی - استقرایی قرار می گیرد. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد سازمان مخابرات استان لرستان می باشند. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه و نمونه آماری با استفاده از روش نمونه گیری هدف مند و بر اساس اصل اشباع نظری ۲۰ نفر از مدیران ارشد سازمان مخابرات به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار انجام شد. در این پژوهش برای تحلیل داده ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و در بخش کمی از روش نقشه شناختی فازی بهره گرفته شده است. یافته ها: در این پژوهش یافته های بخش کیفی مشتمل بر شناسایی انواع شایستگی مدیران و راهکارهای توسعه آن است و یافته های بخش کمی مرتبط با اولویت یابی این عوامل است. نتایج: بر این اساس، مهم ترین انواع شایستگی مدیران: برخورداری مهارت تیم سازی، توانایی مدیریت بحران و شایستگی حل مسئله و مهم ترین پیامدهای راهکارهای آن تقویت خود آگاهی، تمرکز بر یادگیری مستمر و تقویت دانش روز مدیریت و سازمان است.

کلیدواژه: مدیران؛ شایستگی؛ سازمان های مخابرات.

* دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عرب
noorbakhshakhlaghi@yahoo.com

** نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
samin.biranvand75@gmail.com

*** استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران
md_hakkak@yahoo.com

**** استادیار، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
asadjady@yahoo.com

مقدمه

مدیران، یکی از مهم‌ترین ارکان در هر سازمان به‌شمار می‌روند که در انجام مأموریت‌ها و تحقق اهداف سازمان، نقش بسزایی دارند. از این‌رو، همواره موفقیت‌ها و شکست‌های یک سازمان به حساب مدیران آن گذاشته می‌شود (حمود و همکاران^۱، ۲۰۲۲). در این‌میان، در کشورهای در حال توسعه، نگرش در سازمان‌ها کمتر نهادینه شده است و نقش مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است. به عبارتی، مدیرانی که از ویژگی‌های مطلوب برخوردار باشند سازمان را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند، عملکرد آن را بالا می‌برند و شایسته‌سالاری را در سازمان جاری می‌سازند (دهقان‌پور و همکاران، ۱۴۰۲). راپ و زئیک^۲ (۲۰۱۵) معتقدند مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین فرد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی نقش بسزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کند (سپهوند و شریعت‌نژاد، ۱۳۹۳). شکست هر سازمان را در زمینه دستیابی به بهره‌وری بهینه، می‌توان مربوط به مدیریت و رهبری غیر کارکرد آن سازمان دانست. در محیط کار کنونی به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای حل مسئله ارائه کنند و در برابر کار خود، پاسخگو باشند. علاوه‌براین، گسترش همه‌جانبه سازمان‌های اداری، لزوم برخورداری از مدیران ماهر را در به‌کارگیری دانش و تجربه تخصصی دوچندان کرده است (کونراد و همکاران^۳، ۲۰۲۲). به‌همین دلیل، امروزه تلاش می‌شود تا افرادی را در جایگاه‌های مدیریت بگمارند که توانایی و شایستگی لازم را برای رهبری اثربخش داشته باشد. اثربخشی مدیران در گروهی مهارت‌ها، دانش، نگرش، توانایی‌ها و شایستگی آنهاست (ویلیو و همکاران^۴، ۲۰۱۷). شایستگی در لغت به‌معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت دانش، لیاقت و صلاحیت است. در واقع، شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علائق، تجارب و توانمندی‌ها در یک شغل یا نقش خاص است که موجب می‌شود فرد در سطوح بالاتر از حد متوسط در انجام وظایف و ایفای مسئولیت خویش به موفقیت دست یابد (بویتزیس^۵، ۲۰۲۴). این مفهوم ابتدا توسط پروفیسور مک کله‌لند در دهه ۷۰ به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده توفیق کارکنان در شغل معرفی شد، از این‌رو، او شایستگی را معیار گزینش توصیه کرد.

1. Hammoud et al
2. Rap & Zeek
3. Konrad et al
4. Veliu et al
5. Boyatzis

بنابراین، چنانچه در رأس سازمان‌ها، مدیران کارآمد، شایسته، ماهر و باتجربه قرار گیرند، موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود تأمین خواهد شد و همچنین سازمان کارا شده و با حداقل امکانات می‌تواند به بیشترین بازدهی دست یابد (خنیفر و همکاران، ۱۴۰۰). در عصر حاضر، اهمیت، جایگاه و نقش مدیران به‌عنوان طراحان، راهنما و هدایت‌کنندگان اصلی سازمان‌ها و ادارات برکسی پوشیده نیست. پدرو و همکاران^۱ (۲۰۱۷) بیان کردند که یادگیری تجربی در توسعه شایستگی‌های راهبردی و سبک تصمیم‌گیری به‌عنوان یک ارزش مثبت به برنامه‌های مدیریتی بر مبنای هدف کمک نموده و تأثیر مهارت‌ها و عملکرد بر مبنای درک نظری در ایجاد تغییرات را آشکار می‌کند. همان‌گونه که مطالعات در عرصه‌های مختلف سازمان و مدیریت نشان می‌دهد، پس از طراحی و معماری راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌ها، تحصیل اطمینان از وجود مهارت‌های لازم برای اجرای دقیق چشم‌انداز راهبردی از اهم امور است و این امر، مستلزم کسب شایستگی‌های موردنیاز سازمان، کارکنان و مدیران است (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹). باتوجه به اینکه، کسانی که متولی استقرار نظام مدیریتی مبتنی بر شایستگی هستند، اولاً خود باید دارای شایستگی‌های لازم باشد و ثانیاً لازم است تا وجود شایستگی‌ها در دیگر حوزه‌ها، کارکنان و مدیران را مدنظر داشته باشند. اهمیت شناسایی شایستگی‌های متولیان منابع انسانی سازمانی به‌ویژه مدیران بیشتر می‌شود (رضاپناه و همکاران، ۱۳۹۸). امروزه، رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی بر سازمان‌ها و شیوه‌های متنوع آنها در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی‌شان وارد می‌سازد. اکنون از منابع انسانی سازمان‌ها، انتظار می‌رود، تأثیر بیشتری بر تولیدات و خدماتی که ارائه می‌دهند، داشته باشند. این درست همان چیزی است که موجب شده در محیط رقابت، شایستگی اهمیت یابد (میکلا^۲، ۲۰۲۱). از آنجا که وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور باعث مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد. بنابراین، انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان به‌خصوص ادارات و سازمان‌های دولتی از اهمیت خاصی برخوردار است (یاهایا و همکاران^۳، ۲۰۲۳). ارزیابی شایستگی مدیران در سازمان مخابرات، همانند سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی، موضوعی حیاتی برای بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی است. با این حال، باتوجه به ماهیت خاص این سازمان و تغییرات سریعی که در صنعت مخابرات رخ می‌دهد، این ارزیابی نیازمند توجه به نکات و شایستگی‌های

1. Pedro et al
2. Mikła
3. Yahaya et al

ویژه‌ای است (سرکوا و همکاران^۱، ۲۰۲۳). در این میان، مشخص شده است درجه شایستگی مدیران مخابرات استان لرستان پایین بوده و به عوامل محیطی برون‌سازمانی و درون‌سازمانی کمتر توجه می‌شود و مدیران، به‌روز نیستند و از فناوری روز مخابرات تا حدود زیادی به‌دور هستند و آموزش‌های لازم اداری و مدیریتی را کسب نکرده و به نقاط ضعف و قوت سازمان آگاهی کامل ندارند. برای این منظور، لازم است که بین مدیران شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری و شایسته‌مداری مدنظر قرار بگیرد. بدین منظور محقق در نظر دارد تا موضوع طراحی مدل ارتقای شایستگی مدیران سازمان‌های مخابراتی ایران را در مخابرات استان لرستان به‌بوته آزمایش گذاشته تا مزایای آن در انتخاب و انتصاب کلیه مدیران به‌خصوص در شرکت مخابرات استان لرستان مورد نظر قرار بگیرد. وجه نوآوری پژوهش حاضر آن است که شایستگی مدیران و راهکارهای توسعه آن که پیش از این به‌عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می‌شد، تا حدودی مرتفع شد و تمایز اساسی که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته دارد در این است که این پژوهش می‌خواهد با استفاده از رویکرد FCM، انواع شایستگی مدیران و راهکارهای توسعه آن را شناسایی کند که این کار در پژوهش‌های گذشته صورت نگرفته است. بنابراین، بنابر آنچه گفته شد، پژوهش حاضر به‌دنبال پاسخ به این پرسش است که شناسایی و تحلیل شایستگی‌های مدیران و راهکارهای توسعه آن چه پیامدهای در شرکت مخابرات دارد؟

مبانی نظری پژوهش

مفهوم شایستگی

شایستگی، در واقع ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علائق، تجارب و توانمندی‌هاست که فرد را قادر می‌سازد تا در یک نقش یا شغل خاص، عملکردی فراتر از حد متوسط داشته باشد و به موفقیت دست یابد. به‌عبارت‌دیگر، شایستگی‌ها نشان می‌دهند که فرد چه می‌داند، چه می‌تواند انجام دهد و چه ویژگی‌هایی دارد که او را برای انجام موفقیت‌آمیز یک شغل یا نقش خاص مناسب می‌سازد (کانسال و همکاران^۲، ۲۰۱۹). شایستگی تنها داشتن دانش و مهارت نیست، بلکه به‌کاربردن آنها در عمل و نشان‌دادن آنها از طریق رفتار است. همچنین، تأکید بر تعالی خدمت‌دهی نشان می‌دهد که هدف نهایی شایستگی، ارائه

1. Circova et al
2. Kansal et al

خدمات با بالاترین کیفیت است (کارسیکاس و همکاران، ۲۰۲۴). لوین^۲ (۲۰۰۳) شایستگی را تشریح مکتوب از مهارت‌های شخصی و رفتارهای کاری قابل‌سنجش می‌داند که از آن برای دستیابی به اهداف کار استفاده می‌شود. هارد^۳ (۲۰۱۱) معتقد است شایستگی و مهارت‌ها، علوم و ویژگی‌های شخصیتی هستند که برای موفقیت در اجرای یک شغل لازمند. در تعریف دیگر شایستگی به دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌هایی اشاره دارد که با عملکرد عالی در یک شغل مرتبط هستند (مصطفی‌پور و همکاران، ۲۰۲۲). بویاتریس، شایستگی‌ها را به‌عنوان ویژگی‌های زمینه‌ای یک فرد توصیه می‌کند که به عملکرد شغلی اثربخش مربوط می‌شود. اسپنسر شایستگی را عبارت ترکیبی از ویژگی‌های زیربنایی، مهارت‌ها، صفات دانش و انگیزش‌های یک شخص می‌داند که به‌طور سببی با عملکرد برتر در شغل ارتباط پیدا کرده است. لوسیا و لپسینگر شایستگی را این‌گونه تعریف می‌کنند: گروهی از دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط است که بر بخش عمده‌ای از شغل یک فرد اثر می‌گذارند و با عملکرد شغلی همبستگی دارند (بایپای^۴، ۲۰۲۴). اساساً خصوصیات افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی‌های آن افراد خوانده می‌شوند؛ یعنی افراد شایسته، افرادی هستند که الگوی رفتاری مطلوبی را ارائه می‌دهند و این عمل در عملکرد معیارهای اثربخشی تعبیر می‌شود (بویاتریس، ۲۰۲۲). برخی از صاحب‌نظران به جای تعریف شایستگی، به ارائه مؤلفه‌های شایستگی می‌پردازند. به‌عنوان مثال، نیرومند و همکاران (۱۳۹۱) به مؤلفه‌هایی چون: مهارت ادراکی، مهارت اجرایی، نوآوری، کار گروهی، رهبری، شبکه‌سازی، مدیریت فناوری، مدیریت بازاریابی، مدیریت مالی و بختیاری و همکاران (۱۳۹۲) به مؤلفه‌هایی چون دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه‌ای و اعتبار عمومی اشاره می‌کنند (توچی و همکاران، ۱۴۰۱).

مدل‌های شایستگی

مدل شایستگی، چارچوبی برای نظم‌بخشیدن به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و رفتارهایی است که بر کیفیت کار افراد تأثیر می‌گذارد. این مدل نشان می‌دهد افراد باید چه کارهایی انجام دهند تا بتوانند وظایف و مسئولیت‌هایشان را به‌طور مؤثر اجرا کنند (چاپکاو^۵، ۲۰۲۱). بااینکه این تعریف به‌نظر ساده می‌رسد، اما

1. Karsikas et al
2. Levin
3. Hard
4. Bajpai
5. Chaika

نقش مدل شایستگی در طراحی سازمان بسیار مهم است. درحقیقت به این دلیل که امروزه رقابت بین افراد بااستعداد در بازار کار بالا گرفته است، خیلی از سازمان‌ها به مدل‌های شایستگی به‌عنوان مدیریت استعداد به روشی اساسی و مؤثر نگاه می‌کنند و آنها را برای راهبرد سازمان مهم می‌دانند (رضایانه و همکاران، ۱۳۹۸). دلیل امر این است که خیلی از شرکت‌ها از مدل‌های شایستگی برای اهداف زیر استفاده می‌کنند:

- انتخاب و استخدام کارکنانی که برای فعالیت در سازمان شایستگی دارند.

- تعیین انتظارات عملکرد و اندازه‌گیری مشارکت‌ها.

- جلب تمرکز کارکنان بر تقویت مشارکت و افزایش احساس رضایت.

- فراهم آوردن نقشه مسیر برای توسعه و پیشرفت کارکنان در برنامه‌ریزی حرفه‌ای.

مدل‌های شایستگی اگر خوب اجرا شوند، سازمان را قادر می‌سازند تا عملکرد کارکنان را با راهبرد کلی سازمان هماهنگ کند. اگر راهبرد نقش «چه چیزی» را در سازمان بازی کند، مدل شایستگی توصیف می‌کند «چگونه» باید کارها را انجام داد تا راهبرد اجرا شود. اثر این کار، در کل سازمان دیده خواهد شد (نیوبورگ و همکاران^۱، ۲۰۲۲). بهترین مدل‌های شایستگی با این هدف طراحی و اجرا می‌شوند که نه تنها نتایج عملکرد افراد را بهبود بخشند، بلکه میزان بازدهی را در تمامی سازمان افزایش دهند. مدل‌های شایستگی به کاربردهای واحد منابع انسانی کمک می‌کنند تا با مطابقت دادن اختیارات خود با اهداف راهبردی سازمان بتوانند نقش راهبردی بازی کنند. به‌علاوه، مدل شایستگی عملکردهای مختلف منابع انسانی را بهبود می‌بخشد، این به‌نوبه خود فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد را تقویت می‌کند (دی حال و همکاران^۲، ۲۰۲۳). اگر فرایندهای مختلف منابع انسانی با استفاده از چهارچوب رایج شایستگی طراحی و اجرا شوند، نظامی همه‌جانبه به‌وجود می‌آید که می‌تواند خودش را تقویت کند. به‌عنوان مثال، وقتی سازمان کارکنانش را مطابق با مجموعه‌ای از شایستگی‌ها انتخاب می‌کند، پرورش می‌دهد و برایشان پاداش و ترفیع در نظر می‌گیرد در اصل با ایجاد نظام‌های کاری که عملکرد خوب را تشویق می‌کنند، یک محیط کاری قوی در سازمان به‌وجود می‌آورد (باپای، ۲۰۲۴). مدل شایستگی هسته‌ای به توسعه شایستگی‌های مهم کمک می‌کند که سازمان برای رسیدن به راهبردی که برایش تعیین شده است، به آنها نیاز دارد:

۱. مدل شایستگی کاربردی / فنی: به توسعه شایستگی‌های فنی که مخصوص وظایف خاص هستند و

1. Nieuwerburgh et al

2. De Haan et al

باعث بهبود بهره‌وری در سازمان می‌شوند، کمک می‌کند.

۲. مدل شایستگی رهبری: به توسعه قابلیت‌های رهبری کلیدی برای ایجاد تسهیلات مثبت رهبری در سازمان کمک می‌کند (وسیلینگ و همکاران^۱، ۲۰۱۵).

شایستگی‌های مدیران

در دهه اخیر، مسئله توسعه از طریق گرایش به نیروهای بازار و کاستن از فعالیت‌ها و کمک‌های دولت موجب شده است تا نقش مدیران در توسعه بیش‌ازپیش محسوس شود. ایجاد رشد متوازن و پایدار، یافتن امکانات و منابع بالقوه و به‌کارگیری روش‌های نو و کارآمد از جمله وظایفی هستند که تنها به‌دست توانمند مدیران خلاق و کارآفرین انجام‌شدنی است (دهقان‌پور و همکاران، ۱۴۰۲). توسعه امروز متکی بر وجود و فراوانی منابع طبیعی و ذخایر زیرزمینی نظام سیاسی و اجتماعی خاصی نیست، گواه این ادعا کشورهای کم‌توسعه هستند که با دارا بودن منابع غنی در رشد و توسعه موفق نبوده‌اند. تحقق اهداف رشد و توسعه در عصر کنونی در گرو حضور مدیران خلاق و کارآفرین در عرصه‌های مختلف جامع و سازمان‌هاست تا منابع علمی، فنی، تولید و خدمات را دگرگون سازند و طرحی نو برای به‌کارگیری منابع و ذخایر طبیعی و انسانی خلق کنند (نیشمورا و همکاران^۲، ۲۰۲۳). شایستگی‌های مدیران را به‌عنوان ویژگی‌هایی فردی توصیف می‌کنند که از آن برای حل مسائل به‌وجودآمده در محیط کار استفاده می‌شود. در واقع، شایستگی مدیران، مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها و انگیزه‌هاست تا مدیر بتواند وظایف محوله را به‌خوبی انجام دهد (زمانیان و همکاران، ۱۴۰۱). کالینگس و ملاحی^۳ (۲۰۱۹) شایستگی مدیران را ترکیبی از انگیزه، توانایی‌ها، دانش و مهارت‌های فرد برای حصول اطمینان از عملکرد عالی و فراتر از انتظار وی در یک شغل یا موقعیت معین می‌دانند. کیس و همکاران^۴ (۲۰۰۵) معتقدند که شایستگی‌های مدیران شامل اداره کردن داخلی و خارجی افراد بومی و غیر بومی در سازمان است که مهارت مدیریت داخلی به حل تعارضات بین کارکنان بومی و غیر بومی و حفظ یک رابطه نزدیک بین آنها اشاره دارد (ولیو و همکاران، ۲۰۱۷). در واقع، مدیران شایسته با ترکیب دانش، مهارت و توانایی‌های خود می‌توانند وظایف و مسئولیت‌های خود را به‌گونه‌ای انجام دهند که با اهداف راهبردی سازمان سازگار باشد (کاترینا^۵، ۲۰۱۲). شایستگی‌های مدیریتی

1. Wesselink et al
2. Nishimura
3. Collings & Malahi
4. Case et al
5. Katarina

همانند کوه یخی هستند که بخش اعظم آن زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به عنوان دانش و مهارت در قله آن قرار گرفته است. بدین ترتیب، عناصر تشکیل دهنده شایستگی، کمتر قابل مشاهده هستند، اما به طور گسترده رفتار ظاهری فرد را کنترل و هدایت می کنند. لکن انگیزه ها و صفات اختصاصی در سطح زیرین کوه یخ هستند که زیر آب قرار دارد و در اعماق وجود فرد جای گرفته اند (سوسانتو و همکاران^۱، ۲۰۲۳).

الگوی شایستگی کامرون و کوئین

یکی از الگوهای جامع برای سنجش شایستگی مدیران، الگوی شایستگی کامرون و کوئین^۲ (۲۰۰۷) است. در این الگو شایستگی های زیر برای مدیران در نظر گرفته شده است:

۱. مدیریت تیم ها: تسهیل کار تیم های اثربخش، منسجم، با کارکرد روان و عملکرد بالا.
۲. مدیریت روابط بین فردی: تسهیل اثربخشی روابط بین فردی مشتمل بر بازخور حامیانه، گوش دادن و حل مشکلات بین فردی.
۳. مدیریت بهسازی کارکنان: کمک به افراد برای بهبود عملکرد، گسترش شایستگی ها و به دست آوردن فرصت های بهسازی فردی.
۴. مدیریت نوآوری: تشویق افراد به نوآوری، توسعه گزینه ها، خلاق تر شدن و تسهیل ایجاد ایده های جدید.
۵. مدیریت آینده: برقراری ارتباط برای آگاه کردن کارکنان از چشم اندازی روشن از آینده و تسهیل تحقق آن.
۶. مدیریت پیشرفت مستمر: ترویج جهت گیری به سوی پیشرفت مداوم، انعطاف پذیری و تغییر سازنده در افراد طی زندگی کاری آنان.
۷. مدیریت رقابت: ترویج قابلیت های رقابتی و گرایش تهاجمی در جهت پیشی گرفتن از رقبای.
۸. نیروبخشیدن به کارکنان: ایجاد انگیزه و تمایل در افراد برای پیش کنشی عمل کردن، کوشش بسیار و کار جدی.
۹. مدیریت تمرکز بر مشتری: ترویج مشتری محوری، درگیر کردن آنان و ارائه خدمات با کیفیت فراتر از

1. Susanto et al
2. Cameron & Quinn

انتظار آنان.

۱۰. مدیریت جامعه: کمک به افراد در دستیابی به درک روشنی از آنچه که از آنان انتظار می‌رود، فرهنگ سازمانی و معیارهای سازمان و چگونگی انطباق افراد با شرایط کاری.
۱۱. مدیریت نظام کنترل: تضمین اینکه روش‌ها اندازه‌گیری و سنجش‌ها به گونه‌ای هستند که فرایندها و عملکرد را تحت کنترل قرار دهند
۱۲. مدیریت هماهنگی: ترویج هماهنگی درون سازمان، بین واحدهای خارج از آن و بین مدیران و تسهیم اطلاعات بین سازمان و محیط آن (کانسل و همکاران، ۲۰۱۹).

پیشینه پژوهش

جدول

نام پژوهشگران	سال انتشار	عنوان	مورد مطالعه	خلاصه نتایج
تورچی و همکاران	(۱۴۰۰)	طراحی مدل انتصاب‌های مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران	کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی	الگوی انتصاب مدیران با در نظر گرفتن مدیریت استعداد در پنج بعد توسعه استعداد، حفظ و نگهداری استعداد، به کارگیری استعداد، جذب و استخدام نیروی مستعد و شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد برای سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌های مدیران ارائه شده است.
صبوری نقت و شخصی نیایی	(۱۴۰۰)	مدلی داده‌محور برای انتصاب مدیران با بهره‌گیری از اطلاعات ارزشیابی عملکرد در گذر زمان	دانشگاه یزد	ویژگی‌های احصاشده از نتایج پژوهش شامل: مهارت‌ها و توانایی، کسب نتایج مطلوب، استفاده بهینه از منابع، بهبود مستمر، تکریم مراجع‌کنندگان، مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری، نظم و انضباط، تسلط به قوانین، تسلط به اصول سازمانی، تسلط به مفاهیم، توانایی مدیریت بحران می‌باشد.
آراسته و همکاران	(۱۳۹۷)	طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی	شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه	هفت شایستگی شامل: ویژگی شخصیتی، مهارت، توانایی، اعتبار عمومی، نگرش و بینش، دانش، اعتبار حرفه‌ای مهم‌ترین شایستگی مدیران شاغل در روابط عمومی را تشکیل می‌دهند.
مصطفی‌پور و همکاران	(۲۰۲۱)	بررسی رابطه شایسته‌سالاری و سلامت نظام اداری در سازمان‌های دولتی؛ با تبیین میانجی مدل مکتری	سازمان‌های دولتی	نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی، رفتار سیاسی، سرمایه اجتماعی، اخلاق سازمانی، عملکرد شغلی و توانمندسازی در پژوهش تایید شده ولی نقش میانجی مسیولیت اجتماعی و مدیریت دانش تایید نشده است.

ادامه جدول

نام پژوهشگران	سال انتشار	عنوان	مورد مطالعه	خلاصه نتایج
نیشومورا و همکاران	(۲۰۲۱)	نقاط ضعف در انگیزش و ایجاد یک نظام شایسته‌سالار تصویری از مدیریت عمومی (دولتی)	کارکنان سازمان‌های کشور پرتغال	ضعف در مدیریت منابع انسانی از جمله در مورد انگیزه و شناخت کارکنان دولت، مشکلات در ایجاد یک نظام شایسته‌سالار، استخدام و ارزیابی عملکرد کارکنان دولت، تفاوت‌های ارزیابی آمارهای معنی‌دار بین بخش دولتی و سایر بخش‌ها بجز متغیر انگیزه باعث شد.
کنراد و همکاران	(۲۰۲۱)	هم تنوع و هم شایسته‌سالاری مدیریت پارادوکس تنوع شایسته‌سالاری با دوسوتوانی سازمانی	مدیران آژانس دولتی	شایسته‌سالاری در تعامل به‌عنوان یک اعتبار سنجی هویت، پارادوکس تنوع، تهدید آشکار می‌شود، به‌طوری که رویدادهایی که به نفع گروه‌های به حاشیه رانده شده است، گروه‌های مزیت‌دار را تهدید می‌کند و برعکس.
تریاکوف و همکاران	(۲۰۱۹)	تعاریف شایستگی‌ها	دانشمندان و مهندسان مرکز تحقیقاتی دولت ایالات متحده	ویژگی‌های شایستگی را می‌توان به یک قسمت قابل مشاهده و یک قسمت نامرئی تقسیم کرد. اغلب تمرکز افراد بر بخش قابل مشاهده است؛ چراکه مشاهده، درک، اندازه‌گیری، آموزش و توسعه و بهبود آنها ساده‌تر است. قسمت خارجی معمولاً شامل الزامات اساسی برای انطباق با پست شغلی است، درحالی‌که قسمت داخلی درمورد رفتار شخصی بوده و برای عملکرد فرد بسیار حیاتی است و فرایند آموزش آن نیز پیچیده است.
کانسال و جین	(۲۰۱۹)	توسعه‌ی الگوی شایستگی و تعیین الگوی شایستگی‌های کارکنان بر مبنای اهداف سازمانی	مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط	الگوی شایستگی ارائه‌شده متشکل از تخصص‌های فنی و مدیریتی خاص درمقابل مهارت‌های فنی سازمانی برای جامعه‌ی تحت مطالعه توسعه یافته است. براساس مدل شایستگی ارائه‌شده توسط ایشان براساس تحلیل فاصله‌ی وضعیت موجود درقبال شاخص‌ها از ایدئال‌های لحاظ‌شده برای آنها، برطرف‌نمودن نیازهای آموزشی برای ارتقای سرعت در روند توسعه سازمانی پیشنهاد شده است.
آلن و همکاران	(۲۰۱۸)	صلاحیت‌های منابع انسانی در محافل کاری در امریکا	منابع انسانی سازمان‌ها	آشنایی با فرهنگ و مذاهب (دانش فرهنگی و مذهبی)، دانش حقوقی، دانش سازمانی و عملیاتی، مهارت رهبری در میانجی‌گری (مهارت اجتماعی)، شایستگی مدیریت راهبردی، نوآوری، مهارت رفتار بین‌فردی.
تارس و همکاران	(۲۰۱۷)	بررسی تأثیر یادگیری تجربی بر شایستگی راهبردی مدیران و سبک تصمیم‌گیری	دانشجویان دانشگاه	اگرچه دانش دانشجویان و توانایی راهبردی آنان می‌تواند با یک شبیه‌سازی راهبردی کسب و کار گسترش یابد اما شیوه تصمیم‌گیری آنها به‌طور قابل توجهی تحت تأثیر تمرین نیست.

روش شناسایی

پژوهش حاضر از لحاظ روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است و همچنین از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی - استقرایی قرار می‌گیرد. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد سازمان مخابرات استان لرستان می‌باشند. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید بیان کرد که باتوجه به اینکه موضوع پژوهش، انواع شایستگی مدیران می‌باشد، باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم پژوهش آشنایی داشته و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. به همین دلیل، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند و بر اساس اصل اشباع نظری ۲۰ نفر از مدیران ارشد سازمان مخابرات به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار انجام شد (دیکسون و همکاران^۱، ۲۰۱۹). لازم به توضیح است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی و سپس مطالعه کمی انجام شود. در بخش کیفی، داده‌های کیفی که با استفاده از نظرات ۲۰ نفر از خبرگان جمع‌آوری شدند، توسط نرم‌افزار مکس کیودی‌ای^۲ و روش تحلیل محتوا و کدگذاری تحلیل شدند. سپس در بخش کمی، باتوجه به اینکه ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد، داده‌ها در قالب پرسشنامه مقایسه زوجی، در اختیار همان نمونه قبلی قرار گرفت و داده‌های به دست آمده، با استفاده از مراحل روش نقشه شناخت فازی تحلیل شدند. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شد. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول؛ شناسایی و تحلیل شایستگی‌های مدیران و راهکارهای توسعه آن: در مرحله اول شایستگی‌های مدیران و راهکارهای توسعه آن با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج شدند.

مرحله دوم؛ تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسشنامه‌ای مبتنی بر ماتریس

1. Dixon et al
2. Maxqda

مقیاسات زوجی، پاسخ‌دهندگان بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها، مقیاس دادند.

مرحله سوم؛ تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

(۰، ۰، ۰/۲۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۷۵، ۱، ۱)	عدد فازی مثلثی
--------------	----------------	-------------------	----------------	--------------	----------------

مرحله چهارم؛ انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله چهارم به منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (۱) و (۲)، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_i^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad (2)$$

مرحله پنجم؛ مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی زدایی شده، توان تأثیرگذاری^۱، ظرفیت تأثیرپذیری^۲، و در نهایت شاخص محوری^۳ برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول های (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (4)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (5)$$

1. Outdegree
2. Indegree
3. Centrality

مرحله ششم؛ تحلیل داده‌ها و درنهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هر کدام از عوامل تحلیل شدند و درنهایت شاخص برتری مشخص شد. درنهایت با انتقال داده‌های به‌دست آمده با نرم‌افزار گفی^۱، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی

یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۱۶	۳۰ تا ۴۰ سال	۹	کارشناسی	۵	کمتر از ۱۰ سال	۶
زن	۴	۴۱ تا ۵۰ سال	۸	کارشناسی ارشد	۱۰	۱۱ تا ۲۰ سال	۷
		۵۱ سال به بالا	۳	دکتر	۵	بیشتر از ۲۱ سال	۷

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به‌منظور شناسایی و تحلیل شایستگی‌های مدیران و راهکارهای توسعه آن، مصاحبه‌ای با خبرگان صورت گرفت. پروتکل مصاحبه در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳. پروتکل مصاحبه

ردیف	سؤالات
۱	تحلیل شما از مفهوم شایستگی مدیران و راهکارهای توسعه آن چیست؟
۲	به‌نظر شما چه عواملی در شکل‌گیری شایستگی مدیران و توسعه راهکارهای آن نقش دارند؟
۳	به‌نظر شما، شایستگی مدیران و توسعه راهکارهای آن توسط چه عواملی نمود پیدا کند؟
۴	شکل‌گیری شایستگی مدیران و توسعه راهکارهای آن، چه پیامدهایی به‌دنبال خواهد داشت؟
۵	چه راهکارهایی به‌منظور توسعه شایستگی مدیران و توسعه راهکارهای آن پیشنهاد می‌دهید؟

پس از اینکه با ۲۰ نفر مصاحبه انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، درنهایت جدول (۴) که نشان‌دهنده فرایند کدگذاری شایستگی‌های مدیران و راهکارهای توسعه آن می‌باشد، تشکیل شد.

جدول ۴. فرایند کدگذاری شایستگی‌های مدیران و راهکارهای توسعه آن

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
دانستن اهمیت هدف‌گذاری، استفاده از تکنیک‌های موفق و ثابت‌شده برای هدف‌گذاری، تعیین نقشه راه دقیق	مهارت هدف‌گذاری، تعیین اهداف مشخص و دقیق، تعیین اهداف معین	توانایی هدف‌گذاری دقیق و هوشمندانه
بررسی و تدقیق در امور، نظارت و ارزیابی مستمر، کنترل عمل با شاخص‌ها و استانداردها	توانایی پایش و نظارت دقیق، اندازه‌گیری و سنجش فعالیت‌ها، شناسایی انحراف از مسیر مطلوب	کنترل و نظارت
قدرت تنظیم هیجانات، جلوگیری از غلبه‌ی استرس بر قدرت فکر کردن، توانایی کنترل رفتارهای تکانشی	توانایی نظارت و پایش احساسات و هیجانات، تفکیک و تشخیص درست احساسات، پشتکار در شرایط دشواری	برخورداری از هوش هیجانی بالا
سنجش درست کیفیت یا کمیت خروجی، بیان به موقع مشاهدات از خروجی کارهای دیگران، ارائه نتیجه نظارت به افراد	واکنش سریع و به‌هنگام نسبت به فعالیت‌ها، دادن اطلاعات یا انتقاداتی از اعمال افراد، ارزیابی به موقع اعمال دیگران	ارائه بازخورد مفید و به‌موقع
ایجاد اثرات مشترک مؤثر در سازمان، اشاعه جو همدلی و تشریک مساعی در سازمان، افزایش ارتباطات سازمانی	افزایش همیاری و تعامل در سازمان، افزایش ارتباطات سازمانی مؤثر، افزایش سینرژیک تعاملات	توانایی تقویت هم‌افزایی و تعاملات سازمانی
افزایش ارتباط و تعامل بین اعضا در قالب تیم، آماده‌کردن افراد برای گسترش روابط مشارکتی	ایجاد مشارکت در سازمان برای انجام فعالیت‌ها، توسعه روابط بین‌فردی و ایجاد اعتماد بین اعضا	برخورداری از مهارت تیم‌سازی
سختکوشی و خستگی‌ناپذیری در کار، توقعات بالا در انجام وظایف، داشتن معیارهای سرسختانه برای انجام فعالیت‌های کاری	داشتن استانداردهای بالا برای انجام وظایف، کمال‌طلبی در شغل، دنبال کردن بهترین موقعیت در زندگی کاری	کمال‌جویی حرفه‌ای
شناخت بهتر مشکلات و تنظیم راه حل مؤثر، توانایی ارزیابی مؤثر مسائل و مشکلات در سازمان	تحلیل مؤثر مشکل در راستای یافتن راه‌حل، توانایی شکستن موضوعات پیچیده به بخش‌های کوچک‌تر	شایستگی تفکر تحلیلی
توانایی دیدن مسائل از زوایای مختلف، توانایی تحلیل عمیق مسائل برای دستیابی به راه حل مؤثر، ارزیابی	توانایی در یافتن راه حل‌های مؤثر و سازگارانه، توانایی یافتن علل احتمالی یک مشکل، توانایی حل مشکلات به صورت مؤثر و به‌موقع	شایستگی‌های حل مسئله

ادامه جدول ۴: فرایند کدگذاری شایستگی‌های مدیران و راهکارهای توسعه آن

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
توانایی مدیریت بحران	توانایی کاهش روند، کنترل و رفع بحران، توانایی سوق دادن هدف مند جریان پیشرفت امور به روالی قابل کنترل	توانایی برخورد و مقابله با تهدیدها، داشتن برنامه پاسخ سریع برای مواقع اضطراری، آمادگی کافی برای برخورد با بحران های چالشی
بهره گیری از ظرفیت های تخصصی موجود شامل صاحب نظران	استفاده از افراد متبحر و کارآمد در نظردهی، بهره گیری از ظرفیت های تخصصی	استفاده از نظریات خبرگان متخصص، استفاده از توانایی متخصصان و نظر آنان
بازخور گرفتن از دیگران	گرفتن نظرات دیگران جهت افزایش خویشتن آگاهی، درخواست از دیگران مبنی بر آگاهی از نظر آنان	دانستن نظرات دیگران به منظور بهبود عملکرد، مشتاق بودن برای گرفتن دیدگاه دیگران در مورد عملکرد فردی
مهارت آموزی و پرورش	انجام فعالیت های آموزشی برای فراگیری تخصص ها، انجام دادن کارها از طریق تمرین، به دست آوردن شناخت و آگاهی از طریق عمل	کسب مهارت های عملی لازم در راستای افزایش علم و دانش، توسعه مهارت ها و قابلیت ها، مهارت، قدرت درک و انجام مطلوب کارها
تقویت دانش روز مدیریت و سازمان	به روز نگهداشتن اطلاعات، تقویت آگاهی های شغلی، برخورداری از اطلاعات روز	سعی در روزآمد نگهداشتن اطلاعات، داشتن دانش روز و کاربردی
تقویت چندبعدی نگری و پرهیز از نگاه تک وجهی	تقویت تفکر سیستمی، عدم دیدگاه تک وجهی، نداشتن دیدگاه صفر و یک	قابلیت فکر کردن به ابعاد مختلف مسائل، توانایی پیچیده تفکر کردن و ساده نگری نبودن
بهبود انگاره های ذهنی و جهان بینی فردی مدیران	بهبود نگرش فردی مدیران، توسعه باورهای مطلوب ذهنی، بهبود برداشت ها و تفکرات مدیران	بهبود تکیه گاه های فکری رهبران، تغییر مثبت در نگرش مدیران، بهبود طرز تفکر مدیران
ایجاد و تقویت حس وظیفه شناسی	تحریک دقیق و مراقب بودن یا سختکوش بودن مدیران، ایجاد احساس جدی گرفتن وظایف خود در برابر دیگران	تحریک احساس وظیفه دوستی و انجام کارها به نحو مؤثر، گسترش احساس تمایل به انجام کار با دقت در مدیران
برگزاری کارگاه های آموزشی شایستگی محور	توجه به آموزش های قابلیت محور، برگزاری کلاس هایی با محوریت شایستگی	ایجاد دوره های مهارت آموزی برای ارتقای شایستگی، برگزاری کارگاه حول محور شایستگی
تمرکز بر یادگیری مستمر	تمایل به افزایش مستمر دانش، تشویق عملکرد و نوآوری، ایجاد تعهد به بهبود مستمر	گرایش به افزایش مستمر دانش و آگاهی، تمرکز به افزایش سطوح یادگیری
تقویت خود آگاهی	افزایش خویشتن آگاهی مدیران، توجه مدیران به خودشناسی، توجه به توسعه فردی	شناخت توانایی های فردی، افزایش شناخت نسبت به خود

در نهایت با توجه به فرایند کدگذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر شایستگی های مدیران و راهکارهای توسعه آن مدیران بودند، شناسایی شدند.

جدول ۵. انواع شایستگی مدیران و راهکارهای توسعه آن

کد	انواع شایستگی‌ها	کد	راهکارهای توسعه
w1	توانایی هدف‌گذاری دقیق و هوشمندانه	w11	بهره‌گیری از ظرفیت‌های تخصصی موجود شامل صاحب‌نظران
w2	کنترل و نظارت	w12	بازخور گرفتن از دیگران
w3	برخورداری از هوش هیجانی بالا	w13	مهارت‌آموزی و پرورش
w4	ارائه بازخورد مفید و به‌موقع	w14	تقویت دانش روز مدیریت و سازمان
w5	توانایی تقویت هم‌افزایی و تعاملات سازمانی	w15	تقویت چندبعدی‌نگری و پرهیز از نگاه تک‌وجهی
w6	برخورداری از مهارت تیم‌سازی	w16	بهبود انگاره‌های ذهنی و جهان‌بینی فردی مدیران
w7	کمال‌جویی حرفه‌ای	w17	ایجاد و تقویت حس وظیفه‌شناسی
w8	شایستگی تفکر تحلیلی	w18	برگزاری کارگاه‌های آموزشی شایستگی‌محور
w9	شایستگی‌های حل مسئله	w19	تمرکز بر یادگیری مستمر
w10	توانایی مدیریت بحران	w20	تقویت خودآگاهی

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، به‌منظور اینکه عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلثی فازی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس با توجه به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه فازی‌زدایی، دو ماتریس $[20 \times 20]$ ، مربوط به شایستگی مدیران و راهکارهای توسعه آن، که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۵ و ۴). سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده شایستگی مدیران و راهکارهای توسعه آن جدول (۴) می‌باشند. به دلیل اینکه ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسات زوجی ثابت است، بنابراین، درایه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و در نظر گرفته نمی‌شوند.

جدول ۴. ماتریس فازی

	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	w9	w10	w11	w12	w13	w14	w15	w16	w17	w18	w19	w20
w1	0	0/74	0/59	0/66	0/45	0/72	0/57	0/93	0/62	0/79	0/60	0/59	0/37	0/68	0/75	0/56	0/77	0/5	0/67	0/55
w2	0/54	0	0/72	0/84	0/81	0/54	0/56	0/63	0/58	0/60	0/6	0/56	0/74	0/75	0/60	0/60	0/65	0/58	0/71	0/59
w3	0/78	0/63	0	0/89	0/66	0/37	0/56	0/63	0/69	0/61	0/62	0/47	0/7	0/55	0/56	0/65	0/62	0/71	0/54	0/62
w4	0/75	0/59	0/57	0	0/46	0/68	0/34	0/48	0/56	0/51	0/52	0/68	0/39	0/72	0/43	0/41	0/64	0/62	0/7	0/59
w5	0/56	0/62	0/70	0/58	0	0/47	0/67	0/60	0/74	0/58	0/55	0/60	0/24	0/51	0/68	0/52	0/56	0/58	0/73	0/46
w6	0/44	0/63	0/64	0/55	0/68	0	0/25	0/58	0/41	0/58	0/52	0/61	0/76	0/56	0/23	0/75	0/58	0/56	0/27	0/72
w7	0/68	0/47	0/66	0/89	0/70	0/71	0	0/67	0/42	0/46	0/62	0/5	0/54	0/93	0/78	0/93	0/796	0/59	0/76	0/44
w8	0/42	0/73	0/73	0/64	0/35	0/86	0/66	0	0/69	0/77	0/79	0/84	0/75	0/57	0/36	0/37	0/515	0/73	0/56	0/69
w9	0/64	0/54	0/37	0/79	0/72	0/68	0/79	0/67	0	0/62	0/78	0/36	0/67	0/84	0/43	0/61	0/481	0/45	0/67	0/25
w10	0/23	0/55	0/60	0/74	0/85	0/81	0/7	0/70	0/73	0	0/77	0/44	0/78	0/70	0/80	0/66	0/89	0/68	0/81	0/66
w11	0/753	0/84	0/81	0/76	0/60	0/40	0/69	0/61	0/66	0/63	0	0/45	0/84	0/61	0/72	0/47	0/37	0/66	0/63	0/68
w12	0/79	0/69	0/67	0/41	0/63	0/78	0/71	0/65	0/77	0/72	0/55	0	0/68	0/64	0/65	0/4375	0/58	0/40	0/72	0/75
w13	0/84	0/74	0/69	0/71	0/73	0/60	0/87	0/84	0/65	0/40	0/60	0/67	0	0/77	0/66	0/84	0/67	0/72	0/7	0/69
w14	0/47	0/87	0/71	0/43	0/62	0/49	0/78	0/71	0/43	0/78	0/58	0/41	0/46	0	0/80	0/753	0/62	0/72	0/76	0/58
w15	0/63	0/84	0/62	0/65	0/52	0/52	0/79	0/55	0/6	0/56	0/73	0/66	0/79	0/64	0	0/69	0/77	0/39	0/77	0/67
w16	0/75	0/84	0/55	0/21	0/84	0/34	0/61	0/70	0/65	0/83	0/33	0/65	0/51	0/75	0/44	0	0/58	0/39	0/55	0/60
w17	0/76	0/75	0/74	0/80	0/67	0/60	0/23	0/81	0/45	0/67	0/71	0/58	0/93	0/49	0/56	0/33	0	0/75	0/80	0/77
w18	0/74	0/46	0/84	0/65	0/74	0/42	0/54	0/74	0/63	0/70	0/91	0/53	0/56	0/4	0/68	0/62	0/65	0	0/64	0/73
w19	0/33	0/56	0/65	0/50	0/46	0/21	0/59	0/5	0/25	0/43	0/71	0/25	0/35	0/25	0/546	0/24	0/32	0/41	0	0/38
w20	0/34	0/78	0/78	0/78	0/78	0/75	0/68	0/74	0/20	0/28	0/51	0/42	0/44	0/4	0/28	0/34	0/23	0/80	0/77	0

محاسبه ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌ها محاسبه شد.

ظرفیت تأثیر پذیری

مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده ظرفیت تأثیر پذیری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان انواع شایستگی مدیران، برخورداری از مهارت تیم‌سازی و از میان راهکارهای توسعه آن، بازخور گرفتن از دیگران دارای بیشترین ظرفیت تأثیر پذیری می‌باشد.

توان تأثیر گذاری

مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده توان تأثیر گذاری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان انواع شایستگی مدیران، هدف گذاری دقیق و هوشمندانه و از میان راهکارهای توسعه آن، تقویت خود آگاهی دارای بیشترین توان تأثیر گذاری می‌باشند.

شاخص مرکزی

مجموع دو عامل ظرفیت تأثیر پذیری و توان تأثیر گذاری می‌باشد. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا ظرفیت تأثیر پذیری و یا توان تأثیر گذاری بالاتری داشته که در نتیجه به‌عنوان مهم‌ترین انواع شایستگی مدیران و راهکارهای توسعه آن، شناسایی می‌شود. در اینجا از میان انواع شایستگی مدیران، برخورداری از مهارت تیم‌سازی که دارای بیشترین توان تأثیر گذاری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین انواع شایستگی مدیران و همچنین از میان راهکارهای توسعه آن، بازخورد گرفتن از دیگران که دارای بیشترین ظرفیت تأثیر پذیری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین راهکارهای توسعه آن و در نهایت شاخص‌های مرکزیت، شناسایی شدند. در جدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص محوری، نشان داده شده است.

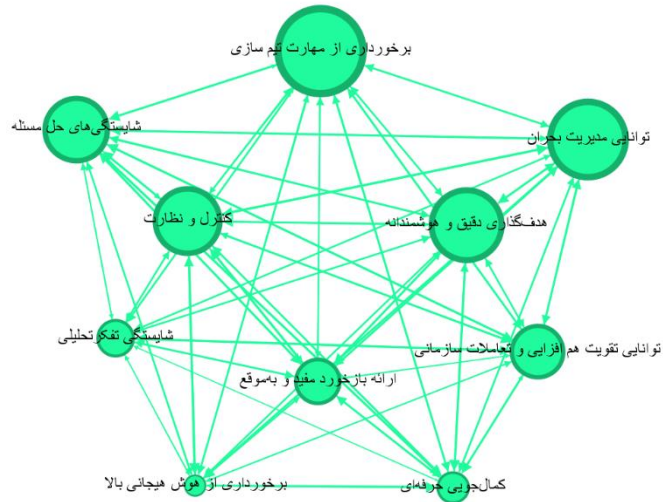
محاسبه ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به‌صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

جدول ۵. ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی

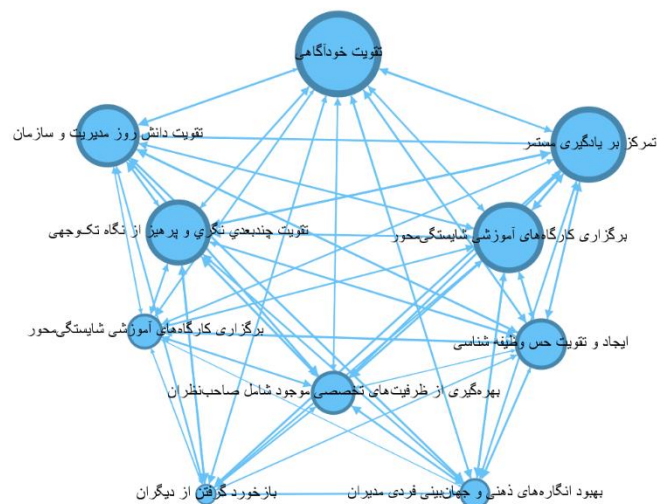
شاخص مرکزی	توان تأثیر گذاری	ظرفیت تأثیر پذیری	عوامل
انواع شایستگی مدیران			
23/69	12/18	11/50	توانایی تقویت هم افزایی و تعاملات سازمانی
25/22	12/27	12/95	برخورداری از مهارت تیم سازی
24/65	11/92	12/72	کنترل و نظارت
23/31	10/73	12/58	شایستگی تفکر تحلیلی
23/41	11/05	12/36	ارائه بازخورد مفید و به موقع
21/46	10/41	11/05	برخورداری از هوش هیجانی بالا
24/29	12/62	11/67	شایستگی های حل مسئله
24/92	12/10	12/81	توانایی مدیریت بحران
22/25	11/45	10/8	کمال جویی حرفه ای
24/8	13/18	11/61	هدف گذاری دقیق و هوشمندانه
شاخص مرکزی	توان تأثیر گذاری	ظرفیت تأثیر پذیری	عوامل
راهکارهای توسعه آن			
24/37	12/28	12/09	تمرکز بر یادگیری مستمر
22/69	12/32	10/36	بهره گیری از ظرفیت های تخصصی موجود شامل صاحب نظران
25/06	13/47	11/59	تقویت خود آگاهی
23/9	12/05	11/85	برگزاری کارگاه های آموزشی شایستگی محور
23/50	12/46	11/04	ایجاد و تقویت حس وظیفه شناسی
22/07	11/22	10/85	برگزاری کارگاه های آموزشی شایستگی محور
23/85	12/50	11/34	تقویت چندبعدی نگری و پرهیز از نگاه تک وجهی
23/59	12/25	11/33	تقویت دانش روز مدیریت و سازمان
20/87	8/02	12/85	بازخورد گرفتن از دیگران
21/87	10/37	11/50	بهبود انگاره های ذهنی و جهان بینی فردی مدیران

همان طور که در جدول بالا نشان داده شده است، برخورداری از مهارت تیم سازی دارای بیشترین تأثیر پذیری و در نهایت بیشترین درجه مرکزیت می باشد، به عنوان مهم ترین شاخص محوری انواع شایستگی مدیران

مشخص شده است. همچنین بازخورد گرفتن از دیگران که دارای بیشترین ظرفیت تأثیر پذیری می باشد، به عنوان مهم ترین شاخص محوری از میان راهکارهای توسعه آن مشخص شده است. پس از اینکه شاخص ها محاسبه شدند، داده ها به نرم افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



نمودار ۱. مدل روابط علی انواع شایستگی ها



نمودار ۲. مدل روابط علی راهکارهای توسعه شایستگی مدیران

بحث و نتیجه‌گیری

در نظریه‌های جدید مدیریت راهبردی به نام نظریه منبع-محور، شایستگی منابع انسانی به‌ویژه شایستگی مدیران از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیران از نقشی کلیدی در تحقق اهداف سازمانی و همچنین تلفیق و ترکیب سایر منابع وارده به سازمان برخوردار می‌باشند. سازمانی می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد که دارای مدیری شایسته باشد. چنانچه در رأس سازمان‌ها مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، باتجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار داشته باشند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف خود، تضمین می‌شود. توفیق در ایفای نقش مدیریت بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است. اثربخشی مدیران نیز، اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، نگرش و توانایی‌های آنها بستگی دارد. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی انواع شایستگی‌های مدیران و راهکارهای توسعه آن، انجام پذیرفت. در این پژوهش، نتایج در بخش کمی و کیفی قابل طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده انواع شایستگی‌های مدیران و راهکارهای توسعه آن می‌باشد. براین اساس انواع شایستگی‌های مدیران شامل، هدف‌گذاری دقیق و هوشمندانه، کنترل و نظارت، برخورداری از هوش هیجانی بالا، ارائه بازخورد مفید و به‌موقع، توانایی تقویت هم‌افزایی و تعاملات سازمانی، برخورداری از مهارت تیم‌سازی، کمال‌جویی حرفه‌ای، شایستگی تفکر تحلیلی، شایستگی‌های حل مسئله و توانایی مدیریت بحران می‌باشد. همچنین راهکارهای توسعه شایستگی‌های مدیران شامل، بهره‌گیری از ظرفیت‌های تخصصی موجود شامل صاحب‌نظران، بازخورد گرفتن از دیگران، مهارت‌آموزی و پرورش، یادگرفتن مهارت‌های جدید، تقویت دانش روز مدیریت و سازمان، تقویت چندبعدی‌نگری و پرهیز از نگاه تک‌وجهی، بهبود انگاره‌های ذهنی و جهان‌بینی فردی مدیران، ایجاد و تقویت حس وظیفه‌شناسی، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، تمرکز بر یادگیری مستمر، تقویت خودآگاهی هستند.

به‌علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی انواع شایستگی‌های مدیران و راهکارهای توسعه آن می‌باشد. براین اساس، مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران، برخورداری از مهارت تیم‌سازی، توانایی مدیریت بحران و هدف‌گذاری دقیق و هوشمندانه هستند. همچنین تقویت خودآگاهی، تمرکز بر یادگیری مستمر و برگزاری کارگاه‌های آموزشی شایستگی‌محور به‌عنوان مهم‌ترین راهکارهای توسعه شایستگی‌های مدیران شناسایی شدند. درخصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه باید گفت که نتایج مطالعه کانسال و جین (۲۰۱۹) از نتایج پژوهش

حاضر حمایت می‌کند، بدین صورت که این پژوهش نیز همچون تحقیق حاضر لزوم یادگیری مهارت‌ها و مهارت‌آموزی را به‌عنوان عاملی برای توسعه شایستگی‌ها معرفی نموده است. صبوری تفت و شخصی نیائی (۱۴۰۰) نیز نشان دادند که مدیریت بحران و توانایی مدیریت مسائل حساس و پیش‌بینی‌نشده ازجمله شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیران می‌باشد که به‌نوعی هم‌راستا با نتایج این پژوهش است. آلن و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند که مهارت رفتار بین‌فردی ازجمله شایستگی‌های افراد سازمان و به‌خصوص مدیران آن است، همان‌طور که در پژوهش حاضر نیز مشخص شد توانایی تقویت هم‌افزایی و تعاملات سازمانی یکی از انواع شایستگی‌های مدیران می‌باشد. تارس و همکاران (۲۰۱۷) نیز همچون پژوهش حاضر در تحقیق خود بیان کردند، یادگیری مستمر ازجمله شایستگی‌های مهم مدیران به‌شمار می‌رود. در پایان، باید عنوان کرد این پژوهش نیز مانند هر پژوهش علمی دارای محدودیت‌هایی است. یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، جامعه آماری تحقیق بود که مدیران ارشد سازمان مخابرات استان لرستان بودند و با توجه به تفاوت‌های موجود در دیگر جوامع آماری باید در تعمیم نتایج، احتیاط کرد. به‌لحاظ زمانی این پژوهش در بازه زمانی مشخصی انجام گرفته است؛ بنابراین، نشان‌دهنده نظر خبرگان در محدوده زمانی مذکور می‌باشد؛ لذا تعمیم نتایج به دیگر مقاطع زمانی خود با محدودیت مواجه است.

پیشنهادها

- پیشنهاد می‌شود با ارزیابی عملکرد مدیران، براساس الگوی شایستگی متناسب با بافت و موقعیت سازمان، به‌صورت مستمر و اجرای مؤثر و بهینه طرح توسعه و پرورش مدیران و تقویت شایستگی‌های به‌دست‌آمده را مدنظر قرار داد و همچنین هم‌راستاسازی قابلیت‌ها و توانمندی‌های مدیران با تغییرات و پویایی محیط درونی و بیرونی شرکت و به‌ویژه توسعه مهارت‌های رهبری، سرمایه‌های فکری و تحلیلگر محیطی، در جهت ارتقای توانمندی مدیران، بسیار مؤثر بوده و موجب رشد و بهره‌وری هرچه بیشتر و مزیت رقابتی بالاتری برای سازمان می‌گردد.

- با توجه به اینکه نتایج نشان می‌دهد که مدیریت بحران ازجمله شایستگی‌های مدیران می‌باشد، بنابراین، پیشنهاد می‌شود که به شاخص‌های واکنش سریع، توانایی حل مسئله، توانایی تشخیص فرصت‌ها، تهدیدات و ادارک در مأموریت‌های امنیتی و شناخت چالش‌های محیطی توجه ویژه شود.

- پیشنهاد می‌شود سازمان مخابرات، برنامه‌های آموزشی مناسبی را برای توسعه شایستگی‌های مدیران

خود ارائه دهند. این برنامه‌ها باید شامل آموزش‌های عمومی مدیریتی و همچنین آموزش‌های تخصصی در زمینه مخابرات باشد.

- پیشنهاد می‌شود سازمان مخابرات به‌طور منظم شایستگی‌های مدیران خود را ارزیابی کند. این ارزیابی می‌تواند از طریق مصاحبه، آزمون، و بازخورد ۳۶۰ درجه انجام شود.

- در راستای افزایش توانایی هم‌افزایی و تعاملات سازمانی که یکی از انواع شایستگی مدیران است، پیشنهاد می‌شود کارگاه آموزش‌های مهارت‌های ارتباطی برای مدیران به‌صورت دوره‌ای برگزار شود.

- براساس نتایج ارزیابی شایستگی‌ها، سازمان مخابرات باید برنامه‌های توسعه فردی برای مدیران خود تدوین کند. این برنامه‌ها باید به مدیران کمک کنند تا نقاط ضعف خود را بهبود بخشند، و نقاط قوت خود را تقویت کنند

- پیشنهاد می‌گردد در جذب، ارتقا، توسعه، ارزیابی عملکرد و جانشینی مدیران، ضمن توجه به شایستگی‌های پایه همچون مهارت‌های انسانی و ویژگی‌های فردی، شخصیتی و ارزشی، از طریق نظام سلسله‌مراتبی، شرایطی در سازمان فراهم شود که افراد، زمانی که به جایگاه مدیریت می‌رسند، به شایستگی‌های سطح عالی مانند مهارت‌های ادراکی، برنامه‌ریزی و مهارت ارتباطی، احاطه داشته باشند.

- پیشنهاد می‌گردد سازمان مخابرات برنامه‌های جانشین‌پروری را به‌منظور شناسایی و پرورش مدیران آینده خود اجرا کند. این برنامه‌ها باید به افراد با توانمندی بالا فرصت‌های توسعه و رشد بدهند تا برای تصدی جایگاه‌های مدیریتی در آینده آماده شوند.

- در نهایت در راستای پیشنهادات برای پژوهش‌های آینده، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران با روش‌های کمی به بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیران بر سایر متغیرهای سازمانی بپردازند.

منابع

- تورجی، رشید و جباری اصل، صمد (۱۴۰۰)، طراحی مدل انتصابات مدیران باتأکید بر مدیریت استعداد در وزارت درمان و آموزش پزشکی ایران، *مدیریت بهداشت و درمان*، ۱۳ (۴۰): ۳۰ - ۱۷.
- خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین و اسمعیلی، بهمن (۱۴۰۰)، طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی باتأکید بر مدیریت اسلامی: پژوهش کیفی در آموزش و پرورش، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، (۸) ۳۰: ۷۲ - ۴۷.
- دهقان پور، علی‌رضا؛ پورعزت، علی‌اصغر و دهقان‌پور، افسانه (۱۴۰۲)، طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور، *نشریه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی*، (۱۸) ۵۱: ۱۵۲ - ۱۲۲.
- رضایانه، ندا؛ علامه، سیدمحسن و سماواتیان، مریم (۱۳۹۸)، طراحی مدل شایستگی مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی، *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، (۹) ۱۲: ۱۵۵ - ۱۳۴.
- زمانیان، علی‌رضا؛ جهانگیری فرد، مجید و حاج‌علیان، فرشاد (۱۴۰۱)، طراحی الگوی شایستگی محوری مدیران صنعت گاز ایران مبتنی بر نتایج ارزیابی مدل تعالی سازمان به روش هوش مصنوعی، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، (۹) ۳۴: ۱۰۰ - ۷۳.
- سپهوند، رضا و شریعت‌نژاد، علی (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر شایستگی مدیریتی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیئت‌علمی و کارکنان دانشگاه‌های خرم‌آباد، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲ (۳): ۵۰۵ - ۵۲۸.
- موسوی، سیدعلی؛ محمدی، مهدی و صفیان، مهدی (۱۳۹۹)، طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، (۲) ۲۰: ۲۴۰ - ۲۱۷.

Reference

- Bajpai, B. (2024). Coaching in the Digital Age: Exploring Digitalisation's Impact on Executive Coaching: A Theoretical Framework and Proposed Agenda Shift. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 22.
- Boyatzis, R. E., Hullinger, A., Ehasz, S. F., Harvey, J., Tassarotti, S., Gallotti, A., & Penafort, F. (2022). The grand challenge for research on the future of coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(2), 202-222.
- Boyatzis, R., Liu, H., Smith, A., Zwiygart, K., & Quinn, J. (2024). Competencies of coaches that predict client behavior change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(1), 19-49.
- Chaika, O. (2021). Adoption of team coaching competencies for innovative translation and foreign language instruction: Polylingual and polycultural dimensions in higher education. *International journal of social science and human research*, 4(11), 3420-3431.
- Circova, V., & Blstakova, J. (2023). Building competence of managers for companies in digital transformation. *Ekonomické rozhl'ady-Economic Review* 52 (1), 48.

- De Haan, E., & Nilsson, V. O. (2023). What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials. *Academy of Management Learning & Education*, 22(4), 641-661.
- Dehghanpour, A., Pourezat, A. A., & Dehghanpour, A. (2023). Designing the Competence Model of the Managers of the Program and Budget Organization of the Country, *Human Resource Management Scientific Research Journal*, (18) 51, 152-122. (In Persian)
- Dixon, D., Johnston, M. (2019). Content validity of measures of theoretical constructs in health psychology: discriminant content validity is needed. *Psychological Sciences And Health*
- Hammoud, M. M., Deiorio, N. M., Moore, M., & Wolff, M. (2022). *Coaching in Medical Education-E-Book: Coaching in Medical Education-E-Book*. Elsevier Health Sciences.
- Kansal, J., & Jain, N. (2019). Development of competency model and mapping of employees competencies for organizational development: a new approach. *JSIR*, 78(01), 22-25.
- Karsikas, E., Koivunen, K., Meriläinen, M., Kanste, O. (2024). Health and social care managers' perceptions of factors affecting the competence of managers in knowledge management: A qualitative study. *Journal of Advanced Nursing* 80 (6), 2487-2499
- Katarina, K. Dagmar, C & Milos (2012). Key Managerial Competencies and Competency Model in industrial Enterprises, *International DAAAM Symposium*, 23 (1), 1119-1122
- Khanifar, H., Ebrahimi, S., & Ismaili, B. (2021). Designing a competency development model for Iranian Islamic managers in government organizations with an emphasis on Islamic management: Qualitative research in education, *Human Resources Education and Development Quarterly*, (8) 30, 72-47. (In Persian)
- Konrad A. M., Richard O. C., Yang Y. "Both diversity and meritocracy: managing the diversity - meritocracy paradox with organizational ambidexterity", *Journal of Management Studies* , 58(8) , (2021) : 2180 – 2206
- Mikła, A. (2021). *Managerial Competencies Management, A Practical Approach*. Wrocław University of Economics and Business, Wrocław, Poland, wersja wydawcy/publisher version.
- Mostafapour M., Samiee R., Mostaghimi M., Cheraghali M. "Studying the relationship between meritocracy and administrative system health in government organizations: By explaining the mediating role of mackenzie model", *Journal of Critical Reviews* , 8(1), (2021): 415 -428.
- Mousavi, S.A., Mohammadi, M., & Safian, M. (2020). Designing the competence model of organizational university managers, *Management in Islamic University*, (2) 20, 240-217. (In Persian)
- Nadeem, I., Garvey, B., & Down, M. (2021). The Adequacy of Competency Frameworks for Coaching Academic Deans: A Critical Review. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 19(2).
- Nieuwerburgh, C., Barr, M., Fouracres, A. J., Moin, T., Brown, C., Holden, C., ... & Thomas, P. (2022). Experience of positive psychology coaching while working from home during the COVID-19 pandemic: an Interpretative Phenomenological Analysis. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 15(2), 148-165.
- Nishimura A. Z., Moreira A., Sousa M. J., Au -Yong -Oliveira, M. "Weaknesses in

- motivation and in establishing a meritocratic system: A portrait of the Portuguese public administration", *Administrative Sciences* , 11(3), (2021) : 87.
- Rezapanah, N., Allameh, S.M., & Samavatian, M. (2019). Designing the competency model of senior and middle managers of National Petrochemical Industries Company, *executive management research journal*, (9) 12, 155-134. (In Persian)
- Septhovand, R., & Shariatnejad, A. (2014). Investigating the effect of managerial competence on job satisfaction and organizational commitment of faculty members and employees of Khorramabad universities, *Organizational Culture Management*, 12(3), pp. 505-528. (In Persian)
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Ali, H., Suroso, S., & Sastrodiharjo, I. (2023). Performance Management As a Mediation of Variable of Competence and Coaching Skills That Impacts Organization Sustainability. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 719-728.
- Turji, R., & Jabari Asl, p. (2021). Designing the appointment model of managers with an emphasis on talent management in the Ministry of Medicine and Medical Education of Iran, *Health and Medicine Management*, 13 (40), pp. 17-30. (In Persian)
- Veliu, L & Manxhari, M(2017). The impact of managerial competencies on business performance: SME s in Kosovo.
- Wesselink R., Blok V., Van Leur S., Lans T., Dentoni D. (2015) "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices", *Journal of Cleaner Production*, 106: 497-506.
- Yahaya, R., & Segbenya, M. (2023). Modelling the influence of managerial competence on managerial performance in the Ghanaian banking sector. *Humanities and social sciences communications* 10 (1), 1-11.
- Zamaniyan, A., Jahangiri Fard, M., & Haj Alian, F. (2022). Designing the core competence model of Iran's gas industry managers based on the results of the evaluation of the organization's excellence model using artificial intelligence, *Human Resources Education and Development Quarterly*, (9) 34, 100-73. (In Persian)