



Original Article (Qualitative)

Analyzing the dimensions and components of managers' competence in government organizations based on the iceberg model

Seyed Hamed Saleh¹ , Mohammad Talari² , Mehraban Hadi peykani³ ,
Sahar Faeghi³

1- PhD student, Department of Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2- Associate Professor, Department of Business Administration, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Receive:

06 March 2025

Revise:

13 April 2025

Accept:

27 April 2025

Keywords:

Competence,
Manager
Competence,
Creativity,
Innovation,
Knowledge,
Skills

Abstract

The aim of this research is to analyze the dimensions and components of managers' competence in government organizations based on the iceberg model. The present research is applicable in terms of its purpose. This research was conducted using a descriptive-survey and qualitative two-stage method in terms of the method of data collection. Initially, 37 articles were examined using a systematic review of theoretical foundations and the initial dimensions and components of managers' competence in government organizations were identified. Then, to confirm and complete the factors identified in the first stage, face-to-face interviews were conducted with 8 academic and professional experts in the field of managers' competence selected by snowball sampling. To analyze the findings, dimensions and components were first identified using the meta-synthesis method, and then the content analysis method and Nvivo software were used. The results showed that after merging, 30 different components were identified as competency components of government organization managers and were classified into 5 main dimensions of the competency iceberg model, namely knowledge (with 4 components), skills (11 components), self-concept (3 components), personality traits (9 components), and motivators (3 components). Using an appropriate competency model and framework to select, develop, and evaluate government organization managers paves the way for development at the organizational and national levels.

Please cite this article as (APA): Saleh, S. H., Talari, M., peykani, M. H. and Faeghi, S. (2025). Analyzing the dimensions and components of managers' competence in government organizations based on the iceberg model. *Management and Educational Perspective*, 7(3), 165-191.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.510652.1491>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Mohammad Talari

Email: m.talari@modares.ac.ir

Extended abstract

Introduction

The foundation of any organization is its human resources, and for organizations to succeed, the most competent people must be used in the most appropriate job positions (Shum et al, 2018). Having competent human resources, especially managers, is one of the most important aspirations of most organizations and companies around the world because the dynamism and alignment of organizations and the dramatic and increasing changes in the business world depend on efficient employees, or more precisely, competent employees (Shirley, 2012). Given today's dynamic and increasing changes and developments, the competencies of managers have received more attention than ever before, as they are considered the main elements of creating a sustainable competitive advantage (Neumeyer & Liu, 2021). Accordingly, in recent years, an important part of the efforts and studies of organizational scholars and researchers has been focused on identifying those characteristics of managers that provide superior performance, referred to as managerial competencies in management literature (Derakhshan & Zandi, 2016).

Today, developing and selecting competent managers with special capabilities has become one of the most key concepts and challenges in the field of management, and designing and applying competency models and patterns is recognized as one of the most effective and common methods for developing, hiring, investing in, and excelling superior human capital and competency selection in most developed countries of the world. Therefore, the criterion for selecting suitable people for managerial jobs is basically designing and applying competency models, and past methods such as job analysis and other methods are used less. Focusing on the role of managers' and human resources' competencies can lead to organizational dynamism and excellence, and at the national level, more income generation and economic growth and development of the country. Lack of attention and ignoring the selection and appointment of competent managers in various fields can also lead to loss of opportunities, waste of resources, and failure of organizations in the competitive arena (Abdul Ali et al, 2022). Therefore, this research seeks to answer the question: what are the dimensions and components of managers' competence in government organizations based on the iceberg model?

Theoretical Framework

The Concept of Competence

Hwang & Kuo (2018) define competence as a combination of skills, knowledge, and attitudes required to performing a role effectively. Triana et al, (2021) consider competence as a tool for increasing human resource efficiency, and finally, Matić (2022) considers competence as a term generally used for people who demonstrate their professional ability in real-world tasks.

Managerial Competencies

Managerial competencies refer to the skills and ability to perform a set of tasks that contribute to the excellent performance of a managerial role (Birknerová, 2022). Managerial competencies have become a vital tool for achieving higher levels of performance, creating better results, and promoting and securing the job of managers (Alabri et al, 2022). Managerial competencies are considered as the actual skills, knowledge, and experience of a manager who should use them as much as possible to achieve goals (Gächter & Renner, 2018).

Samadi et al, (2024) examined the presentation of a model of women's managerial competencies in industry (case study: Sabah Food Company). Based on the results of the qualitative analysis, six main categories of factors including contextual factors, causal



conditions, pivotal phenomena, intervening factors, strategies, and consequences were identified as the main components of women's competency development. In this study, the establishment of a women's management culture has been reported as the most important prerequisite for the development of women's competence. Based on the results obtained, it was determined that the "glass ceiling" phenomenon is the most important interfering factor in the development of women's managerial competence; women's empowerment is the most important strategy for the development of women's managerial competence; and gender equality and women's career advancement are the most important outcomes of the development of women's managerial competence, which is of great importance in terms of organizational management.

Kabii & Kinyua (2023) studied managerial competences and business continuity. They concluded that key managerial competences include communication, leadership, teamwork, and planning, which affect business continuity.

Research Methodology

The present study is applicable in terms of purpose, and was conducted descriptive-survey in terms of the method of data collection, with a two-stage qualitative method. Initially, 37 articles were examined using a systematic review of theoretical foundations, and the dimensions and initial components of the competence of managers of government organizations were identified. Then, to confirm and complete the factors identified in the first stage, face-to-face interviews were conducted with 8 academic and professional experts in the field of managers' competencies who were selected by snowball sampling.

Research findings

To analyze the findings; dimensions and components were first identified using the meta-synthesis method, and then the content analysis method and Nvivo software were used. The results showed that after integration, 30 different components were identified as the competence components of managers of government organizations and were classified into 5 main dimensions of the competency iceberg model, namely knowledge (with 4 components), skills (11 components), self-concept (3 components), personality traits (9 components), and motivators (3 components). Using an appropriate competency model and framework for selecting, developing, and evaluating managers in government organizations paves the way for development at the organizational and national levels.

Conclusion

The present study aimed to explore the dimensions and components of manager competency in government organizations based on the iceberg model. The results of this study are consistent with the results of Samadi et al, (2024), Kabii & Kinyua (2023), Castaño et al, (2023), Abedi Ardakani et al, (2022), Abdul Ali et al, (2022), Ghirtmand & Amiri Moghadam (2021), Rahmati Kohroodi et al, (2021), and Khajeh Ali Jahanteghi & abdollahi (2020). Samadi et al, (2024) showed that the "glass ceiling" phenomenon is the most important interfering factor in the development of female managers' competencies; women's empowerment is the most important strategy for developing women's managerial competencies; and gender equality and women's career advancement are the most important outcomes of developing female managers' competencies, which is of great importance in terms of organizational management.

The iceberg model shows that, contrary to common practices that focus on obvious dimensions of competencies such as knowledge and skills in management processes, more hidden dimensions such as values, personality traits, and motivations have a more important



and effective role in the performance of individuals, especially managers of government organizations; and special attention should be paid to these categories of competencies in relevant activities such as selection, election, development program formulation, and evaluation of managers.

علمی پژوهشی (کیفی)

واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی مبتنی بر الگوی کوه یخ

سیدحامد صالح^۱، محمد طالاری^۲، مهربان هادی پیکانی^۳، سحر فائق^۴

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه، قم، ایران.
- ۳- استادیار، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
- ۴- استادیار، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

چکیده

هدف این پژوهش واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی مبتنی بر الگوی کوه یخ می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی می‌باشد، این پژوهش از نظر نحوه جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی و با روش کیفی دومرحله‌ای انجام شد. در ابتدا با استفاده از روش مرور نظام‌مند مبنای نظری ۳۷ مقاله مورد بررسی قرار گرفت و ابعاد و مؤلفه‌های اولیه شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی مشخص گردید، سپس برای تأیید و تکمیل عوامل شناسایی شده در مرحله اول، با ۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای درحوزه شایستگی‌های مدیران که با نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند، مصاحبه حضوری انجام شد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها ابتدا از روش فراترکیب ابعاد و مؤلفه‌ها شناسایی شدند و سپس از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار Nvivo استفاده شد. نتایج نشان داد پس از ادغام ۳۰ مؤلفه گوناگون به عنوان مؤلفه‌های شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی شناسایی و در قالب ۵ بُعد اصلی الگوی کوه یخ شایستگی یعنی دانش (با ۴ مؤلفه)، مهارت (۱۱ مؤلفه)، خودانگاره (۳ مؤلفه)، ویژگی‌های شخصیتی (۹ مؤلفه) و محرک‌ها (۳ مؤلفه) طبقه‌بندی شدند. استفاده از یک الگو و چارچوب شایستگی مناسب جهت گزینش، پرورش و ارزیابی مدیران سازمان‌های دولتی زمینه‌ساز توسعه در سطح سازمانی و ملی است.

تاریخ دریافت: ۱۷ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۳ آبان ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۸ بهمن ۱۴۰۳

کلید واژه‌ها:

شایستگی،
شایستگی مدیران،
خلاقیت،
نوآوری،
دانش،
مهارت

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): صالح، سیدحامد، طالاری، محمد، پیکانی، مهربان هادی و فائق، سحر. (۱۴۰۴). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی مبتنی بر الگوی کوه یخ. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۷(۳)، ۱۹۱-۱۶۵.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.510652.1491>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: محمد طالاری

ایمیل: m.talari@modares.ac.ir

مقدمه

زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و برای موفقیت سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کرد (Shum et al, 2018). برخورداری از نیروی انسانی قابل، به ویژه مدیران از مهمترین آمال بیشتر سازمان‌ها و شرکت‌های موجود در سراسر دنیا است زیرا که پویایی و همسویی سازمان‌ها و تغییرات شگرف و روزافزون دنیای کسب و کار در گرو کارکنان کارآمد و به معنای دقیق‌تر کارکنان شایسته می‌باشد (Shirley, 2012).

با توجه به تغییرات و پیشرفت‌های پویا و روزافزون امروزی، شایستگی‌های مدیران بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است، زیرا آن‌ها به عنوان عناصر اصلی ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته می‌شوند (Neumeyer & Liu, 2021). بر این اساس در سال‌های اخیر بخش مهمی از تلاش‌ها و مطالعات اندیشمندان و پژوهشگران سازمانی معطوف به شناسایی آن دسته از ویژگی‌های مدیران شده است که موجبات عملکرد برتر را فراهم می‌آورند که در ادبیات مدیریت از آن تحت عنوان شایستگی‌های مدیران یاد می‌شود (Derakhshan & Zandi, 2016).

امروزه پرورش و انتخاب مدیران شایسته و دارای توانمندی‌های خاص، به یکی از کلیدی‌ترین مفاهیم و چالش‌ها در عرصه مدیریت تبدیل شده است و طراحی و بکارگیری مدل و الگوهای شایستگی به عنوان یکی از مهمترین روش‌های کارآمد و رایج جهت پرورش، استخدام، سرمایه‌گذاری و تعالی سرمایه انسانی برتر و شایسته‌گزینی در اکثر کشورهای پیشرفته دنیا شناخته شده است، بنابراین معیار و ملاک انتخاب و گزینش افراد مناسب مشاغل مدیریتی، اساساً طراحی و بکارگیری مدل‌های شایستگی است و از متدها و روش‌های گذشته مانند تجزیه و تحلیل شغل و سایر روش‌ها کمتر استفاده می‌شود. در کانون توجه قرار گرفتن نقش شایستگی‌های مدیران و منابع انسانی می‌تواند موجب پویایی و تعالی سازمانی و در سطح ملی درآمدزایی بیشتر و رشد و توسعه اقتصادی کشور شود، عدم توجه و نادیده انگاشتن گزینش و انتصاب مدیران شایسته در حوزه‌های مختلف نیز می‌تواند به از دست رفتن فرصت‌ها، اتلاف منابع و شکست سازمان‌ها در عرصه رقابت منجر شود (Abdul Ali et al, 2022). بنابراین تعریف شایستگی و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن در انتخاب مدیران، به منظور رقابتی نمودن دستیابی به این پست‌های کلیدی امری ضروری است؛ زیرا شایستگی‌ها، مهارت‌ها و خصوصیات مورد نیاز مدیران و کارکنان برای رویارویی با چالش‌های آینده را توصیف می‌کنند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا انتظارات را مشخص و نیازهای توسعه‌ای آینده را تعریف کنند و تمرکز بیشتری در برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای و استخدامی داشته باشند. شایستگی‌ها مبنای مناسبی برای استانداردهای عملکرد عینی و پایدار از طریق ایجاد یک زبان مشترک در مورد چیزهایی که در سازمان مورد نیاز است و انتظار می‌رود، فراهم می‌کنند. لذا جهت برخورداری از مدیران و کارکنان شایسته در سازمان‌های دولتی، ایجاد یک مدل یا چارچوب شایستگی ضروری است تا براساس آن بتوان به انتخاب، پرورش و ارزیابی مدیران پرداخت.

از زمان مطرح شدن مفهوم شایستگی تاکنون مدل‌های بسیاری در بخش‌های مختلفی تدوین شده است. هر نهاد، شرکت یا سازمانی به فراخور شرایط خاص خود و محیط رقابتی که در آن واقع شده است، مدل شایستگی طراحی و تدوین کرده است. هر مدل از زاویه‌ای، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را بررسی کرده است. از این رو پراکندگی زیادی در مدل‌ها دیده می‌شود. این پژوهش بر آن است که مدل‌های در دسترس داخلی و خارجی در این حوزه را بررسی و جمع‌بندی کند و نقاط مشترک آن‌ها را استخراج و در قالب الگوی کوه یخ شایستگی بیان نماید. بنابراین این پژوهش

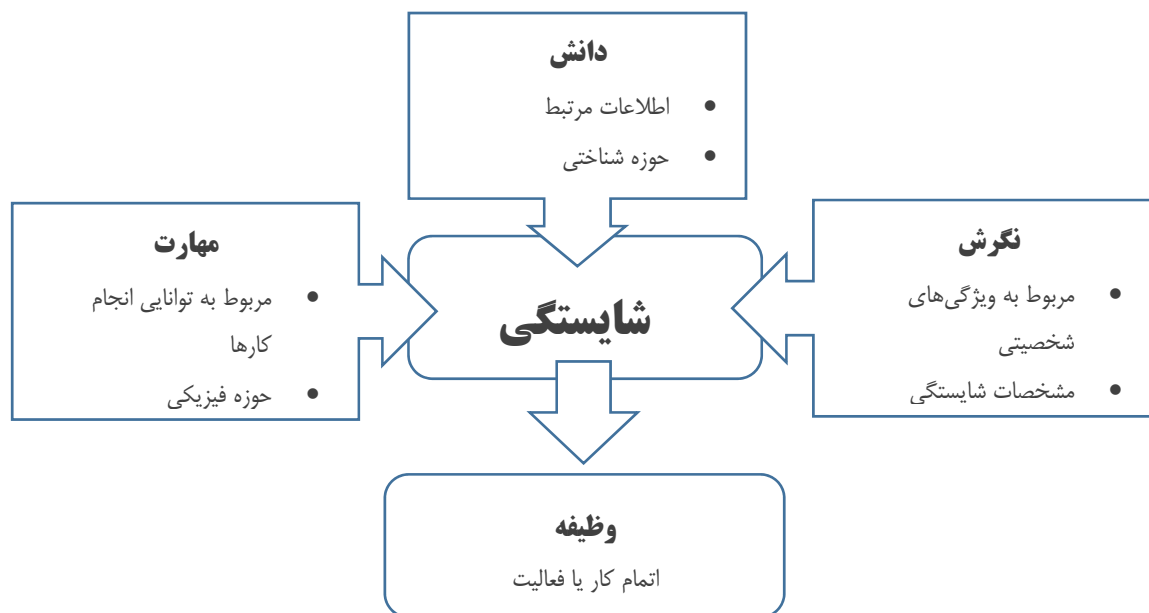
دنبال پاسخی برای این سؤال است که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی مبتنی بر الگوی کوه یخ چه می‌باشد؟

ادبیات نظری

مفهوم شایستگی

بیش از سه دهه است که اصطلاح «شایستگی» توسط محققان مختلف با ادراکات و دیدگاه‌های متفاوت و به روش‌های مختلفی مورد توجه قرار گرفته و بنابراین تعریف‌های متفاوتی از آن ارائه شده است. از نظر (McClelland, 1973)، شایستگی ابزاری است که می‌توان توسط آن فرد ممتاز را از افراد معمولی تشخیص داد. (McLagan & Suhadolnik, 1989)، شایستگی را به عنوان مرکزی برای دانش، نگرش و مهارت‌هایی که در تولید خروجی‌های کلیدی حیاتی هستند، تعریف کردند. (Spencer & Spencer, 1993) شایستگی را به عنوان یک ویژگی زیرین و مبنایی فرد که باعث عملکرد برتر یا کارآیی او در یک شغل یا شرایط می‌شود تعریف نموده‌اند. (Rothwell, 1998) شایستگی را یک ویژگی زیربنایی که منجر به عملکرد موفقیت‌آمیز می‌شود و ممکن است شامل دانش، مهارت و سطوح انگیزشی باشد معرفی می‌کند (Sun & Shi, 2008). فرهنگ آکسفورد شایستگی را به عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه تعریف می‌کند (Hornby, 2003). (Abel, 2008) شایستگی را برای بکارگیری دانش در عمل در یک زمینه خاص مفهوم‌سازی کرد. (Lee, 2009) شایستگی را به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها، توانایی‌ها و رفتار مرتبط تعریف می‌کند که می‌تواند بر جنبه اصلی شغل تأثیر بگذارد. (Sanchez, 2010) شایستگی را به عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌کند که تأثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد و می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد (Abedian, 2011). (Bush et al, 2017) شایستگی را مجموعه‌ای از صلاحیت‌های شخصی می‌داند. (Hwang & Kuo, 2018) شایستگی را ترکیبی از مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های مورد نیاز برای اجرای یک نقش به گونه اثربخش تعریف می‌کنند. (Triana et al, 2021) شایستگی را ابزار افزایش کارآیی منابع انسانی می‌داند و در نهایت، (Matić, 2022) شایستگی را عبارتی می‌داند که عموماً برای افرادی که توانایی حرفه‌ای خود را در کارهای دنیای واقعی نشان می‌دهند، استفاده می‌شود.

مشخصه چهارم شایستگی، وظیفه است که هر فرد در یک موقعیت شغلی باید سه مشخصه قبلی را برای انجام آن ترکیب کند. این مشخصه بسیار مهم است، زیرا همه مردم در برخی زمینه‌ها شایسته و در برخی دیگر ناتوان هستند. شکل (۱) مدل شایستگی را نشان می‌دهد که براساس مشخصه‌های بیان شده توسط سازمان‌ها قابل استفاده است.

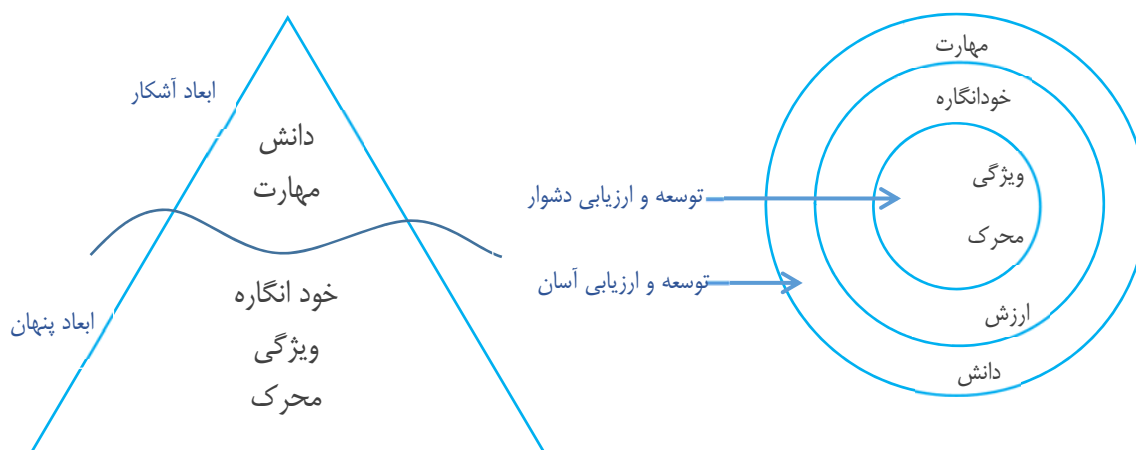


شکل ۱. مشخصه‌های اصلی در مدل شایستگی (Unido, 2002)

با توجه به تعاریف فوق می‌توان تعریف شایستگی را اینگونه جمع‌بندی کرد: شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها، محرک‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی یک فرد که در صورت وجود فرصت و امکانات مناسب، منجر به عملکرد بالا در شغل یا موقعیت‌هایی خاص می‌گردد. یکی از علل اصلی مبهم‌بودن معنای شایستگی این است که پژوهشگران مختلف، این مفهوم را شامل مؤلفه‌های گوناگونی دانسته‌اند (Stevens, 2012). در این تعریف نخست مشخص شده است که مفهوم شایستگی حاوی چه مؤلفه‌هایی است که در ذیل به تشریح آنها پرداخته می‌شود:

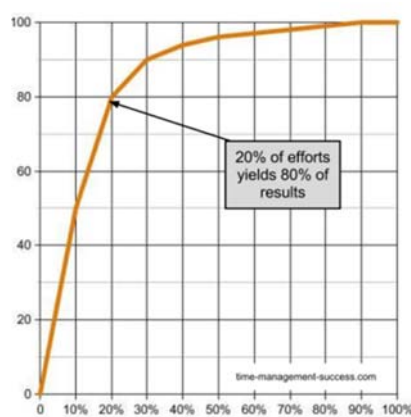
- محرک: انگیزه‌های درونی و اشتیاق برای انجام کار؛
- ویژگی خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد
- خودانگاره: ارزش‌ها، نگرش‌ها یا تصویر فردی یک شخص؛
- مهارت: یعنی توانایی فیزیکی یا ذهنی برای انجام یک وظیفه معین؛
- دانش: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص‌های کسب شده در حوزه‌های خاص کاری؛

همانگونه که در شکل (۲) دیده می‌شود این مؤلفه‌ها براساس مدل کوه یخ شایستگی (Spencer & Spencer, 1993) انتخاب شده‌اند. با توجه به شکل پایین، شایستگی دارای ابعادی مانند دانش و مهارت است که در نوک کوه یخ شایستگی قرار دارند و قابل مشاهده می‌باشند (توسعه و ارزیابی آسان‌تر)، اما بُعدهای رفتاری دیگری مانند خودانگاره، ویژگی‌ها و محرک‌ها است که در زیر سطح آب قرار دارند و غیرقابل مشاهده هستند (توسعه و ارزیابی سخت‌تر).



شکل ۲. مدل کوه یخ شایستگی (Spencer & Spencer, 1993)

مدل کوه یخ به اصل پارتو (که در شکل (۳) نمایش داده شده است و بیشتر به عنوان "اصل ۸۰/۲۰" شناخته می‌شود) متکی است. این اصل توسط اقتصاددان ایتالیایی ویلفرو پارتو در پایان قرن نوزدهم مطرح و برای اولین بار در سال ۱۸۹۷ منتشر شد که اساساً می‌گوید به‌واسطه گروه معینی از عناصر، ۲۰٪ از تلاش‌ها ۸۰٪ از نتایج را به همراه خواهند داشت (PARETO, 1897).



شکل ۳. اصل پارتو (Pareto, 1897)

به عبارت دیگر ۸۰ درصد از شایستگی‌های غیرقابل مشاهده، مسئول ۲۰ درصدی است که در یک موقعیت شغلی قابل مشاهده هستند. بنابراین بین شایستگی‌هایی که در بالای آب و شایستگی‌هایی که زیر آب قرار دارند رابطه‌ای وجود دارد

و شایستگی‌هایی مانند نگرش، ویژگی‌ها، سبک‌های تفکر و غیره که زیر آب قرار دارند مستقیماً بر استفاده از دانش و مهارت‌ها برای تکمیل مؤثر یک کار تأثیر می‌گذارند (Spencer & Spencer, 2008)

در روش استخدام سنتی، اغلب سازمان‌ها فقط به ابعاد قابل مشاهده شایستگی از قبیل دانش و مهارت توجه می‌کنند و معتقدند که ابعاد رفتاری را می‌توان با هدایت صحیح و مدیریت خوب توسعه داد. با این حال، با تغییرات عمده در روش‌های مرسوم مدیریت، فرآیند استخدام افراد نیز دستخوش تغییر شده است و تأکید زیادی بر ابعاد رفتاری پنهان دارد. از این رو، تصویر کامل در مورد شایستگی یک فرد از هر دو جنبه آشکار و پنهان تشکیل شده است و برای شناسایی بهترین گزینه برای یک شغل، در نظر گرفتن هر دو جنبه ضروری است (Senhadji & Benbouziane, 2022).

شایستگی مدیران

شایستگی‌های مدیران اشاره به مهارت‌ها و توانایی انجام مجموعه‌ای از وظایف دارد که به عملکرد عالی یک نقش مدیریتی کمک می‌کنند (Birknerová, 2022). شایستگی‌های مدیران به ابزاری حیاتی جهت دستیابی به سطوح بالاتر عملکرد، ایجاد نتایج بهتر، ارتقاء و ایمن‌سازی شغلی مدیران تبدیل شده است (Alabri et al, 2022). شایستگی‌های مدیران به عنوان مهارت‌ها، دانش و تجربه واقعی یک مدیر در نظر گرفته می‌شود که باید تا حد امکان برای دستیابی به اهداف، از آنها استفاده کند (Gächter & Renner, 2018). امروزه اهمیت و جایگاه نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و به کارگیری افراد مؤثر در انتخاب و ارزیابی و توسعه آنان از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار است (Demirkesen & Ozorhon, 2017). آنچه در سعادت سازمان و جامعه نقش اساسی دارد شایستگی مدیران و کارگزاران آن‌ها می‌باشد، لذا انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. مسلماً معیارهای سنجش در هر جامعه باید متناسب با ارزش‌ها و جهان‌بینی آن جامعه باشد (Fang et al, 2015). شایستگی‌های مدیران به عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی برای موفقیت سازمان از اهمیت بسیاری برخوردار است. در تأیید این مدعا می‌توان گفت هر جا ضعف و کمبودی وجود دارد ناشی از سوء مدیریت است و به طور کلی عامل موفقیت سازمانی داشتن مدیران اثربخش می‌باشد. مدیران موفق و اثربخش کسانی هستند که براساس شایستگی انتخاب می‌شوند و دارای ویژگی‌های خاصی از جمله مجموعه‌ای از رفتارها، مهارت‌ها، دانش‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی می‌باشند (Allahyari et al, 2017). شایستگی‌های مدیران می‌تواند عملکرد شغلی فعلی و کیفیت کالاها و خدمات را بهبود بخشد، با فناوری‌های جدید سازگار شود، نیروی کار انعطاف‌پذیرتری تولید کند و ایمنی کارکنان را افزایش دهد (Eid & Anter, 2021).

پرسش‌های کلیدی که پس از درک اهمیت شایستگی مدیران باقی می‌ماند این است که این مفهوم چه ابعاد و مؤلفه‌هایی را دربر می‌گیرد، سازمان‌های مختلف برای طراحی الگوی شایستگی مدیران باید به چه مواردی توجه کنند و برای کدام یک از ابعاد و مؤلفه‌ها اهمیت و اثرگذاری بیشتری را در نظر بگیرند. در جدول (۱) به بیان الگوهای داخلی و در جدول (۲) به الگوهای خارجی مطرح شده در حوزه شایستگی مدیران پرداخته می‌شود.

جدول ۱. الگوهای داخلی مطرح شده در حوزه شایستگی مدیران

نویسنده (ها)	عنوان پژوهش	ابعاد	مؤلفه‌ها
Bilali) Shahvari et (al, 2019	واکاوی، اولویت‌بندی و ارائه الگوی شایستگی‌های محوری مدیران	شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های اجتماعی، شایستگی‌های حرفه‌ای	مهارت‌های نگرشی و رفتاری، آگاهی اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های برنامه‌ای، مهارت‌های دانشی
Allahyari) (et al, 2017	کشف و شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری ایران با استفاده از مدل معادلات ساختاری	شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های میان فردی	ادراکی، نگرشی، نوآوری و شخصیتی، کار تیمی، رهبری، ارتباطات مؤثر، مشارکت و همفکری، تفکر جهانی، شبکه‌سازی و بینش استراتژیک، مدیریت فناوری، مدیریت سرمایه‌گذاری، مدیریت مالی، مدیریت بازاریابی، مدیریت استراتژیک، مدیریت محیطی، نظارت و ارزیابی و مدیریت اجرایی
Panahi et) (al, 2017	ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور	دانش، مهارت، توانایی، ویژگی	مدیریت تعارض، مدیریت تغییر، شبکه‌سازی، انگیزش، مشارکت‌پذیری، تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری و...
Kermani) (et al, 2017	طراحی مدل شایستگی مدیران بیمارستان‌ها	شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های تعاملی	مسئولیت‌پذیری، صداقت و تعهد، عزت نفس، توسعه خودآگاهی، خودمدیریتی، توسعه مستمر فردی، تجربه کاری، مشارکت و کار تیمی، شبکه‌سازی، ارتباط با دیگران و پایبندی به اخلاقیات و ارزش‌ها و...
Pourabdi) (et al, 2015	طراحی مدل شایستگی چند بُعدی مدیران و کارکنان	شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های تخصصی	مهارت‌های سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، مسئولیت‌پذیری، مهارت‌های رهبری، مدیریت پروژه، مدیریت سازمان و منابع انسانی، راهبردگرایی و نتیجه‌گرایی، نوآوری و تحقیق و توسعه، مبانی فناوری اطلاعات و ارتباطات و...

جدول ۲. الگوهای خارجی مطرح شده در حوزه شایستگی مدیران

دانش راهبردی، دانش تخصصی، دانش عمومی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، مهارت‌های اجرایی، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، تجربه و نگرش	دانش، مهارت، تجربه، نگرش، مهارت‌های فردی	شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد صنعت پتروشیمی	(Dori et al, 2014)
تعهدات ایمانی، ویژگی‌های شخصیتی، دانش ضمنی، دانش آشکار، مهارت پایه، مهارت ارتباطی، مهارت فنی، برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، مهارت ادراکی، مهارت انسانی، مهارت کنترل و...	دانش، مهارت، مشخصه‌های فردی	طراحی مدل مفهومی عمومی شاخص‌ها و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها	(Ahmadi et al, 2011)
مدیریت عملکرد، مدیریت تغییر، برنامه‌ریزی و سازماندهی، مدیریت منابع، ارتباطات، اعتمادسازی، مذاکره، متقاعدسازی، مشتری مداری، اخلاق حرفه‌ای، تعهد و وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری، پشتکار و جدیت، صراحت و قاطعیت، توسعه فردی، انضباط و آراستگی و...	شایستگی ادراکی، شایستگی تخصصی، شایستگی ارتباطی، نگرش و ارزش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، مدیریت خویشتن، مدیریت دیگران	شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران، تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران	(Ranaei et al, 2011)

نویسنده (ها)	عنوان پژوهش	ابعاد	مؤلفه‌ها
(Viktoriya et al, 2021)	تحول شایستگی‌های مدیریتی در چارچوب چالش‌های جهانی	مهارت‌های سخت، مهارت‌های نرم	دیدگاه استراتژیک، ایجاد تصمیمات مؤثر، تدوین وظایف و برنامه‌ریزی مراحل اجرای آنها، سازماندهی فرآیندهای اجرایی، مدیریت زیردستان، مهارت‌های ارتباطی حرفه‌ای بیرونی و داخلی، دستیابی به نتایج، مهارت‌های خودمدیریتی، مهارت‌های شناختی
(André Seidel et al, 2017)	شایستگی‌های کلیدی مدیران پروژه	شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های سازمانی	تجربه فردی و حرفه‌ای، پیشینه و تحصیلات آکادمیک، به کارگیری تجربه‌ها، عملکرد در سازمان

پاسخگویی، اعتماد بنفیس، صداقت، تیم سازی و کار تیمی، مهارت های ارتباطی، تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی، تفکر خلاق، حل مسئله، انگیزش افراد، آموزش و توسعه، سازمان دهی، نتیجه گرا بودن، موفقیت گرا بودن، مشتری محوری، تغییر، قدرت و نفوذ، مدیریت منابع، توسعه فناوری، سعه صدر، حرفه ای گرایی	شایستگی فردی، شایستگی بین فردی، شایستگی ذهنی، شایستگی اجرایی، شایستگی سازمانی، شایستگی تخصصی، شایستگی محیطی	ارائه الگوی مفهومی شایستگی برای مدیران شرکت گاز ایران	Abbaspour) (et al, 2016
قضاوت و تحلیل انتقادی، داشتن چشم انداز و تخیل، دیدگاه استراتژیک، مدیریت منابع، ارتباطات، توانمندسازی، توسعه، توفیق طلبی	شایستگی های ذهنی، شایستگی های مدیریتی	شایستگی های کلیدی رهبران	Tabassi et) (al, 2016
فعال معتبر، عامل تغییر و فرهنگ، شریک تجاری، کارشناس منابع انسانی، مدیریت استعداد، طراح سازمانی، رهبری و مدیریت	روابط، فرآیندها، توانایی ها	مدل شایستگی مدیریت منابع انسانی برای بانک های پاکستان	Akbar Raja) & Aisha, (2012
اداراک، نوآوری، اجرایی، کار گروهی، رهبری، شبکه سازی، مدیریت فناوری، مدیریت مالی، مدیریت بازاریابی	شایستگی عمومی، شایستگی اجتماعی، شایستگی وظیفه ای	شایستگی تیم مدیران اجرایی شرکت های نوپای فناوری بنیان	Brinckman,) (2007

پیشینه پژوهش

(Samadi et al, 2024) به بررسی ارائه مدل شایستگی های مدیریتی زنان در صنعت (مورد مطالعه: شرکت مواد غذایی صباح) پرداختند. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل کیفی شش دسته از عوامل اصلی شامل عوامل زمینه ای، شرایط علی، پدیده محوری، مداخله گر، راهبردها و پیامدها بعنوان مولفه های اصلی توسعه شایستگی زنان شناسایی شد. در این پژوهش، استقرار فرهنگ مدیریتی زنان بعنوان مهم ترین شرط زمینه ای برای توسعه شایستگی زنان گزارش شده است. بر اساس نتایج بدست آمده مشخص شد که پدیده «سقف شیشه ای» مهم ترین عامل مداخله گر در توسعه شایستگی های مدیران زن، توانمندسازی زنان بعنوان مهم ترین راهبرد توسعه شایستگی مدیریتی زنان و برابری جنسیتی و پیشرفت شغلی زنان مهمترین پیامدهای توسعه شایستگی مدیران زن گزارش شده است که این امر از لحاظ مدیریت سازمان اهمیت بسیار بالایی دارد.

(Kabii & Kinyua, 2023)، به بررسی شایستگی های مدیریتی و تداوم کسب و کار پرداختند. به این نتیجه رسیدند که شایستگی های مدیریتی کلیدی شامل ارتباطات رهبری کار تیمی و برنامه ریزی هستند که این شایستگی ها بر تداوم کسب و کار تأثیر می گذارد.

(Castaño et al, 2023) به بررسی بررسی توسعه، اندازه گیری و اعتبارسنجی یک مدل شایستگی مدیریتی در اسپانیا پرداختند. نتایج نشان داد که رابطه معناداری بین شایستگی های مدیریتی شامل رهبری، ارتباطات تعامل جهت گیری نوآوری و اخلاق در بین مدیران اسپانیایی و عملکرد شغلی وجود دارد

(Abedi Ardakani et al, 2022) در پژوهش خود به «طراحی مدل توسعه شایستگی کارکنان با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه» پرداختند. بر اساس یافته‌های پژوهش برای مدل پیشنهادی ۶ بعد و ۳۲ شاخص شناسایی و ابعاد اصلی مدل شامل عوامل ساختاری، زمینه‌ای، رفتاری، عوامل مربوط به ویژگی‌های ارزیابان، ویژگی‌های ارزیابی شونده‌گان و ابزارهای سنجش شایستگی شناسایی شد که بیشترین میانگین مربوط به ابعاد «عوامل زمینه‌ای» و «رفتاری» و کمترین بعد مربوط به «ویژگی ارزیابان» می‌باشد.

(Abdul Ali et al, 2022) به بررسی ارائه مدل شایستگی‌های مدیران جهت ایجاد مزیت رقابتی در سازمان پرداختند. نتایج حاصل از بررسی پایایی پرسشنامه نشان می‌دهد که میزان ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۷ است. مدل پژوهش براساس یافته‌های کیفی شامل مقوله‌های شایستگی فردی با ۳۰ مفهوم، شایستگی میان فردی با ۱۵ مفهوم، شایستگی مدیریتی با ۱۸ مفهوم، شایستگی تخصصی مدیران ۱۸ مفهوم، و مقوله مزیت رقابتی با ۱۵ مفهوم شناسایی و تعیین شده و با استفاده از معادلات ساختاری برازش و آزمون شده است و بر مبنای نتایج بدست آمده از پژوهش، شایستگی‌های مدیران در مقوله‌های شایستگی‌های فردی و میان فردی، مدیریتی و تخصصی مدیران با مفاهیم و زیر مجموعه خاص هر مقوله شناسایی و تاثیرات آن‌ها بر روی مقوله مزیت رقابتی به تفکیک مورد بررسی قرار گرفته که نتایج پژوهش نشان می‌دهد بر مزیت رقابتی در سازمان تأثیر معناداری دارند.

(Ghirtmand & Amiri Moghadam, 2021)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر شایستگی حرفه‌ای کارکنان بر افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت (مطالعه موردی شرکت ایران خودرو) دریافته‌اند که آنچه موجبات ارتقای کیفیت، بهره‌وری و کسب مزیت رقابتی آنها می‌شود چیزی جز استفاده از شایستگی کارکنان و ارتباط آن با بهبود کیفیت و افزایش بهره‌وری در این حوزه نیست.

(Rahmati Kohroodi et al, 2021)، در پژوهش تحت عنوان ارائه چهارچوبی برای تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال با روش فراترکیب دریافته‌اند که طی فرایند تحلیل، تفسیر و ترکیب یافته‌ها، چهارچوب شایستگی‌های رهبران دیجیتال با استخراج ۸ بعد، ۲۱ مقوله، ۸۶ مفهوم (کدهای باز) و ۲۵۹ ارجاع شکل گرفت. ابعاد شناسایی شده عبارتند از: «هوش هیجانی، هوش اجتماعی، هم‌نوا سازی منابع فنی اجتماعی، بینش رقابتی، رهبری یادگیری سازمانی و نوآوری، هوشمندی فناورانه، کاربرمحوری و بینش فرهنگی». یافته‌ها می‌تواند به متولیان سازمانی و پژوهشگران این حوزه کمک کند تا زوایای مختلف شایستگی‌های رهبران دیجیتال را درک کنند و بستری برای پرورش و بهسازی آنها و تجهیزشان به شایستگی‌های جدید فراهم سازند.

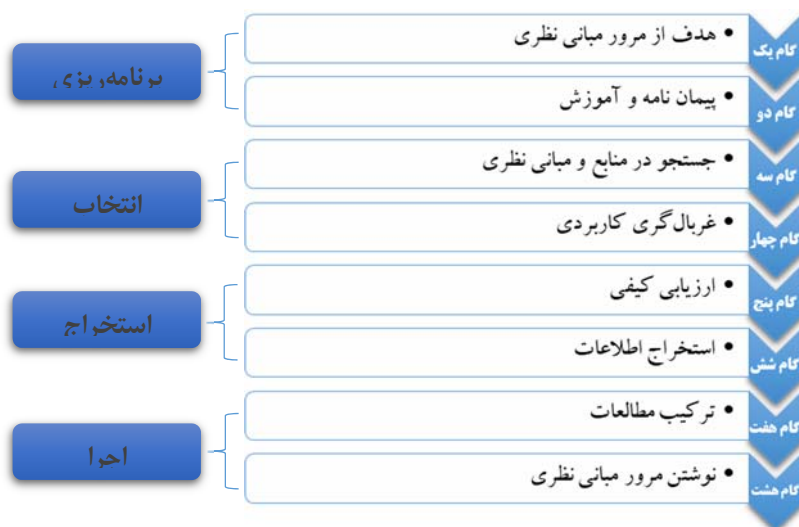
(Khajeh Ali Jahanteghi & abdollahi, 2020) به بررسی ارائه مدل شایستگی کارکنان دانشگاه پیام نور با روش شناختی تئوری داده بنیاد پرداختند. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های ویژگی‌های فردی، مدیریت، فناوری اطلاعات، جزء مؤلفه‌های تأثیرگذار بر شایستگی کارکنان دانشگاه پیام نور بودند. همچنین، مؤلفه‌های شایستگی کارکنان شامل مؤلفه‌های شناختی، نگرشی و مهارتی مورد شناسایی قرار گرفت. علاوه بر این سازوکارها و عوامل تسهیل گر و همچنین موانع اجرای مدل شایستگی کارکنان دانشگاه پیام نور نیز ارائه گردید که از برازش مطلوبی برخوردار بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نگاه هدف کاربردی و بر اساس نحوه جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی پیمایشی است. در این پژوهش از روش تحقیق مرور نظام‌مند نظری استفاده شده است و سپس برای تأیید و تکمیل نتایج حاصل، با هشت نفر از خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای آشنا به مفاهیم شایستگی مدیران، مصاحبه به عمل آمده است.

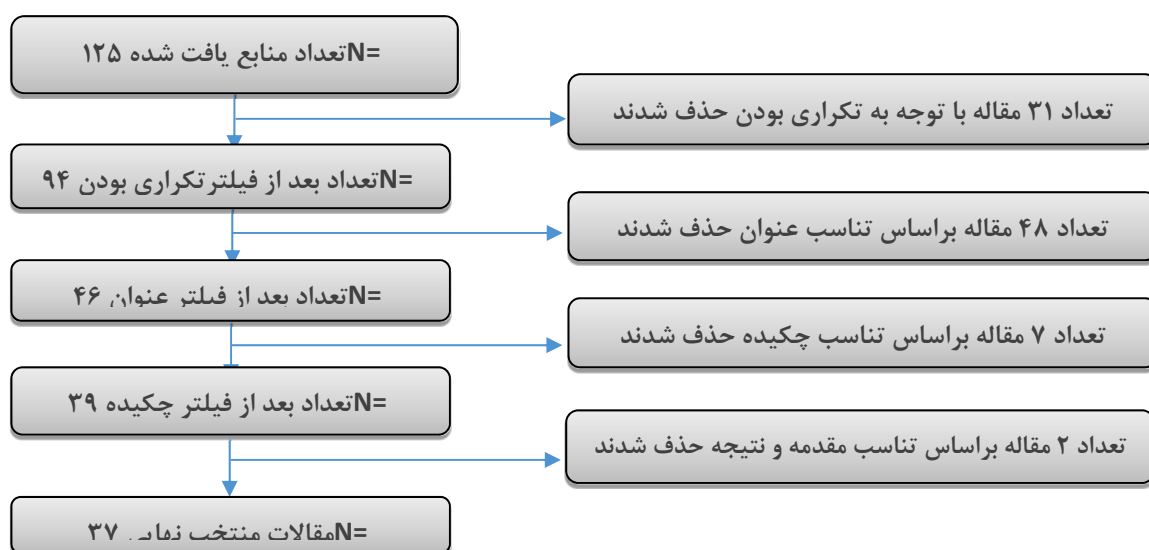
مرور نظام‌مند مبانی نظری

مرور نظام‌مند نوعی مرور ادبیات است که با تمرکز بر یک سؤال واحد تلاش می‌کند تمامی شواهد تحقیقات مهم مرتبط با آن سؤال را شناسایی، ارزیابی، انتخاب و ترکیب کند. در واقع مرور نظام‌مند نوعی تلخیص ادبیات و نوشته‌های موجود درباره یک موضع مشخص علمی است که از روش‌هایی معین (تکرارپذیر و شفاف) برای جست‌وجو در ادبیات و ارزیابی انتقادی تک‌تک تحقیقات استفاده می‌کند تا شواهد معتبر و کاربردی را بیابد و آنها را با استفاده از ابزارهای مناسب با هم ترکیب کند. این روش دو هدف عمده را دنبال می‌کند که شامل؛ خلاصه‌سازی مطالعات از طریق شناسایی الگوها، مضامین و مسائل و کمک به شناسایی محتوای مفهومی یک حوزه و نقش آفرینی در توسعه نظریه‌ها می‌باشد (Seuring & Müller, 2008). (Okoli & Schabram, 2010) چارچوب ۸ مرحله‌ای «هدف از مرور مبانی نظری»، «پیمان نامه و آموزش»، «جستجو در منابع و مبانی نظری»، «غربال‌گری کاربردی»، «ارزیابی کیفی»، «استخراج اطلاعات»، «ترکیب مطالعات»، «نوشتن مرور مبانی نظری» را برای انجام مرور نظام‌مند ارائه کردند که در شکل (۴) قابل مشاهده است. این چارچوب در مطالعات مختلفی به عنوان راهنمای انجام مطالعات نظام‌مند مورد استفاده قرار گرفته است (Okoli & Schabram, 2010). قلمرو موضوعی این پژوهش شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی است. جامعه اطلاعاتی آن را مطالعات انجام شده در زمینه شایستگی مدیران در بازه زمانی سال‌های ۱۹۸۲ تا ۲۰۲۲ تشکیل می‌دهد که از موتور جستجوی گوگل اسکولار و پایگاه‌های علمی خارجی (Science Direct, Springer, IEEE, Scopus) و پایگاه‌های اینترنتی فارسی (چون سیولیکا، مگ ایران، پایگاه علمی جهاد دانشگاهی SID، پرتال جامع علوم انسانی و ایران داک) جمع‌آوری شده است. همچنین در این روش تحقیق امکان استفاده از ادبیات خاکستری وجود دارد (Okoli & Schabram, 2010). ادبیات خاکستری که به طور گسترده‌ای به ویژه در اینترنت قابل دسترسی است، شامل بازنگری‌های غیررسمی مانند گزارش‌ها، رساله‌ها و پایان‌نامه‌ها، مقالات کنفرانسی، رسانه‌های مردمی و معروف، تک پژوهش‌ها یا مقالات در حال انجام، ادبیات متخصصان و منابع اولیه داده‌ها است (Ridley, 2012).



شکل ۴. مراحل روش مرور نظام مند (Okoli & Schabram, 2010)

فرآیند غربال مقالات این حوزه به ترتیب، بررسی عدم تکراری بودن مقالات، تناسب عنوان، چکیده، مقدمه و نتیجه گیری با موضوع پژوهش است که نتیجه آن انتخاب ۳۷ مقاله بوده است. فرآیند شناسایی پژوهش‌ها، محل استخراج و نحوه غربال پژوهش‌ها در شکل شماره ۵ قابل مشاهده است. علاوه بر این، از کتب معتبر و مرجع در حوزه مدیریت نیز در فرآیند کدگذاری استفاده شده است. واحد تحلیل در این پژوهش، پاراگراف یا جمله‌ای از مصاحبه، مقاله یا کتاب که مفهوم مورد نظر را ارائه می‌دهد بوده است. قلمرو موضوعی این پژوهش شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی است. سپس به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی، از روش تحلیل مضمون با نرم‌افزار NVivo استفاده شد. داده‌های هر کدام از مقالات متناسب با پرسش پژوهشی جمع‌آوری و کدگذاری شد. در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در مقالات قبلی، از همان کدهای قبلی استفاده شد و در نهایت ۵ بُعد و ۲۷ مؤلفه شناسایی شد.



شکل ۵. فرآیند جستجو و انتخاب منابع مناسب

مصاحبه با خبرگان

پس از انجام مرور نظام‌مند مبانی نظری و به دست آوردن الگوی اولیه، برای تأیید و تکمیل نتایج با خبرگان دانشگاهی و افراد حرفه‌ای آشنا به مفاهیم شایستگی مدیران مصاحبه حضوری انجام شد. برای شناسایی خبرگان، از روش گلوله برفی استفاده و از هر خبره در پایان مصاحبه خواسته شد دو نفر دیگر مطلع از حوزه موضوع تحقیق و برخوردار از دانش لازم برای ارائه دیدگاه درباره سؤالات تحقیق معرفی کند. هریک از مصاحبه‌ها در محیط کار سازمان خبرگان مورد نظر به مدت ۱ تا ۱/۵ ساعت انجام شد و خبرگانی که در این پژوهش مصاحبه با آن‌ها انجام شد، از اساتید دانشگاهی، مدیران و متخصصان حوزه شایستگی مدیران در سازمان‌های معتبر کشور و پژوهشگران حوزه‌های ذکر شده بودند. اطلاعات آماری و جمعیت‌شناسی خبرگان نیز به این صورت بود که از نظر مدرک تحصیلی ۲۵ درصد آن‌ها دارای مدرک دکتری (۲ نفر)، ۵۰ درصد کارشناسی ارشد (۴ نفر) و ۲۵ درصد مدرک کارشناسی (۲ نفر) داشته، از نظر جنسیت ۷۵ درصد مرد (۶ نفر) و ۲۵ درصد زن (۲ نفر) و از نظر توزیع سنی نیز ۳۷ درصد آن‌ها ۲۵ تا ۳۵ ساله (۳ نفر) و ۶۳ درصد آن‌ها (۵ نفر) ۳۶ تا ۴۵ سال سن داشتند.

یافته‌های پژوهش

در پایان مرور نظام‌مند مبانی نظری (مرحله اول روش تحقیق) کدهای استخراج شده از مقالات براساس تشابه و ارتباط معنایی و محتوایی، ترکیب و تلفیق شدند که نتیجه آن شناسایی ۵ بُعد و ۲۷ مؤلفه بود که در جدول (۳) به کدگذاری مقوله‌ها اشاره شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری ابعاد و منابع آن

فراوانی	منابع	بُعد
۵	(Dulewicz, 1989), (Goldman, 1998), (Bourgault et al, 2006), (RIMS, 2011), (PRIMA, 2011), (Chong, 2013), (Mufti et al, 2016), (Bharwani, 2017) (ایبلی، ۱۳۷۶)، (نادریان جهرمی، ۱۳۸۱)، (غفاریان، ۱۳۸۲)، (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶)، (شیخ و زاهدی، ۱۳۸۹)، (درگاهی، علیپور فلاح پسند و حیدری قره بلاغ، ۱۳۸۹)، (ناصرحی فر، سعادت و معصوم زاده زواره، ۱۳۸۹)، (دری، حبیبی و بهرامی‌نسب، ۱۳۹۴)، (پورعابدی، ضرابی، سجادی نائینی و رضی، ۱۳۹۵)، (پناهی، پورکریمی و رمضان، ۱۳۹۷)	دانش
۱۱	(Boyatzis, 1982), (James & Woodcock, 1985), (Dulewicz, 1989) (Goldman, 1998), (Bourgault et al, 2006), (Young & Dulewicz, 2009), (RIMS, 2011), (PRIMA, 2011), (Jamshidi et al, 2012), (Asumeng, 2014), (Briere et al, 2015), (Mikusova & Coplkova, 2016), (Mahbanooei et al, 2016), (Hanna et al, 2016), (Mufti et al, 2016), (Abbaspour et al, 2017), (Bharwani, 2017), (Viktoriya et al, 2021) (ایبلی، ۱۳۷۶)، (نادریان جهرمی، ۱۳۸۱)، (غفاریان، ۱۳۸۲)، (لطیفی، ۱۳۸۲)، (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶)، (شیخ و زاهدی، ۱۳۸۹)، (ناصرحی فر، سعادت و معصوم زاده زواره، ۱۳۸۹)، (درگاهی، علیپور فلاح پسند و حیدری قره بلاغ، ۱۳۸۹)، (۱۳۹۰، مینا)، (دری، حبیبی و بهرامی‌نسب، ۱۳۹۴)، (پورعابدی، ضرابی، سجادی نائینی و رضی، ۱۳۹۵)، (پناهی، پورکریمی و رمضان، ۱۳۹۷)، (۱۳۹۸، اسکری و حاجی‌فر)، (رحمانی، هاشمی و باقری، ۱۳۹۸)، (بلالی	مهارت

	شهواری، یعقوبی و وفادار، (۱۳۹۸))	
۲	(Boyatzis,1982), (James & Woodcock, 1985), (Asumeng, 2014), (Abbaspour et al, 2017), (Bharwani, 2017), (Viktoriya et al, 2021) (ایلی، ۱۳۷۶)، (نادریان جهرمی، ۱۳۸۱)، (غفاریان، ۱۳۸۲)، (لطیفی، ۱۳۸۲)، (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶)، (شیخ و زاهدی، ۱۳۸۹)، (درگاهی، علیپور فلاح پسند و حیدری قره بلاغ، ۱۳۸۹)، (ناصری فر، سعادت و معصوم زاده زواره، ۱۳۸۹)، (زارعی، رحمتی، موسوی و ودادی، ۱۳۹۳)، (عسکری و حاجی فر، ۱۳۸۹)	خودانگاره
۷	(Boyatzis, 1982), (James & Woodcock, 1985), (Dulewicz, 1989), (Boydell & Leary, 1989), (Cochran, 2009), (PRIMA, 2011), (RIMS, 2011), (Asumeng,2014), (Asgari et al, 2015), (Briere et al, 2015), (Mikusova & Coplkova, 2016), (Abbaspour et al, 2017), (Bharwani, 2017) (ایلی، ۱۳۷۶)، (نادریان جهرمی، ۱۳۸۱)، (لطیفی، ۱۳۸۲)، (غفاریان، ۱۳۸۲)، (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶)، (شیخ و زاهدی، ۱۳۸۹)، (ناصری فر، سعادت و معصوم زاده زواره، ۱۳۸۹)، (مینا، ۱۳۹۰)، (دری، حبیبی و بهرامی نسب، ۱۳۹۴)، (بهشتی زواره، سلطانی و نیلی پور طباطبائی، ۱۳۹۷)، (عسکری و حاجی فر، ۱۳۹۸)	ویژگی های شخصیتی
۲	(Dulewicz, 1989), (RIMS, 2011) (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶)، (شیخ و زاهدی، ۱۳۸۹)، (مینا، ۱۳۹۰)، (خشوعی، عریضی و نوری، ۱۳۹۲)، (عسکری و حاجی فر، ۱۳۹۸)	محرک

در جدول (۴) نمونه‌ای از کدهای استخراج شده در بُعد دانش که براساس شباهت محتوایی با هم تلفیق شده‌اند، نشان داده شده است.

جدول ۴. نمونه‌هایی از مقوله‌بندی کدهای استخراج شده

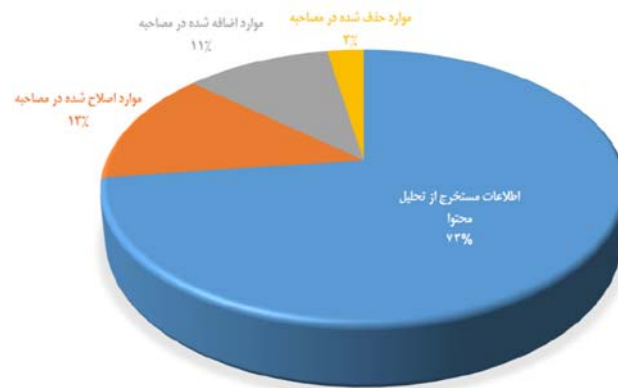
مؤلفه	کدهای استخراج شده
دانش شغلی	○ دانش فنی و عملیات ○ دانش تخصصی ○ آگاهی شغلی ○ دانش کسب و کار ○ دانش حوزه کاری ○ دانش و مهارت تخصصی
دانش محیطی	○ دانش سیاسی ○ دانش اجتماعی ○ دانش اقتصادی ○ شناخت بازار ○ آگاهی ملی ○ فراآگاهی از محیط‌های پیرامون
دانش سازمانی	○ آگاهی سازمانی ○ دانش مدیریت مالی ○ دانش مدیریت منابع انسانی ○ شناخت سیستم اداری ○ دانش مدیریت بحران ○ دانش مدیریت عمومی
دانش فناوری اطلاعات	○ شناخت سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی ○ دانش مدیریت تکنولوژی ○ آشنایی با فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی ○ دانش فناوری ○ تسلط بر نرم افزارهای رایانه‌ای ○ سواد کامپیوتری

سپس در مصاحبه با خبرگان، کدهای جدیدی به الگوی اولیه اضافه شدند و به صورت رفت و برگشتی به ترکیب و تلفیق آنها پرداخته شد. در نهایت چهار مؤلفه جدید شناسایی، یک مؤلفه حذف و پنج مورد اصلاح شد که در جدول (۵) این روند نشان داده شده است.

جدول ۵. ارائه تعداد ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده از دو روش پژوهش به تفکیک

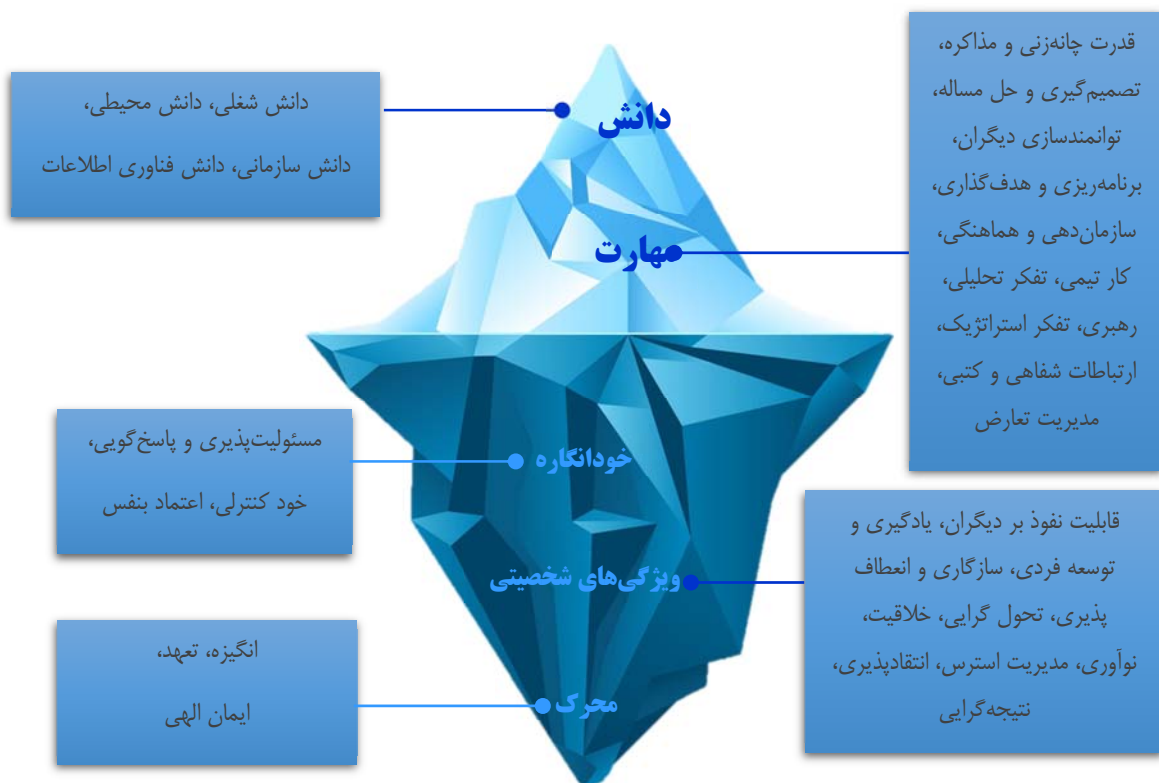
مجموع	تعداد ابعاد / مؤلفه‌های استخراج شده در مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای	تعداد ابعاد / مؤلفه‌های اصلاح شده در مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای	تعداد ابعاد / مؤلفه‌های حذف شده در مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای	تعداد ابعاد / مؤلفه‌های استخراج شده از تحلیل محتوای کیفی	شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی
۵	۰	۰	۰	۵	تعداد ابعاد
۴	۰	۱	۱	۵	تعداد مؤلفه‌های دانش
۱۱	۰	۳	۰	۱۱	تعداد مؤلفه‌های مهارت
۳	۱	۰	۰	۲	تعداد مؤلفه‌های خودانگاره
۹	۲	۱	۰	۷	تعداد مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی
۳	۱	۰	۰	۲	تعداد مؤلفه‌های محرک
۳۰	۴	۵	۱	۲۷	مجموع مؤلفه‌ها

در ادامه میزان سهم موارد ارائه شده در نتایج پژوهش، شامل موارد استخراج شده از تحلیل محتوای کیفی و نظرات اعمال شده خبرگان نمایش داده شده است. نتایج نهایی پژوهش درباره شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی، شامل ۷۳ درصد اطلاعات استخراجی از فرآیند تحلیل محتوای کیفی و ۲۶ درصد از فرآیند مصاحبه با خبرگان بوده که در شکل (۶) نشان داده شده است.



شکل ۶. توزیع موارد ارائه شده در مدل نهایی

در نهایت شکل (۷) ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی را مبتنی بر الگوی کوه یخ نشان می‌دهد که دارای ۵ بُعد دانش، مهارت، خودانگاره، ویژگی‌های شخصیتی و محرک است.



شکل ۷. ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی مبتنی بر الگوی کوه یخ

بُعد دانش شامل ۴ مؤلفه، بُعد مهارت شامل ۱۱ مؤلفه، بُعد خودانگاره شامل ۳ مؤلفه، بُعد ویژگی‌های شخصیتی شامل ۹ مؤلفه و بُعد محرک شامل ۳ مؤلفه می‌باشند و در مجموع در الگوی نهایی ۵ بُعد و ۳۰ مؤلفه وجود دارد. در جدول (۶) نیز توضیحات مرتبط با مقوله‌ها به تفکیک قابل مشاهده است.

جدول ۶. ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی و توضیحات مربوط به هر مؤلفه

ردیف	تعداد	بُعد	مؤلفه	توضیحات
۱	۱	دانش	دانش شغلی	برخورداری از تخصص و خبرگی در حوزه‌های مرتبط با اهداف و مأموریت‌های سازمانی.
۲	۲		دانش محیطی	شناخت و درک اثرات فناوری‌های نوین بر عملیات حوزه مرتبط، آگاهی از نظام اعتقادی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی حاکم بر کشور؛ آشنایی با فرآیندهای تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری دولتی و قدرت تحلیل اثرات تعاملات سیاسی بر اداره حوزه مربوطه.
۳	۳		دانش سازمانی	شناخت و درک کارکرد دستگاه و سازمان، ساختار و فرهنگ سازمانی و همچنین تأثیر عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بر تحقق مأموریت و اهداف سازمان.
۴	۴		دانش فناوری-اطلاعات	توانایی به کارگیری روش‌های جدید فناوری اطلاعات در انجام وظایف سازمانی و برخورداری از مهارت کار با رایانه و نرم‌افزارهای عمومی و تخصصی.
۵	۱	مهارت	قدرت چانه‌زنی و مذاکره	مهارت‌های مورد نیاز برای انجام مذاکره موفق، ایجاد اطمینان بخشی و دستیابی به این تضمین که توافق حاصل از مذاکره اهداف مورد نظر سازمانی را تأمین می‌کند.
۶	۲		توانمندسازی دیگران	توسعه دیگران از طریق ایجاد و تقویت شرایط حمایت‌کننده، آموزش و پرورش و تفویض اختیار و مسئولیت به همکاران با هدف افزایش عملکرد و به حداکثر رساندن توانایی‌های بالقوه و رشد حرفه‌ای افراد تحت سرپرستی.
۷	۳		ارتباطات شفاهی و کتبی	توانایی برقراری رابطه کلامی و قابلیت نگارش شفاف و ساختارمند.
۸	۴		برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری	ارائه یک روش منظم و مدون، برای تعیین فعالیت‌های اثربخش برای به انجام رساندن مأموریت‌ها و مسئولیت‌های محوله به حوزه مدیریت براساس چشم‌انداز کلان و برنامه راهبردی سازمان و برخورداری از توانایی لازم جهت تعریف اهداف مشخص، شفاف، قابل اندازه‌گیری، قابل حصول، واقعی و معین در یک محدوده زمانی مناسب.
۹	۵		سازمان‌دهی و هماهنگی	برخورداری از مهارت لازم برای شناخت فرایندهای کاری و سازمانی و وظایف شغلی و تشخیص اهمیت و اولویت آنها و تقسیم کار براساس توانمندی افراد، میان واحدهای سازمانی و گروه‌های

کاری و ایجاد ارتباط میان آنها به منظور کسب اهداف سازمانی.				
به ایجاد محیطی مناسب برای انجام کار گروهی و تشکیل و هدایت گروه‌های کاری گوناگون اطلاق می‌شود.	کار تیمی		۶	۱۰
توانایی شناسایی علل ایجاد تعارض، بین خود و دیگران و گام برداشتن در جهت غلبه بر ناهماهنگی‌ها با تمرکز بر روی حل مسائل.	مدیریت تعارض		۷	۱۱
تفسیر، ایجاد ارتباط و تحلیل یکپارچه اطلاعات جهت ارزیابی منطقی موقعیت‌ها با استفاده از منطق استقرایی و استنتاجی، برای استنباط موضوعات مرتبط با حوزه مأموریت.	تفکر تحلیلی		۸	۱۲
تفکر راهبردی و بلند مدت جهت ایجاد و تبیین اهداف استراتژیک و راهبردهای سازمانی بصورت مرتبط و هم افزا و در جهت تحقق نیازهای دستگاه و سازمان.	تفکر استراتژیک		۹	۱۳
توانایی اعمال نفوذ و هنر انگیزه دادن به گروهی از افراد برای اقدام در جهت دستیابی به هدفی مشترک است	رهبری		۱۰	۱۴
توانایی شناسایی، تحلیل و حل مسائل مختلف مدیریتی.	تصمیم‌گیری و حل مساله		۱۱	۱۵
پذیرفتن مسئولیت در قبال تصمیمات و اقدامات خود و نتایج آن در قبال کلیه ذینفعان (جامعه، دولت، شهروندان، کارکنان، ارباب رجوع و...) و ارائه پاسخ لازم به ابهام‌های آنان.	مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی	خود انگاره	۱	۱۶
حالتی درونی در فرد است که بدون کنترل یک عامل خارجی او را به انجام وظایفش متمایل می‌سازد.	خود کنترلی		۲	۱۷
ایمان به توانایی‌های ذاتی و استعدادهای فطری خویش و اطمینان از استقلال در بیان نظرات، افکار و ایده‌های خود.	اعتماد بنفس		۳	۱۸
قابلیت اثرگذاری بر افکار، احساسات و نگرش دیگران (از راه ترغیب، اقناع، انگیزش و مذاکره) و هدایت رفتار دیگران و ایجاد و توسعه پایگاه قدرت در راستای تحقق مأموریت و اهداف سازمانی.	قابلیت نفوذ بر دیگران		۱	۱۹
اطمینان‌بخشی به پیشرفت مستمر و افزایش دانش، مهارت‌ها، رویکردها و درگیر شدن در تجربیات و چالش‌های جدید.	یادگیری و توسعه فردی	ویژگی‌های شخصیتی	۲	۲۰
تنظیم رفتارها برای کار کردن به صورت کارآمد در موقعیت‌های متغیر و محیط‌ها و فرهنگ‌های گوناگون و با افراد مختلف و تیم‌های مدیریتی برای حداکثر استفاده از منابع و توانمندی‌های موجود در سازمان.	سازگاری و انعطاف‌پذیری		۳	۲۱
استقبال از تغییر و آغازگری و تسهیل تأثیر آن بر افراد، بخش‌ها و سازمان از طریق یک استراتژی تغییر پایدار و فراهم آوردن جوی	تحول‌گرایی		۴	۲۲

مثبت و خوش بینانه برای تغییر و رفع موانع موفقیت.				
به کارگیری توانایی تجسم و خیال پردازی برای ایجاد فکر یا مفهومی جدید در راستای تحقق مأموریت و اهداف سازمانی.	خلاقیت		۵	۲۳
اجرائی کردن افکار و اندیشه‌های نو و به عمل در آوردن ایده‌های جدید برای تحقق اهداف سازمانی	نوآوری		۶	۲۴
ایجاد یک محیط کار سالم جهت کاهش استرس و استفاده از مجموعه‌ای از متدها و برنامه‌هایی که به کارکنان کمک می‌کند تا بتوانند با استرس‌های خود در محیط کار مقابله کنند.	مدیریت استرس		۷	۲۵
توانایی پذیرش انتقادات سازنده و منطقی و استقبال از پیشنهادهای مفید و به کارگیری آن‌ها.	انتقادپذیری		۸	۲۶
داشتن تفکر اجرایی و تمرکز تلاش‌های شخصی برای کسب نتایج بهره‌ور و متناسب با اهداف سازمانی.	نتیجه گرایی		۹	۲۷
برخورداری از انگیزه درونی لازم و کافی برای تلاش جهت فرارفتن از متوسط عملکرد.	انگیزه	محرك	۱	۲۸
داشتن احساس تعلق و وفاداری به ارزش‌ها و مأموریت‌های سازمان و تلاش برای تحقق اهداف سازمانی.	تعهد		۲	۲۹
گرایش قلبی و وابستگی فکری و اعتقادی و روحی به وجود خداوند و حاضر و ناظر بر اعمال خود دانستن او	ایمان الهی		۳	۳۰

بحث و نتیجه گیری

برای ایجاد بینش و دیدگاه مشترک در بین نظریه پردازان، دید اجمالی از تعاریف شایستگی توسط محققان متعدد مطرح شد که این خود نشان دهنده عدم وجود تعریفی واحد برای شایستگی می‌باشد. با این وجود با مروری بر کلیه تعاریفی که تاکنون برای توضیح شایستگی ارائه شده بود تعریفی جامع که تمام ابعاد شایستگی را پوشش می‌دهد ارائه کردیم: «شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها، محرک‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی یک فرد که در صورت وجود فرصت و امکانات مناسب، منجر به عملکرد بالا در شغل یا موقعیت‌هایی خاص می‌گردد.» نتایج نشان داد پس از ادغام ۳۰ مؤلفه گوناگون به عنوان مؤلفه‌های شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی شناسایی و در قالب ۵ بُعد اصلی الگوی کوه یخ شایستگی یعنی دانش (با ۴ مؤلفه)، مهارت (۱۱ مؤلفه)، خودانگاره (۳ مؤلفه)، ویژگی‌های شخصیتی (۹ مؤلفه) و محرک‌ها (۳ مؤلفه) طبقه‌بندی شدند. استفاده از یک الگو و چارچوب شایستگی مناسب جهت گزینش، پرورش و ارزیابی مدیران سازمان‌های دولتی زمینه‌ساز توسعه در سطح سازمانی و ملی است. نتایج این پژوهش با نتایج (Samadi et al, 2024) (Kabii & Kinyua, 2023)، (Castaño et al, 2023) (Abedi Ardakani et al, 2022) (Abdul Ali et al, 2022) (Ghirtmand & Amiri Moghadam, 2021)، (Rahmati Kohroodi et al,)

(2021)، (Khajeh Ali Jahanteghi & abdollahi, 2020) مطابقت دارد. (Samadi et al, 2024) نشان دادند که پدیده «سقف شیشه‌ای» مهم‌ترین عامل مداخله‌گر در توسعه شایستگی‌های مدیران زن، توانمندسازی زنان بعنوان مهم‌ترین راهبرد توسعه شایستگی مدیریتی زنان و برابری جنسیتی و پیشرفت شغلی زنان مهمترین پیامدهای توسعه شایستگی مدیران زن گزارش شده است که این امر از لحاظ مدیریت سازمان اهمیت بسیار بالایی دارد. (Kabii & Kinyua, 2023)، به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های مدیریتی کلیدی شامل ارتباطات رهبری کار تیمی و برنامه ریزی هستند که این شایستگی‌ها بر تداوم کسب و کار تأثیر می‌گذارد. (Abdul Ali et al, 2022) نشان دادند که شایستگی‌های مدیران در مقوله‌های شایستگی‌های فردی و میان فردی، مدیریتی و تخصصی مدیران با مفاهیم و زیر مجموعه خاص هر مقوله شناسایی و تاثیرات آن‌ها بر روی مقوله مزیت رقابتی به تفکیک مورد بررسی قرار گرفته که نتایج پژوهش نشان می‌دهد بر مزیت رقابتی در سازمان تأثیر معناداری دارند.

در این پژوهش با انجام مرور نظام‌مند مبانی نظری در مرحله اول و سپس مصاحبه با خبرگان، ابعاد و مؤلفه‌های جامعی در قالب ۵ بُعد و ۳۰ مؤلفه شایستگی به دست آمد. بُعد اول دانش است که شامل مؤلفه‌های دانش شغلی، دانش محیطی، دانش سازمانی و دانش فناوری اطلاعات می‌باشد. بُعد دوم مهارت است که شامل مؤلفه‌های قدرت چانه‌زنی و مذاکره، تصمیم‌گیری و حل مساله، توانمندسازی دیگران، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، سازمان‌دهی و هماهنگی، کار تیمی، تفکر تحلیلی، رهبری، ارتباطات شفاهی و کتبی، مدیریت تعارض و تفکر استراتژیک می‌باشد. بُعد سوم خودآگاهی است که شامل مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، خودکنترلی و اعتماد بنفس است. بُعد چهارم ویژگی‌های شخصیتی است که شامل مؤلفه‌های قابلیت نفوذ بر دیگران، یادگیری و توسعه فردی، سازگاری و انعطاف‌پذیری، تحول‌گرایی، خلاقیت، نوآوری، مدیریت استرس، انتقادپذیری و نتیجه‌گرایی است. آخرین بُعد محرک‌ها است که شامل مؤلفه‌های انگیزه، تعهد و ایمان الهی است. در ادامه به پیروی از مدل کوه یخ (Spencer & Spencer, 1993) شایستگی‌ها به دو دسته آشکار (توسعه‌پذیر) و پنهان (توسعه ناپذیر) تقسیم‌بندی و مشخص شد که کدام ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده متمرکز بر شایستگی‌های آشکار و کدام یک متمرکز بر شایستگی‌های پنهان هستند. مدل کوه یخ نشان می‌دهد که برخلاف رویه‌های معمول که در فرآیندهای مدیریتی ابعاد آشکار شایستگی مثل دانش و مهارت در کانون توجه قرار می‌گیرد، ابعاد پنهان‌تر مثل ارزش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و محرک‌ها نقش مهم‌تر و مؤثرتری در عملکرد افراد به‌ویژه مدیران سازمان‌های دولتی داشته است و باید در فعالیت‌های مربوطه مانند گزینش، انتخاب، تدوین برنامه توسعه و ارزیابی مدیران توجه خاصی به این دسته از شایستگی‌ها گردد.

Reference

- Abedi Ardakani, M., & Sarlak, M., & Darvish, H., & Farati, H. (2022). Designing the model of employee competency development using the evaluation and development center. *Journal of Human Capital Empowerment*, 5(1). 1-14. (in Persian)
- Abbaspour, A., & Rahimian, R., & Delavar, A., & Ghiasi, S., & Hashemian, F. S. (2016). Conceptual Model of Competency in Managers of National Iranian Gas Company. *The Social Sciences*, 11 (26), 6193-6197.
- Abel, M.H., (2008). Competencies management and learning organizational memory. *Journal of knowledge management*, 12 (6), 15-30. DOI:10.1108/13673270810913595
- Abedian, A. (2011). Designing a competency model for managers of educational groups at Ferdosi University of Mashhad, Master's thesis, Ferdosi University of Mashhad.



- Abdul Ali, I., & Karimi, Eu., & Abdul Manafi, S., & Lari Semnani, B. (2022). Designing and explaining the competence model of managers with the aim of creating a competitive advantage in the organization, *Development of Quarterly Journal of Training & Human Resources*, 9 (32), 111-136. Doi: 20.1001.1.24233277.1401.9.32.6.9 (In Persian)
- Ahmadi, A., & Fazli Kobriya, H., & Faqih, M. (2011). Designing a general conceptual model of competency-based manpower planning indicators and components, *Strategy Magazine*, 66, 147-177. (In Persian).
- Akbar, M. R. & Akbar, A. (2012). Human resource management competency model for pakistani banking companies. *African Journal of Business Management*, 4 (6), 79-89. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2552>
- Allahyari, R., & Abolghasemi, M. & Ghahrani, M. (2017). Detecting and Identifcating Dimensions and Components Competency Model of Science and Technology Parks Iran's Managers, With Use Structural Equation Modeling, *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 11 (1), 82-59. Doi: 20.1001.1.24235261.1397.11.1.3.4. (In Persian)
- Alabri, I., & Siron, R., & Alam, M.N. (2022). Human resource management (HRM) practices and employees' adaptive performance: The moderating role of transformational leadership. *Webology* 2022, 19, 6215–6245.
- Balali Shahvari, S., & Yaghoubi, N. M., & Vafadar, M. (2019). Analysis, Ranking and Presentation of Managers' Core Competencies Model (Case Study: Cooperatives, Labor and Social Welfare of Sistan and Baluchestan). *Public Management Researches*, 12(45), 109-134. doi: 10.22111/jmr.2020.30225.4612
- Birknerová, Z., & Uher, I. (2022). Assessment of Management Competencies According to Coherence with Managers' Personalities. *Sustainability* 2022, 14,170. <https://doi.org/10.3390/su14010170>
- Brinckman, J. (2007). *Competence of Top Management Teams and Success of New Technology-Based Firms*. Frankfurt: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bush, R. Gh., & Claudia, S. P., & Gilberto, T. Sh. (2017). The employees' perception at a Brazilian public university. *Revista de Administração*, 52, 233-245.
- Castaño, A.M., & Zuazua, M., & García-Izquierdo, A. (2023). Development, Measurement, and Validation of a Managerial Competency Model in Spain. *European Journal of Psychological Assessment*, <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000769>.
- Demirkesen, S., & Ozorhon, B. (2017). Impact of integration management on construction project management performance. *International Journal of Project Management*, 35 (8), 1639-1654. DOI:10.1016/j.ijproman.2017.09.008
- Derakhshan, M., & Zandi, Kh. (2016). Ways to improve the competencies of managers of educational groups. *Scientific journal-Education and Evaluation Research*, 10(37), 163-189. SID. <https://sid.ir/paper/183628/fa>. (In Persian)
- Dori, B., & Habibi, M., & Bahrami Nasab, M. (2014). Identifying the strategic competencies of senior managers of the petrochemical industry. *Human Resource Management Research Quarterly*, 23, 242-217. URL: <http://iieshrm.ir/article-1-338-en.html>. (In Persian).
- Eid, N.G., & Anter, M. (2021). Identifying the most important managerial competencies needed by the tourism industry in Egypt from tourism and hospitality faculties students: A Delphi Study. *Arab Univ Tour Hosp*. 20, 82–98.
- Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2015). Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. *African Journal of Business Management*, 4 (13), 2845-2855.
- Gächter, S., & Renner, E. (2018). Leader as role models and belief managers in social dilemmas. *J Econ Behav Organ*, 154, 321–334. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.08.001>
- Ghirtmand, S., & Amiri Moghadam, M. (2021). Investigating the effect of professional competence of employees on increasing productivity and improving quality (case study of Iran Khodro Company). *The 7th International Conference on Management and Accounting Sciences*, Tehran, <https://civilica.com/doc/1257922>. (in Persian)
- Hornby, A. S. (2003). *Oxford advanced learner's dictionary*, Oxford University Press.

- Hwang, H., & Kuo, T. (2018). Competency in delivering health education: A concept analysis. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 11, 20-25. DOI:10.1016/j.xjep.2018.02.005
- Kermani, B., & Darvish, H., & Sarlak, M.A. & Kolivand, P. (2017). Developing Competence Modeling of Hospital Managers, *Scientific and Research Journal of Health Promotion Management*, 7 (2), 65-58. URL: <http://jhpm.ir/article-1-776-en.html>. (In Persian)
- Matić, I. (2022). Managerial Interpersonal Competencies Benefiting from Learning Organization Characteristics in SMEs, *Leibniz Information Centre for Economics: Kiel, Germany*, 19-36. DOI:10.2478/mdke-2022-0002
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McLagan, P. A. & Suhadolnik, D. (1989). *Models for HRD practice: The research report*. Washington, DC: American Society for Training and Development.
- Rahmati Kohroodi, S., & SHAMS MOORKANI, GH. R., & SHAMI ZANJANI, M., & ABOLGHASEMI, M. (2021). Presenting a Framework for Explaining the Competencies of Digital Leaders through Meta-Synthesis Method. *JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RESEARCH*, 13(1 (43)), 9-42. SID. <https://sid.ir/paper/1046179/en>. (in Persian)
- Kabii, L.KK., & Kinyua, G. (2023). Managerial Competencies and Business Continuity: A Review of Literature. *International Journal of Education and Research*, 11(2), 65-90.
- Khajeh Ali Jahanteghi, Z., & abdollahi, M. (2020). Presentation of the competency model of Payame Noor University staff with the methodology of data-based theory. *Management and Educational Perspective*, 2(3), 43-68. doi: 10.22034/jmep.2020.240743.1025
- Neumeyer, X., & Liu, M. (2021). Managerial competencies, and development in the digital age. *IEEE Eng Manag Rev*. 49, 49-55. DOI: 10.1109/EMR.2021.3101950
- Okoli, Ch., & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *SSRN Electronic Journal*. 2139, 7-35.
- PARETO, V. (1897). *Cours d' Economie Politique*, North Gary: Priorities.
- Panahi, S. M., & Pour Karimi, J., & Ramadan, M. (2017). Presenting the professional competency model of research managers in research-oriented organizations, *Organizational Resource Management Research*, 8 (1), 23-46. URL: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-16671-fa.html>. (In Persian)
- Pourabdi, M. R., & Zarrabi, V., & Sajadi Naini, H., & Razi, Z. (2015). Designing a multidimensional competency model for managers and employees. *Human Resource Management Research Quarterly*, 2 (24), 27-52. <https://civilica.com/doc/909096>. (In Persian)
- Ranaei, H., & Soltani, M., & Yazdani, H. (2011). Identifying and ranking the dimensions and components of managers' competence: content analysis of managers' competence models, *scientific-promotional publication of human resources studies*, 3, 27-50. (In Persian).
- Ridley, D. (2012). Source of Information and Conducting Searches. In D. Ridley, *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students* (pp. 29-43). Sage.
- Samadi, M., & Mohammadi, M., & Rezaei Far, H., & Hakimpour, H. (2024). Presenting the model of managerial competencies of women in the industry (case study: Sabah Food Company). *Journal of value creating in Business Management*, 4(2), 458-482. doi: 10.22034/jvcbm.2024.428221.1258. (in Persian)
- Senhadji, H., & Benbouziane, M. (2022). Competency Ice-Berg Model -A quality view to the university of Tlemcen, *Revue Organisation & Travail*, 10, 386-399.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16 (15), 1699-1710. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>.
- Shum, C., & Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*. 74 (1), 57-66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.002>
- Shirley, F. (2011). *Adequacy Testing Techniques by Managers*. Translation by Mehdi Asadi Qarabaghi and Ali Bayati, Tehran: Arg, First Edition. (In persian).



- Spencer, L., & Spencer, S. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Stevens, G. W. (2012). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, 12 (1), 86–107. DOI:10.1177/1534484312456690
- Sun, L., & Shi, K. (2008). The HR Competency Studies and the IPMA-HR Competency Training and Certification Program in China. DOI:10.1177/009102600803700307
- Tabassi, A., & Roufechaei, K. M., & Ramli, M., & Abu Bakar, A.H., & Ismail, R. & Pakir, H.K. (2016). Leadership Competences of Sustainable Construction Project Managers, *Journal of Cleaner Production*, 22, 720-746. DOI:10.1016/J.JCLEPRO.2016.02.076
- Triana, M. C., & Gu, P., & Chapa, O., & Richard, O. & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Hum Resour Manag.* 60, 145–204.
- Viktoriya, B., & Olesia, D., & Oksana, K. (2021). Transformation of Managerial Competencies within the Context of Global Challenges. *SHS Web of Conferences*, 90, 101-108. DOI:10.1051/shsconf/20219002002