

## شناسایی شاخص‌های شایستگی مدیران شهرداری تهران<sup>۱</sup>

فاطمه جوادی فرد<sup>۲</sup>

علیرضا امیر کبیری\*<sup>۳</sup>

محمود دهگان<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۰۷)

### چکیده

**هدف:** اهمیت و ضرورت تحقیق حاضر در دو بُعد نظری و کاربردی قابل بررسی می‌باشد. در بُعد نظری، با توجه به این که تاکنون تحقیقی در زمینه طراحی و تبیین شاخص‌ها، ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران در شهرداری تهران انجام نشده، این تحقیق می‌تواند از جهت پر کردن خلأ نظری حوزه شایستگی در شهرداری تهران، به شناسایی هر چه بیشتر مفهوم شایستگی، ابعاد، شاخص‌ها و نحوه گسترش و بهبود آن به صورت دقیق‌تر و عملیاتی‌تر یاری رساننده و منجر به یک الگوی یکپارچه و منسجم گردد. از نقطه نظر کاربردی، نیز این تحقیق می‌تواند با تعیین و مشخص کردن وضع موجود شایستگی افراد مدیر در سازمان مذکور، نقش مؤثری در ارتقای عملکرد آن‌ها و در نهایت بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. همچنین عدم مطالعه موضوع باعث می‌شود تا مدیرها بر اساس سلايق مختلف، نگاه ناقص و نادرستی نسبت به موضوع داشته باشند.

**روش:** نوع تحقیق از نظر هدف، گسترش و ازلحاظ نتیجه‌گیری، کاربردی می‌باشد. از لحاظ نوع داده‌ها ترکیبی (کمی و کیفی) می‌باشد. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران بود که با روش انتخاب غیر احتمال‌وند صورت پذیرفت و در بخش کمی، جامعه شامل کلیه مدیرها در تمام بخش‌های سازمان و حجم نمونه برابر با ۳۸۴ نفر و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه طراحی یافته و در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق طراحی شده، بود. روایی و پایایی در هر دو بخش کمی و کیفی با استفاده از روش‌های مناسب تأیید شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق حاکی از شناسایی چهار بعد شایستگی شامل: شایستگی‌های تفکری، شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های اجرایی می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این تحقیق می‌تواند برای شناخت بهتر شایستگی‌های مدیرها، انتخاب، انتصاب و آموزش ایشان در شهرداری تهران مورد استفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** شاخص‌های شایستگی مدیرها، شایستگی‌های تفکری، شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های اجرایی.

۱ مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان: طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران [Javadifard.1986@gmail.com](mailto:Javadifard.1986@gmail.com)

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران ( نویسنده مسئول)

[Dr.alirezaamirkabiri@gmail.com](mailto:Dr.alirezaamirkabiri@gmail.com)

۴- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

[Dr.dehgan@gmail.com](mailto:Dr.dehgan@gmail.com)

## مقدمه

امروزه باید در نظر داشت که سازمان، در حقیقت عناصری را شامل می‌شود که در جهت هدف ویژه شکل‌گیری می‌شود و سپس به‌منظور رسیدن به آن اهداف با یکدیگر همکاری می‌کنند. ظهور سازمان‌ها و گسترش روزافزون آن‌ها از خصیصه‌های بارز تمدن بشری می‌باشد. امروزه برای هر مقوله‌ی اجتماعی، سازمانی خاص به وجود آمده؛ به‌طوری‌که سازمان‌ها، رکن اصلی جوامع را تشکیل می‌دهند (۱). در میان عوامل گوناگونی که موجب موفقیت سازمان‌ها در انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان می‌شود، نقش مدیریت شایسته (۲) و تعامل مدیرها با کارکنان ژانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۳) حائز اهمیت هست. به بیان پیتردراکر مدیریت عضو حیات‌بخش سازمان‌های امروزی می‌باشد. افراد مدیر در مجموعه‌های مختلف با توجه به وظایف و اختیاراتی که بر عهده‌دارند، می‌توانند نقش بی‌بدیلی در هدایت و راهبری سازمان‌ها بر عهده گیرند و همین باعث شده که از دهه‌های آغازین تولد علم مدیریت، همواره سخن از وظایف، نقش‌ها و ویژگی‌های مدیرها در بخش‌های مختلف و شایستگی‌های آنان به میان بیاید. سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیرها در شرکت‌های مختلف و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت‌شده باشد (۴).

در نتیجه رسیدن و دستیابی به هدف‌های سازمانی ملزم به وجود مدیرها در مجموعه‌های مختلفی هست که از تجربه دانش و مهارت مدیریتی و توانمندی، برخوردار می‌باشند به‌طوری‌که قادر باشند کارکرد و همچنین عکس‌العمل مطلوب و مناسب در برابر تغییرات محیطی داشته باشند (۵). با در نظر گرفتن وظیفه و همچنین نقش و جایگاه و اهمیت مدیریت در سازمان، شناسایی دقیق و مناسب شایستگی‌های مدیرها در بخش‌های مختلف از با اهمیت‌ترین موضوعات و همچنین اقدامات برای رسیدن به کارکرد سازمانی مناسب می‌باشد. در ادامه نیز می‌توان ذکر کرد که شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها در یک شغل خاص می‌باشد که به شخص اجازه می‌دهد در انجام وظایف خویش به موفقیت دست یابد.

محققین معتبر مانند مک کلند<sup>۲</sup> و بویاتزیس<sup>۳</sup> (۶) شایستگی دربرگیرنده مشخصات ریشه‌ای فرد، انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش کاربردی برای انجام وظیفه می‌باشند. همچنین باید در نظر داشت که تائید و همچنین پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی و به‌کارگیری آن در

<sup>1</sup> Zhang

<sup>2</sup> Mc Cleland

<sup>3</sup> Boyatzis

برنامه‌های گسترش و بهبود کارکنان بیش از هر چیز نتیجه مزایا و فوایدی می‌باشد که در این رویکرد نهفته می‌باشد (۷). شایستگی‌ها مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف داشته و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگون از جمله انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ‌سازمانی، افزایش عملکرد مؤثر کارکنان، تقویت رفتار تیمی، اثربخشی سازمان و مدیریت آن‌ها و تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به‌جای شغل آن‌ها) از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (۸).

بررسی نتایج تحقیقات مختلف نشان‌دهنده عدم توجه به شایستگی در انتخاب و انتصاب مدیرها در در سازمان‌های دولتی و ضرورت شناسایی شاخص‌های شایستگی جهت استفاده از آن در انتخاب، انتصاب، ارزیابی عملکرد و آموزش و بهسازی مدیرها در مجموعه‌های مختلف هست که از جمله آن‌ها می‌توان به مطالعات خوش‌نمک و همکاران (۹)، غضنفری و همکاران (۱۰)، اسدی و همکاران (۱۱)، سیدی و همکاران (۱۲)، اسماعیلی و همکاران (۱۳)، دانایی‌فرد (۱۴)، هنری و همکاران (۱۵) و سهرابی زاده و همکاران (۱۶) اشاره نمود.

باید در نظر داشت که امروزه شهرداری تهران به‌عنوان یکی از نهادهای عمومی وظیفه بسیار مهم و تعیین‌کننده‌ای در اجرای برنامه‌های مرتبط با خدمات شهری در کشور دارد و هم‌چنین می‌توان ذکر کرد که در فراهم آوردن رضایت و اعتماد شهروندان نقش بسزایی دارد؛ شناخت شایستگی‌های مدیرها برای برنامه‌ریزی‌های آتی جهت جذب، آموزش، نگهداری و ارتقای ایشان و بهبود عملکرد آنها در موقعیت‌های مختلف کاری این سازمان زمینه‌ساز انجام این تحقیق گردیده می‌باشد. از سوی دیگر عدم نبود شاخص‌های شایستگی عمومی برای یک مدیر در شهرداری تهران به‌منظور بهره‌مندی از آن در انتخاب، انتصاب، آموزش و بهسازی و ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری مدیرها، به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی شهرداری تهران بوده و انگیزه محقق در انتخاب موضوع می‌باشد. لذا تحقیق حاضر به دنبال شناسایی شاخص‌های شایستگی مدیرها در بخش‌های مختلف در شهرداری تهران است و پرسش اصلی تحقیق عبارت می‌باشد از: شاخص‌های شایستگی عمومی مدیرها در شهرداری تهران چیست؟

### پیشینه تحقیق

#### پیشینه نظری

امروزه، حرکت سازمان‌ها به‌سوی تعالی، شتاب بیشتری گرفته می‌باشد. این امر مستلزم بازنگری و تغییر چارچوب‌های فکری و به دنبال آن فرایندهای کاری در تمام ابعاد سازمان می‌باشد (۱۷). از آنجاکه از «سرمايه‌های انسانی» به‌عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های خودمحمور یاد می‌شود،

واحدهای منابع انسانی مسئولیتی بیش‌ازپیش در تسهیل زمینه‌های به‌کارگیری توانمندی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی بر عهده‌دارند (۱۸). از این‌رو، آن‌ها برای ایفای نقشی اساسی در موفقیت سازمان خود، باید از رویکردهای متناسب با عصر حاضر استفاده کنند. ایده «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها» و شایستگی محور کردن فرایندهای منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین این رویکردها است که به تدریج و طی زمان پدیدار گشته می‌باشد (۱۹).

مفهوم شایستگی نخستین بار توسط سلزنیک<sup>۱</sup> پدیدار گشت و بعد از آن مک لند این واژه را برای نشان دادن عامل خیلی مهمی که بر یادگیری فردی مؤثر می‌باشد به کار برد. این واژه از طریق کار بویاتزیس در رشته مدیریت محبوبیت یافت. سپس وودروف در سال ۱۹۹۱ شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری و نقش اجتماعی مطرح طراحی که خود مجالی برای بحث و مناظره پیرامون شایستگی فراهم آورد (۲۰).

### شایستگی

شایستگی به‌عنوان دانش، مهارت، توانایی و قضاوت موردنیاز برای انجام اقدامات رشد یافته اخلاقی تعریف شده می‌باشد. شایستگی صرفاً انجام وظایف نیست بلکه اقدامات رفتاری موردنیاز کارکنان برای کاربرد دانش عمیق و وسعت نظر خود، ریسک‌پذیری و توان سازگاری با تغییرات محیطی به‌طور شایسته می‌باشد (۲۱). همچنین شایستگی توانایی افراد مختلف به موفقیت و کارآمدی با توجه به مشخصات خاص و استانداردهای طبقه‌بندی می‌باشد (۲۲). از سویی رویکرد مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی شامل دانش، مهارت، نگرش، ویژگی‌ها و رفتارهایی می‌باشد که اجازه می‌دهد یک فرد برای انجام امر مهم در یک شغل یا وظیفه از آن‌ها استفاده نماید (۲۳).

### مدل‌های شایستگی

در چند دهه اخیر شایستگی‌ها به‌عنوان عامل ایجاد مزیت موردتوجه سازمان‌های مختلف قرار گرفته می‌باشد؛ و به‌عنوان ابزاری مهم در بیشتر کارکردهای سازمانی نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، طرح جانشینی و ارزیابی عملکرد به شمار می‌آید (۲۴). برای طراحی الگوی شایستگی‌های مدیرها در تمامی

<sup>1</sup> Selznick

بخش های مدل های مختلف بررسی و ابعاد هر یک از آن ها استخراج و مقایسه شده می باشد. ابعاد برخی از آن ها در قالب جدول ۱ نمایش داده شده می باشد.

جدول ۱. ابعاد مدل شایستگی

استاندارد وسرویک (۲۵)	سان و همکاران (۲۶)	پن و کونگ (۲۷)	هورواسوا و همکاران (۲۸)	آندره و همکاران (۲۹)	کیخا (۳۰)	قربانی و همکاران (۳۱)	رحمانی و همکاران (۳۲)	تحقیق پیش رو	
*	*		*	*		*		*	تفکر استراتژیک
	*	*	*			*		*	تفکر سیستمی
			*			*	*	*	تفکر خلاق
*	*	*	*	*	*	*	*	*	تحمل ابهام
*	*	*						*	نوآوری
*	*	*	*	*	*			*	ریسک پذیری
	*							*	تصمیم گیری
		*		*	*	*		*	پاسخگویی
			*	*		*	*	*	استدلال و استنتاج
		*			*			*	توانایی مذاکره
					*			*	تیم سازی
	*	*	*		*			*	ارتباط مؤثر
		*	*				*	*	انعطاف پذیری
		*		*	*			*	مسئولیت پذیری
		*				*		*	هماهنگی
		*						*	مدیریت بحران
		*		*		*	*	*	بسیج منابع
*								*	مدیریت تعارض
*			*	*				*	تفویض اختیار
*	*		*	*		*	*	*	کارتیمی
			*	*				*	تأثیرگذاری
			*	*				*	الهام بخشی

## پیشینه تجربی

خلاصه‌ای از مطالعات انجام‌شده در خصوص مدل‌های شایستگی در جدول ۲ ارائه شده می‌باشد.

## جدول ۲. خلاصه مطالعات و تحقیقات انجام‌شده در ارتباط با موضوع تحقیق

تحقیق گر	عنوان تحقیق	یافته‌ها (شایستگی‌های شناسایی شده)
کیخا (۳۰)	ارائه الگوی شایستگی‌های مدیریتی در دانشگاه علوم پزشکی مبتنی بر آنالیز تم	شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مالی، شایستگی‌های گسترش و بهبود سازمانی، شایستگی‌های تعاملاتی، شایستگی‌های منابع انسانی و شایستگی‌های کارآفرینی
قربانی و همکاران (۳۱)	طراحی مدل شایستگی‌های مدیریتی در مبتنی بر آموزه‌های قرآن و نهج‌البلاغه	شایستگی حیاتی (صبور، عادل، صادق، نرم‌خوئی، اصیل و خوش سابقه، امانت‌دار، شکر گذاری، عزت‌نفس، دوری از ظلم و فساد)، شایستگی همگرا ساز (چشم‌پوشی، بخشش، رفق و مدارا، هدف‌گرایی، مشورت‌پذیری، مدیری از جنس مردم، مدیریت خشم، خیرخواه)، شایستگی فرا پندار (انگیزه‌بخشی، گشاده‌رویی، آینده‌نگری، انتقادپذیری، تعهد کاری، دلسوزی و عشق به کار، منفعت‌رسان به جامعه، آگاهی سیاسی) و شایستگی تحول‌آفرین (با بصیرت، شفافیت، عمل‌گرا، مدیریت زمان، پشتکار، اعتماد به کارکنان، خویشتن‌داری، امیدواری به رحمت حق، قاطع)
رحمانی و همکاران (۳۲)	تعیین و مشخص کردن الگوی شایستگی مدیریتی بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی افراد مدیر در شرکت‌های مختلف آموزشی	مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، گسترش و بهبود فعالیت‌های تیمی و تشویق، تغییر و نوآوری
پناهی و همکاران (۳۳)	ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیرها در تحقیقی در سازمان‌های تحقیق محور	دانش عمومی، دانش محیطی، آشنایی با فناوری‌های اطلاعاتی، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، اداره و مدیریت، شناخت سیستم اداری، مدیریت دانش و شناخت بازار، مهارت‌های روش‌شناسی، مهارت‌های فناوری، مهارت‌های مدیریت و برنامه‌ریزی، مدیریت زمان، مدیریت منابع انسانی، مربی‌گری و گسترش و بهبود

تحقیق گر	عنوان تحقیق	یافته‌ها (شایستگی‌های شناسایی شده)
		همکاران، نظارت و ارزیابی، مهارت‌های اداری، مدیریت جلسه‌ها، مهارت رهبری، کارگروهی و تیمی، شبکه‌سازی، انگیزش، مشارکت‌پذیری، مدیریت تغییر، مدیریت تعارض، تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حل و مهارت مدیریت استراتژیک. توانایی شامل: درک و فهم متقابل، نتیجه‌گیری، توانایی فکری، خلاقیت و نوآوری و سازگاری. پایبندی به اصول اخلاق فردی، پایبندی به اصول اخلاق تحقیق و ویژگی‌های شخصیتی
کرمانی و همکاران (۳۴)	طراحی مدل شایستگی‌های مدیرها در بیمارستان‌ها	مسئولیت‌پذیری، صداقت و تعهد، عزت‌نفس، گسترش و بهبود خودآگاهی، خود‌مدیریتی، گسترش و بهبود مستمر فردی و تجربه کاری بود. شایستگی‌های تعاملی شامل: مشارکت و کار تیمی، شبکه‌سازی، ارتباط با دیگران و پایبندی به اخلاقیات و ارزش‌ها هست. مؤلفه‌های شایستگی‌های فنی شامل دانش، مدیریت منابع، هدایت و تعیین مسیر و مدیریت و بهبود خدمات
عبدالهی و همکاران (۳۵)	شایستگی‌های مدیریتی در آموزش و گسترش و بهبود منابع انسانی	الف- شایستگی‌های مشترک و عمومی: شامل ویژگی‌های شخصیتی و ادراکی، تعالی‌طلبی و شایستگی بین فردی. ب- شایستگی‌های ویژه شامل: شایستگی‌های فنی و شغلی و شایستگی‌های سازمانی شامل: شایستگی کسب‌وکار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری
اسدی و همکاران (۴)	تعیین و مشخص کردن شایستگی‌های مدیریتی در رویدادهای ورزشی	برنامه‌ریزی و مدیریت رویداد، مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی و مدیریت تحقیق و بازاریابی رویداد
رنجبر (۳۶)	طراحی الگوی شایستگی در بخش سلامت	دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، اعتبار، خدمت‌گزاری، نگرش و بینش، ویژگی‌های شخصیتی، مسئولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی
اکرامی و رجبزاده (۳۷)	گسترش و بهبود مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران	درک تفاوت فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تشکیل گروه، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت‌های سازمان، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی، مشارکت‌جویی، مشتری محوری، مهارت فنی، ثابت‌قدمی، توجه به منافع سازمان و توجه به اهداف چالشی.
استانیسیک	الگوی شایستگی مدیریتی	دانش حرفه‌ای، برنامه‌ریزی، کار تیمی و مهارت‌های زبان

تحقیق گر	عنوان تحقیق	یافته‌ها (شایستگی‌های شناسایی شده)
وسرویک (۲۵)	در صنعت گردشگری	خارجی
سان و همکاران (۲۶)	مدل شایستگی حل مسئله مشارکتی	اشتراک دانش، تعیین و مشخص کردن ایده‌های خود و تلاش برای درک ایده‌های دیگران، مذاکره / هماهنگی، توجه به کار تیمی و توجه به پویایی‌های تیم
پن و کونگ (۲۷)	طراحی یک مقیاس شایستگی‌های مدیریتی	مدیریت تعارض، ارتباطات شفاهی، هماهنگی بین فردی، آشنایی با محتوای شغل و برخورداری از دانش حرفه‌ای، توانایی استفاده از تخصص مربوطه، ابزار و تجهیزات برای بهبود بهره‌وری کار، داشتن درک کاملی از رویه‌ها، روش‌های انجام کار در هرروز، هر هفته، ماه و هر سال، مهارت مدیریت بحران، توانایی مدیریت زمان (برای تکمیل و انجام کارها)، درس گرفتن از اشتباهات و جلوگیری از تکرار آن‌ها، همدلی با همکاران، توانایی حل مشکلات همکاران و حمایت از آن‌ها
هورواسوا و همکاران (۲۸)	شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های صنعتی	شایستگی‌های مدیریتی شامل تفکر استراتژیک، مدیریت زمان، نتیجه گرایی، رهبری. شایستگی‌های بین فردی شامل: اتحاد و انسجام، کار تیمی، ارتباطات، اعتماد به نفس و مشتری گرایی. شایستگی‌های فنی شامل: گرایش به استانداردها و کیفیت، تفکر خلاق، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و مدیریت تولید
اندره <sup>۱</sup> و همکاران (۲۹)	شایستگی‌های کلیدی مدیریت پروژه	شایستگی‌های فردی شامل: تجربه فردی و حرفه‌ای و پیشینه و تحصیلات آکادمیک و شایستگی‌های سازمانی شامل: به کارگیری تجربیات و عملکرد در سازمان
تاباسی <sup>۲</sup> و همکاران (۳۸)	شایستگی‌های کلیدی رهبران	شایستگی‌های ذهنی شامل: قضاوت و آنالیز انتقادی، داشتن چشم‌انداز و تخیل و دیدگاه استراتژیک و شایستگی‌های مدیریتی شامل: مدیریت منابع، ارتباطات، توانمندسازی، گسترش و بهبود، توفیق طلبی

1 Andre &amp; et al

2 Tabassi &amp; et al



تحقیق گر	عنوان تحقیق	یافته‌ها (شایستگی‌های شناسایی شده)
کارمنادو <sup>۱</sup> و همکاران (۳۹)	مهارت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز افراد مدیر در شرکت‌های مختلف دولتی	مهارت‌ها و شایستگی‌های فنی، رفتاری و زمینه‌ای، مدیریت اطلاعات و اسناد، مدیریت منابع، مدیریت واحدهای سازمانی.
ساوان و ویسین <sup>۲</sup> و همکاران (۴۰)	شایستگی‌های رهبران جهت مدیریت آشفته‌گی و بحران‌های اقتصادی	شایستگی مدیریت بر خویشتن، مدیریت کسب‌وکار و سازمان و شایستگی مدیریت کارکنان
آونگ <sup>۳</sup> و همکاران (۴۱)	شایستگی‌های مدیریت سازمان‌های فنی در کشور مالزی	شایستگی مدیریت و رهبری، مدیریت کارکنان، مدیریت محیط کاری، مدیریت منابع، مدیریت عملیات و حفظ و نگهداری، مدیریت ریسک، مدیریت منابع مالی، ارزیابی تدارکات و عملیات، تدارک منابع موردنیاز کار، مدیریت لجستیک، مدیریت محل کار، ارتباطات اثربخش، مدیریت کارکنان، برنامه‌ریزی و تنظیم وظایف، مدیریت تغییر
سی سل آر <sup>۴</sup> (۴۲)	شایستگی‌های موردنیاز افراد مدیر در شرکت‌های مختلف منابع انسانی	اعتبار حرفه‌ای، مدیریت کیفیت، مدیریت بهترین شیوه‌های جهانی، مدیریت نیروی کار و مدیریت عملکرد

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، تاکنون تلاش‌هایی در زمینه طراحی مدل شایستگی مدیرها در واحدها و مجموعه‌های مختلف انجام شده است اما کاستی موجود در آن‌ها این می‌باشد که همه ابعاد شایستگی را به صورت یکجا و متمرکز و بر اساس شرایط بومی سازمان مورد مطالعه به تصویر نمی‌کشند و هرکدام از این مدل‌ها به ابعاد چند موردی از شایستگی‌های مدیرها در مجموعه‌های مختلف پرداخته‌اند؛ بنابراین تحقیق حاضر بر آن می‌باشد تا الگویی به نسبت جامع از شایستگی‌های افراد مدیران در مدیریت شهری مختلف ارائه نماید.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس نوع هدف، کاربردی و به لحاظ روش تحقیق آمیخته می‌باشد؛ در بخش کیفی از تحلیل تم و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شده است همچنین به لحاظ افق زمانی نیز، از نوع

1 Carmenado & et al  
 2 Savaneviciene & et al  
 3 Awang & et al  
 4 Cecil R

تحقیقات مقطعی هست که به صورت میدانی اجرا شده و در دو مرحله انجام شده می‌باشد؛ در مرحله اول مبانی نظری و پیشینه تحقیق بررسی و شاخص‌های اولیه مدل استخراج شد.

در بخش کیفی از ابزار مصاحبه نیمه طراحی ساختاریافته جهت اخذ نظرات خبرگان و تکنیک آنالیز مضمون جهت آنالیز داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در تحقیق در بخش کیفی و مرحله مصاحبه، شامل؛ صاحب‌نظران، اساتید دانشگاه و مدیرها در مجموعه‌های شهرداری تهران بودند. اعضای هیات علمی دانشگاه‌های تهران در رشته‌های مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی (۳ نفر)، کارشناسان و مشاوران مجرب در حوزه شایستگی‌های منابع انسانی (مطالعه موضوع در قالب رساله دکتری و ارائه مقاله، انجام تحقیقات سازمانی و راهنمایی پایان‌نامه‌های حوزه شایستگی‌های منابع انسانی) (۳ نفر) و مدیران در شهرداری تهران با سابقه خدمت ده سال و بیشتر (۹ نفر) به‌عنوان گروه خبره انتخاب گردیدند. در مجموع تعداد ۱۵ نفر به‌عنوان اعضای پانل تخصصی انتخاب شدند (اطلاعات بیشتر در جدول ۳). در این بخش از افراد به صورت مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته اطلاعات جمع‌آوری گردید.

در بخش کمی نیز جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه افراد مدیر در بخش‌های مختلف شهرداری تهران بودند که با توجه به تعداد زیاد آن‌ها، با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه ۳۸۴ نفر تعیین گردید. نمونه

روش نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت قضاوتی و هدفمند بود و تا رسیدن به حد کافی (کفایت داده‌ها) و اشباع نظری ادامه پیدا کرد؛ و در بخش کمی به صورت تصادفی ساده بود که شیوه‌ای پذیرفته شده در انجام تحقیقات به این شیوه می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه طراحی یافته بود.

جدول ۳. مشخصات و ویژگی‌های اعضای پانل خبرگان

شماره مصاحبه‌شونده	تحصیلات	سابقه خدمت	سمت فعلی
۱	دکتری	۲۵ سال	مدیر
۲	دکتری	۲۶ سال	مدیر
۳	دکتری	۲۴ سال	مدیر
۴	دکتری	۲۹ سال	مدیر
۵	دکتری	۲۴ سال	مدیر
۶	دکتری	۱۹ سال	معاون

شماره مصاحبه‌شونده	تحصیلات	سابقه خدمت	سمت فعلی
۷	دکتری	۱۸ سال	معاون
۸	دکتری	۲۸ سال	مدیر
۹	دکتری	۲۷ سال	معاون
۱۰	دکتری	۱۹ سال	مدیر
۱۱	کارشناسی ارشد	۱۷ سال	معاون
۱۲	کارشناسی ارشد	۱۸ سال	مدیر
۱۳	کارشناسی ارشد	۲۴ سال	مدیر
۱۴	کارشناسی ارشد	۲۳ سال	مدیر
۱۵	کارشناسی ارشد	۲۱ سال	معاون

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق طراحی شده بود که بر اساس شاخص‌ها مدل نهایی تحقیق طراحی شد. در تحقیق حاضر، از روش توافق درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار/ارزیاب) برای محاسبه پایایی متون استفاده شد. برای این منظور، از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع تحقیق اشراف داشت، درخواست شد به‌عنوان همکار تحقیق (کدگذار) در این تحقیق مشارکت کند. سپس محققان به همراه همکار تحقیق، سه متن را کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی را که به‌عنوان شاخص پایایی تحقیق به کار می‌رود استفاده از فرمول ذیل محاسبه کردند که نتایج در جدول ۳ نمایش داده شده می‌باشد:

$$\text{ضریب پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول ۴. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	A3	۳۷	۱۶	۵	۰/۸۶
۲	A8	۴۳	۱۸	۷	۰/۸۳
۳	A12	۲۸	۱۲	۴	۰/۸۵
	کل	۱۰۵	۴۶	۱۶	۰/۸۷

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقادیر پایایی بین دو کدگذار برای متون انجام‌گرفته در تحقیق، با استفاده از فرمول گفته‌شده، بیش از ۶۰ درصد می‌باشد (کاول، ۱۹۹۶، به نقل از پورمبیدی و محمدی، ۱۳۹۹)، لذا قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی مناسب

می‌باشد. روایی محتوایی پرسشنامه در بخش کمی نیز توسط خبرگان تأیید شد و پایایی آن نیز از طریق روش آلفای کرونباخ تأیید گردید که نتایج آن در جدول ۶ نشان داده شده می‌باشد.

## یافته‌های تحقیق

### بخش کیفی

در این تحقیق در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق مبنی بر: شایستگی‌های عمومی مدیرها شهرداری تهران کدامند؟ از روش آنالیز مضمون استفاده شد. فرا گرد تحلیل مضمون زمانی آغاز می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنایی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مدنظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌هایی می‌باشد که به وجود آمده‌اند (۴۳).

در جدول ۴ به نمونه‌ای از کدهای احصاء شده از متن مصاحبه اشاره می‌شود.

#### جدول ۵. نمونه‌ای از کدهای اولیه

کدهای احصاء شده	بخش‌هایی از متن مصاحبه
ارتباطات درون و برون‌سازمانی شناخت شبکه‌های سازمانی و تکامل توأمان	... مدیرها در بخش‌های مختلف باید فضای رشد را برای کارکنان به وجود بیاورند تا قادر باشند که شایستگی‌هایشان را بروز بدهند. روابط خوبی باید با محیط داشته باشد و علائق و سلاقی آنان و شبکه‌های ارتباطی سازمانی و تکامل توأمان را موردتوجه قرار دهد. ارتباطات داخلی و خارجی مهم‌ترین شایستگی هستند. ما ۲۲ تا شهریم که به هم وصلیم. فاصله ۲۲ تا شهر در تهران صفر می‌باشد. لذا ارتباطات حائز اهمیت می‌باشد.
آینده‌نگری نتیجه‌گرایی اخلاق حرفه‌ای پیگیری امور برنامه‌ریزی توجه به شفافیت	... شایستگی بعدی تدبیر می‌باشد؛ یعنی آینده‌نگری داشته باشم. نامه‌نگاری و رفتار شخصی و انجام امورات شخصی و وقوف به اسناد بالادستی مسلط باشیم. انسان محور بودن و توجه به شفافیت خیلی مهم می‌باشد. در حوزه فنی و عمرانی انسان محور بودن خیلی مهم می‌باشد. توجه به آینده‌نگری، نتیجه‌گرایی، برنامه‌ریزی و پیگیری امور و اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان شایستگی نیز حائز اهمیت می‌باشد. البته باید به‌تناسب افراد از آن‌ها انتظار داشته باشیم.

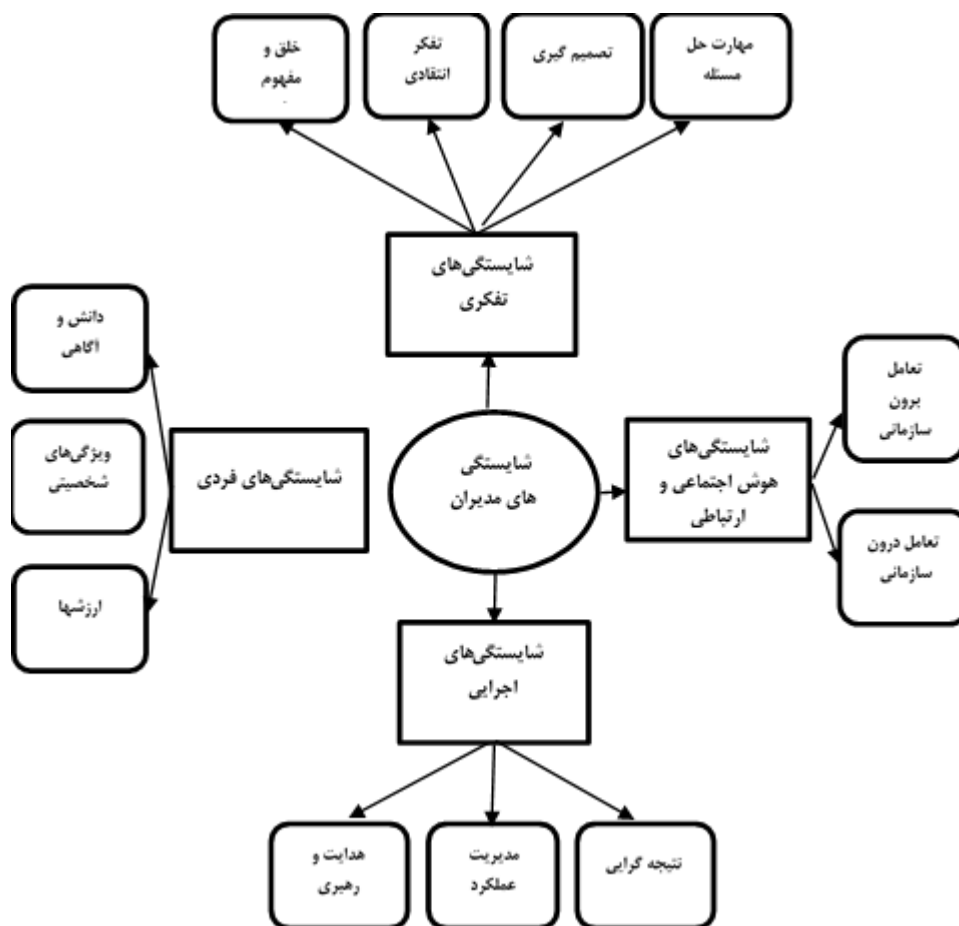
در جدول ۵ و در پاسخ به سؤال یک، ابعاد شناسایی شده به همراه زیرشاخص‌های شناسایی شده نشان داده شده می‌باشد. جهت استخراج آن، ابتدا مفاهیم و کدهای معنادار از متن مصاحبه‌ها (همانند جدول

۴) استخراج گردید، سپس کدهایی که به لحاظ معنایی شبیه هم بودند در یک دسته قرار گرفتند، همچنین در این مرحله کدهای مشابه و تکراری (به جزء یکی از آن‌ها) حذف شدند و در نهایت شاخص‌ها و ابعاد آن (مضامین سازمان دهنده) شناسایی و نام‌گذاری شدند.

جدول ۶. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده سطح اول	مضمون سازمان دهنده سطح دوم	مضامین پایه	
شایستگی افراد مدیر در مجموعه‌های مختلف	شایستگی‌های تفکری	مهارت اداری	تفکر استراتژیک (کلان نگری)، داشتن چشم‌انداز، تفکر سیستمی، سرعت درک و هوشمندی، آنالیز گری و قضاوت، تفکر خلاق	
		مهارت حل مسئله	ریسک‌پذیری، تحمل عدم اطمینان (ابهام)، نوآوری، سرعت تصمیم‌گیری، قاطعیت، قضاوت منطقی، آنالیز و تفسیر	
	تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری	شناخت شبکه‌های سازمانی، شناخت تکامل توأمان یا تأثیرگذاری و تأثیرپذیری سازمان از محیط، شناخت اصول و مبانی تصمیم‌گیری، تسلط بر فنون و ابزارهای تصمیم‌گیری، شناخت برنامه‌های کلان و بالادستی، شناخت مأموریت و اهداف سازمانی شهرداری، شناخت طراحی از سازمانی شهرداری، شناخت ارزش‌ها فرهنگ سازمانی شهرداری، شناخت مسائل تخصصی و حرفه‌ای شهرداری	
			تفکر انتقادی	روحیه ی پرسشگری، ارزشیابی، قدرت استدلال و استنتاج، حساسیت نسبت به پدیده‌ها
			خلق و مفهوم‌سازی	خوش‌فکری، خلاق بودن و نوجویی، توانایی مفهومی
	شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی	تعامل برون‌سازمانی	تعامل با سایر سازمان‌ها، تعامل با ذینفعان، تعامل با مردم (شهروندان)، توانایی مذاکره و متقاعدسازی	
			تعامل با کارکنان، تعامل با همکاران، تیم‌سازی، ارتباط و شنود مؤثر	
شایستگی‌های فردی	دانش و آگاهی	تجربه شغلی، دانش تخصصی، آگاهی سازمانی، آگاهی سیاسی، دانش زبان خارجی، آگاهی فرهنگی		

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده سطح اول	مضمون سازمان دهنده سطح دوم	مضامین پایه
مضمون فراگیر	شایستگی‌های اجرایی	ویژگی‌های شخصیتی	اعتماد به نفس، صبور بودن، انطباق و سازگاری، انگیزه، پایداری و استقامت، انعطاف‌پذیری، تعهد و دلسوزی، عمل‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، خودکنترلی
		ارزش‌ها	تقید به ارزش‌های اخلاقی، تقید به ارزش‌های سازمانی، صداقت، سلامت مالی، امانت‌داری، روحیه خدمت
	شایستگی‌های اجرایی	نتیجه‌گرایی و توان اجرایی	پیگیری امور، هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع، مدیریت بحران، مدیریت تغییر، مدیریت اطلاعات و اسناد، تخصیص منابع و مدیریت هزینه‌ها، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی
		مدیریت عملکرد کارکنان	مدیریت افراد، مدیریت استعداد، مدیریت تعارض، همدلی و توجه به کارکنان، درک فرهنگ‌ها و تفاوت‌های فردی، تفویض اختیار، جمع‌پذیری، کارتمی
		هدایت و رهبری	الهام بخشی، تأثیرگذاری، مقبولیت و اعتبار بین کارکنان، توجه به رضایت کارکنان، توجه به کرامت انسانی



نمودار ۱. شاخص های شایستگی های مدیران شهرداری تهران

### بخش کمی و اعتبارسنجی مدل

بعد از اتمام نتایج کیفی که منجر به شناسایی مدل شایستگی مدیران در شهرداری تهران گردید، نوبت به نتایج بخش کمی می‌رسد تا مشخص شود وضعیت متغیرهای شناسایی شده چگونه است. برای این منظور پرسشنامه تدوین گردید که میان ۳۸۴ نفر توزیع شد.

به منظور اعتبار سنجی مدل، ابتدا داده‌ها به لحاظ نرمال بودن مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که داده‌ها نرمال نمی‌باشند و مقدار سطح معنی‌داری همه متغیرها کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ می‌باشد، لذا

برای بررسی سوالات تحقیق از آزمونهای ناپارامتریک و نرم افزار اسمارت پی ال اس<sup>۱</sup> (حداقل مربعات جزئی) استفاده شد.

همچنین برای اندازه گیری کفایت داده ها، با استفاده از روش اندازه کفایت نمونه (KMO) و معنی داری کرویت نمونه بارتلت اطمینان حاصل شد، به طوری که اندازه کفایت نمونه برابر با ۰/۹۴۴ که نزدیک به ۱ بوده و مورد تائید و سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ به دست آمد که نشان دهنده کفایت نمونه‌ها برای انجام آنالیز عاملی هست.

جدول ۷. خروجی شاخص KMO و آزمون بارتلت

شاخص	(KMO)	بارتلت	Sig ( سطح معنی داری)	درجه آزادی	نتیجه
مقدار	۰/۹۴۴	۱۶۳/۷۸ ۴۵	۰/۰۰۰	۳۲۴۰	تائید

بعد از اطمینان از کفایت داده‌های پژوهش برای انجام تحلیل عاملی، برای اطمینان از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش توسط مدل سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار آماری PLS2 انجام شده است.

جدول ۸. ضرایب استاندارد مقادیر t شاخص‌های اصلی و فرعی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان	متغیر	ضرایب استاندارد	مقادیر t	سطح معنی داری	نتیجه
شایستگی‌های تفکر و تصمیم‌گیری	شایستگی‌های تفکری (۰/۹۴ = بار عاملی، t = ۱۰۰/۰۲)	تفکر خلاق	۰/۸۸	۵۶/۸۴	۰/۰۰۰	تائید
		مهارت‌های ادراکی	۰/۸۷	۴۸/۶۷	۰/۰۰۰	تائید
		مهارت حل مسئله	۰/۹۱	۵۹/۰۳	۰/۰۰۰	تائید
		مهارت تصمیم‌گیری	۰/۹۳	۸۵/۳۹	۰/۰۰۰	تائید
	شایستگی‌های هوش اجتماعی	شایستگی‌های هوش اجتماعی	تفکر انتقادی	۰/۸۶	۴۱/۵۴	۰/۰۰۰
تعامل درون سازمانی			۰/۹۵	۱۴۸/۲۵	۰/۰۰۰	تائید

<sup>1</sup> Smart PLS



مضمون فراگیر	مضامین سازمان	متغیر	ضرایب استاندارد	مقادیر t	سطح معنی داری	نتیجه
	شایستگی های فردی، ( $t = ۸۰/۷۴$ ) تعامل برون سازمانی	ارزش ها	۰/۹۳	۸۹/۷۰	۰/۰۰۰	تأیید
		دانش و آگاهی	۰/۸۵	۵۱/۳۹	۰/۰۰۰	تأیید
	شایستگی های اجرایی، ( $t = ۸۵/۲۴$ )	ویژگی های شخصیتی	۰/۹۶	۲۰۶/۶۵	۰/۰۰۰	تأیید
		نتیجه گرایی و توان اجرایی	۰/۹۶	۱۵۶/۰۹	۰/۰۰۰	تأیید
	شایستگی های اجرایی، ( $t = ۲۱۱/۰۵$ )	مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۹۳	۸۵/۸۸	۰/۰۰۰	تأیید
		هدایت و رهبری	۰/۹۷	۲۳۷/۰۸	۰/۰۰۰	تأیید

نتایج آنالیز عاملی تأییدی در جدول ۸، نشان داد، هر چهار بعد مدل شامل: شایستگی های تفکری با ضریب استاندارد ۰/۹۴۳ و مقدار t برابر با ۱۰۰/۰۲۴، شایستگی های هوش اجتماعی با ضریب استاندارد ۰/۹۱۹ و مقدار t برابر با ۷۴/۸۰۳، شایستگی های فردی با ضریب می باشد اندارد ۰/۹۴۵ و مقدار t برابر با ۸۵/۲۴۹ و شایستگی های اجرایی با ضریب استاندارد ۰/۹۷۰ و مقدار t برابر با ۲۱۱/۰۵۳ تأیید شدند و این ضرایب نشان می دهد که ابعاد و مؤلفه های شناسایی شده همبستگی بالایی با متغیر مربوطه دارند و به خوبی توانسته اند متغیر اصلی مورد نظر را تعیین و مشخص کردن نمایند.

نتایج حاصل از آنالیز عاملی تأییدی مدل اصلی (همبستگی بین بعدهای اصلی با مفهوم شایستگی مدیرها نیز نشان می دهد که هر ۴ بعد اصلی همبستگی بالایی با مفهوم شایستگی های مدیریتی دارند و به خوبی تعیین و مشخص کردن کننده آن هستند. در این بین شایستگی های اجرایی با ضریب ۰/۹۷۰ بیشترین همبستگی را دارد و بعد از آن به ترتیب شایستگی های فردی با ضریب ۰/۹۴۵، شایستگی های تفکری با ضریب ۰/۹۴۳ و شایستگی های هوش اجتماعی و ارتباطی با ضریب ۰/۹۱۹ قرار دارند.

در کل نتایج آنالیز عاملی نشان از آن دارد که تمامی گویه ها در آنالیز نهایی مورد تأیید قرار گرفتند. به این دلیل که مقادیر t آن ها از مقدار بحرانی آن در سطح ۹۵ درصد که برابر با ۱/۹۶ بوده، بیشتر قرار داشته و سطح معنی داری آن ها از سطح خطای ۵ صدم کمتر قرار دارد.

بررسی ضریب آلفای کرونباخ مدل اندازه‌گیری برای سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) نشان داد که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیانگر پایایی پرسشنامه می‌باشد.

جدول ۹. شاخص‌ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری شایستگی مدیرها در بخش‌های مختلف

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
تفکر خلاق	۰/۸۳	۰/۹۴	۰/۷۹	۰/۹۰	۰/۸۳
مهارت‌های ادراکی	۰/۶۰	۰/۹۰	۰/۷۷	۰/۸۷	۰/۶۰
مهارت حل‌المسائل	۰/۵۳	۰/۸۹	۰/۸۳	۰/۸۵	۰/۵۳
مهارت تصمیم‌گیری	۰/۵۹	۰/۹۳	۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۵۹
تفکر انتقادی	۰/۶۹	۰/۹۰	۰/۷۴	۰/۸۵	۰/۶۹
تعامل درون‌سازمانی	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸۲	۰/۶۴
تعامل برون‌سازمانی	۰/۷۱	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۸۶	۰/۷۱
ارزش‌ها	۰/۷۴	۰/۹۵	۰/۸۶	۰/۹۳	۰/۷۴
دانش و آگاهی	۰/۶۵	۰/۸۸	۰/۷۴	۰/۸۲	۰/۶۵
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۶۱	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۶۱
نتیجه‌گرایی و توان اجرایی	۰/۶۸	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۶۸
مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۶۵	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۶۵
هدایت و رهبری	۰/۷۱	۰/۹۲	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۷۱
میانگین	۰/۶۶		۰/۸۵		
GOF	۰/۷۵				

بررسی شاخص پایایی ترکیبی مدل اندازه‌گیری و همبستگی سؤالات با یکدیگر در مدل نشان داد که مقادیر به‌دست‌آمده برای هر سازه بالای ۰/۷ هست که نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد. همچنین بررسی معیار پایایی اشتراکی و قابلیت تعمیم‌پذیری در یک نمونه دیگر از

همان جامعه، نیز نشان داد که مقادیر به دست آمده برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ بود. معیار ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای پنهان درون‌زای مدل محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد با توجه به جدول ۷، متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۸۵ بوده که بزرگ‌تر از مقدار ۰/۳۳ بوده و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش، ضریب تعیین متغیرهای پنهان درون‌زای مدل محاسبه می‌شود.  $R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. با توجه به جدول ۹، متوسط مقادیر  $R^2$  متغیرها برابر با ۰/۸۵ بوده که بزرگ‌تر از مقدار ۰/۳۳ بوده و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۱۰. میزان  $R^2$  و communality متغیرهای تحقیق

متغیر	communality	$R^2$
تفکر خلاق	۰/۸۳	۰/۷۹
مهارت‌های ادراکی	۰/۶۰	۰/۷۷
مهارت حل مسئله	۰/۵۳	۰/۸۳
مهارت تصمیم‌گیری	۰/۵۹	۰/۸۶
تفکر انتقادی	۰/۶۹	۰/۷۴
تعامل درون‌سازمانی	۰/۶۴	۰/۸۹
تعامل برون‌سازمانی	۰/۷۱	۰/۹۱
ارزش‌ها	۰/۷۴	۰/۸۶
دانش و آگاهی	۰/۶۵	۰/۷۴
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۶۱	۰/۹۲
نتیجه‌گرایی و توان اجرایی	۰/۶۸	۰/۹۳
مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۶۵	۰/۹۳
هدایت و رهبری	۰/۷۱	۰/۸۶
میانگین	۰/۶۶	۰/۸۵
GOF	۰/۷۵	$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)}$

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس یافته‌های این تحقیق شاخص‌های شایستگی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران شامل چهار مقوله اصلی و ۱۳ مقوله فرعی می‌باشد. این شایستگی‌ها بدین منظور طراحی شدند تا ابزاری جهت انتخاب، انتصاب و آموزش مدیران باشند. همچنین زیر مقوله‌ها به ما کمک می‌کنند تا با شناخت ابعاد تشکیل دهنده‌ی هر شایستگی بتوانیم آن را دقیق‌تر در یک فرد شناسایی نماییم.

به منظور اعتبار سنجی مدل استخراج شده از بخش کیفی تحقیق، براساس داده‌های گردآوری شده از نمونه آماری پژوهش، به‌وسیله پرسشنامه و همچنین آزمون روابط بین شاخص‌ها و مولفه‌های مدل، طبق یافته‌های بخش کیفی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی) استفاده شد. به این صورت که پس از مشخص شدن مولفه‌ها و شاخص‌های مدل، روابط بین شاخص‌ها و مولفه‌ها بررسی و تحلیل گردید.

اولین مقوله اصلی مدل شایستگی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران شامل شایستگی‌های تفکری می‌باشد که مقوله‌های فرعی مرتبط با آن عبارت‌اند از: مهارت حل مسئله، تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی و خلق و مفهوم‌سازی. توجه به این شایستگی‌ها می‌تواند شایستگی‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله را تقویت نماید. در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، در تدوین هدف‌ها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی اعمال مدیریت، تصمیم‌گیری جزء اصلی و رکن اساسی می‌باشد. یافته‌های این بخش از تحقیق با شایستگی‌های شناسایی شده در تحقیق رحمانی و همکاران (۳۲)، پناهی و همکاران (۳۳)، عبدالهی و همکاران (۳۵)، رنجبر (۳۶)، اکرامی زاده و همکاران (۳۷)، پن و کونگ (۲۷)، هورواسوا و همکاران (۲۸) تاباسی و همکاران (۳۸) همسو می‌باشد.

مقوله اصلی دوم شکل‌گرفته مدل شایستگی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران، شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی می‌باشد که شامل مقوله‌های فرعی تعامل برون‌سازمانی و تعامل درون‌سازمانی می‌باشد. وجود سازمان به ارتباطات وابسته می‌باشد و به‌طور معمول افراد مدیر در بیشتر وقت خود را صرف برقرار کردن ارتباطات می‌کنند؛ بنابراین، مهارت‌های ارتباطی و بهبود و گسترش و بهبود آن از ضروریات سازمان‌های موفق به شمار می‌رود. این یافته با شایستگی‌های شناسایی شده در تحقیق پناهی و همکاران (۳۳)، کرمانی و همکاران (۳۴)، اکرامی و رجب‌زاده (۳۷)، سان و همکاران (۲۶)، پن و کونگ (۲۷)، هورواسوا و همکاران (۲۸) و آونگ و همکاران (۴۱) همسو می‌باشد. بر اساس یافته‌های گولمن (۲۷) افرادی که از هوش اجتماعی بالا برخوردارند، می‌دانند که چگونه هیجانات و احساسات خود و دیگران را کنترل و هدایت نمایند. هوش اجتماعی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و استعداد‌های

فردی می‌باشد که به توانایی درک و فهم چگونگی بروز یا کنترل هیجانات و احساسات دلالت دارد، فردی که از هوش اجتماعی بالا برخوردار می‌باشد در زمینه شناسایی، درک و کنترل احساسات نیز از استعداد و مهارت لازم بهره‌مند هست و در برقراری تعامل و ارتباط موفق‌تر خواهد بود که در این تحقیق نیز به‌عنوان مقوله اصلی دوم شناسایی گردید.

مقوله اصلی سوم شکل‌گرفته مدل شایستگی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران شایستگی‌های فردی می‌باشد که شامل مقوله‌های فرعی دانش و آگاهی، ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌ها می‌باشد. این یافته با شایستگی‌های شناسایی شده در تحقیق کیخا (۳۰)، قربانی و همکاران (۳۱)، پناهی و همکاران (۳۳)، کرمانی و همکاران (۳۴)، عبدالهی و همکاران (۳۵)، رنجبر (۳۶)، سان و همکاران (۲۶)، پن و کونگ (۲۷)، هورواسوا و همکاران (۲۸)، اندره و همکاران (۲۹)، آونگ و همکاران (۴۱) همسو می‌باشد.

مقوله اصلی چهارم شکل‌گرفته مدل شایستگی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران، شایستگی‌های اجرایی می‌باشد که شامل مقوله‌های نتیجه‌گرایی و توان اجرایی، مدیریت عملکرد کارکنان و هدایت و رهبری می‌باشد. این یافته با شایستگی‌های شناسایی شده در تحقیق کیخا (۳۰)، قربانی و همکاران (۳۱)، کرمانی و همکاران (۳۴)، اسدی و همکاران (۴)، رنجبر (۳۶)، اکرامی و رجب‌زاده (۳۷)، سان و همکاران (۲۶)، پن و کونگ (۲۷)، هورواسوا و همکاران (۲۸)، اندره و همکاران (۲۹)، کارمناد و همکاران (۳۹) و آونگ و همکاران (۴۱) همسو می‌باشد.

بر اساس بارهای عاملی به‌دست‌آمده، بعد شایستگی‌های اجرایی در اولویت اول اهمیت قرار دارد و در بین مؤلفه‌های این بعد نیز مؤلفه مدیریت عملکرد کارکنان بیشترین بار عاملی را دارد و بعدازآن به ترتیب نتیجه‌گیری و توان اجرایی و هدایت و رهبری قرار دارند. لذا پیشنهاد می‌گردد جهت تقویت شایستگی‌های اجرایی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران، شاخص‌های مدیریت عملکرد کارکنان موردتوجه ویژه قرار گیرد و پس‌ازآن نتیجه‌گیری و توان اجرایی و هدایت و رهبری تقویت گردد. بعد شایستگی‌های فردی بر اساس پارهای عاملی به‌دست‌آمده در اولویت دوم اهمیت قرار دارد و در بین مؤلفه‌های این بعد نیز مخلفه ویژگی‌های شخصیتی بیشترین بار عاملی را دارد و بعدازآن به ترتیب ارزش‌ها و دانش و آگاهی قرار دارند. لذا پیشنهاد می‌گردد جهت تقویت شایستگی‌های فردی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران، شاخص‌های ویژگی‌های شخصیتی کارکنان موردتوجه ویژه قرار گیرد و پس‌ازآن ارزش‌ها و دانش و آگاهی موردتوجه قرار گرفته و تقویت گردد.

بعد شایستگی‌های تفکری بر اساس پارهای عاملی به‌دست‌آمده در اولویت سوم اهمیت قرار دارد و در بین مؤلفه‌های این بعد نیز مخلفه تصمیم‌گیری بیشترین بار عاملی را دارد و بعداز آن به ترتیب توانایی حل مسئله، خلق و مفهوم‌سازی، مهارت ادراکی و تفکر انتقادی قرار دارند. لذا پیشنهاد می‌گردد جهت تقویت شایستگی‌های تفکری مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران، شاخص‌های توانایی تصمیم‌گیری موردتوجه ویژه قرار گیرد و پس‌از آن توانایی حل مسئله، خلق و مفهوم‌سازی، مهارت ادراکی و تفکر انتقادی موردتوجه قرار گرفته و تقویت گردد.

و درنهایت بر اساس پارهای عاملی به‌دست‌آمده، بعد شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی در اولویت چهارم اهمیت قرار دارد و در بین مؤلفه‌های این بعد نیز مخلفه تعامل درون‌سازمانی بیشترین بار عاملی را دارد و بعداز آن نیز تعامل برون‌سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار دارد. لذا پیشنهاد می‌گردد جهت تقویت شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران، ابتدا شاخص‌های تعامل درون‌سازمانی موردتوجه ویژه قرار گیرد و پس‌از آن شاخص‌های تعامل برون‌سازمانی موردتوجه قرار گرفته و تقویت گردد.

مدل ارائه شده در این تحقیق در مقایسه با پژوهش‌های پیشین کاملتر است زیرا علاوه بر بررسی مبانی نظری و احصا شاخص‌ها، از طریق تحلیل مضمون متون مصاحبه‌ها، شاخص‌های شایستگی مدیران شهری طراحی شد. استفاده از نتایج این تحقیق و اقتباس از شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش می‌تواند در جهت تقویت شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران موثر واقع شود و از این طریق می‌توان گام‌های مهمی برای بهبود شایستگی‌های مدیران برداشت.

## منابع

- 1) David FR. Strategic Management, translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Aarabi, Tehran. Publications, Office of Cultural Studies; 2017. (in persian)
- 2) Ballesteros-Sánchez L, Ortiz-Marcos I, Rodríguez-Rivero R. The impact of executive coaching on project managers' personal competencies. Project Management Journal. 2019; 50(3): 306-321.
- 3) Zhang F, Zuo J, Zillante G. Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. International Journal of Project Management. 2013; 31(5), 748-759.
- 4) Asadi N, Sajjadi SN, Goodarzi M, Moradi A. Explaining the competencies of sports managers. Sports Management Quarterly. 2015; 7(2): 159-174. (in persian)
- 5) Briere S, Proulx D, Flores ON, Laporte M. Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. International Journal of Project Management. 2016; 33(1): 116-125.

- 6) Boyatzis R, Ratti F. Emotional, social and Cognitive Intelligence Competencies Distinguishing effective Italian Managers and Leaders in a private Company and Cooperatives. *Journal of Management Development*. 2010; 28(9): 821-838.
- 7) Domingos FC, José Tarcísio de Andrade Lima Jr; Anielson Barbosa da Silva, António Jorge Fernandes. Professional competencies in supply chain management in the mid-sized supermarket sector in Brazil. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2019. <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2018-0081>.
- 8) Helfat CE, Peteraf MA. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 2015; 36(6): 831-850.
- 9) Khosh Namak B, Iranzadeh S, Khadivi A, Taghizadeh H. Presenting a competency model in appointing managers in service organizations by identifying and cultivating the competencies of managers from the sociological perspective of organizations (Case study: Social Security Organization). *Sociological Studies*. 2020; 13 (47): 71-87. (in persian)
- 10) Ghazanfari S, Yousefi Saeedabadi R, Fallah V. Modeling the effective components of human resource management system on the appointment of managers in higher education centers in Mazandaran from the perspective of faculty members. *Ahwaz Jundishapur Education Development Quarterly*. 2020; 11(Special Issue): 128-142. (in persian)
- 11) Seyedi MR, Danaeifard H, Ganjali A, Khaif Elahi AA. Designing the competency model of senior government managers with the meta-combined method. *Strategic Studies in Public Policy*. 2019; 9(33): 54-79. (in persian)
- 12) Asadi I, Kushki Jahromi A, Banshi M, Sadeghi R. Designing and compiling a competency model for Iranian government managers. *Scientific Quarterly of Strategic Defense Studies of National Defense*. 2019; 3(10): 197-226. (in persian)
- 13) Esmaili S, Asadi S, Nourmohammadi H. Ranking of factors influencing the appointment of academic library managers at public universities in Tehran based on Analytic Network Process. *Journal of Academic Librarianship and Information Research*. 2018; 52(2): 13-32. <https://doi.org/10.22059/JLIB.2019.212381.1113>
- 14) Danaeifard H. Competency-capacity-performance model: An analysis of the positive and negative consequences of "experience" in the selection of managers. *Management Research in Iran*. 2018; 22(4): 152-175. (in persian)
- 15) Honary H, Raji A, Momeni Far F. Build and validate the core competency tools for sports and youth managers. *Sports Management Studies*. 2017; 9(43): 141-160. (in persian)
- 16) Sohrabizadeh S, Ihrampoosh MH, Bastani P, Shafqat T, Rahimi H. Investigating the challenge of Man Sani behavior in appointing the studied managers: Managers of Shiraz University of Medical Sciences. *Toloo Behdasht*. 2014; 13(5): 83-91. (in persian)
- 17) Swanson E, Kim S, Lee S, M Yang, JJ, Lee YK. The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2020; 42: 88-96.
- 18) Xiao Y, Liu J, Pang Y. Development of a competency model for real-estate project managers: case study of China, *International Journal of Construction Management*. 2019; 19(4): 317-328.
- 19) Wang B, Wei S. Research on Competency Model of Top Management of Coal Enterprises. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2019; 252(5): 052091.

- 20) Haji Karimi A, Rezaian A, Hadizadeh A, Bonyadi Naeini A. Designing the competencies model of human resource managers in the public sector of Iran. *Public Management Perspective*. 2011; 10: 23-43. (in persian)
- 21) Revised J. Competencies for entry-level Registered Nurse practice, College of Nurses of Ontario; 2014.
- 22) Chang ZX, Yang GH, Yuan W. Competency-based management effects on satisfaction of nurses and patients. *International Journal of Nursing Sciences*. 2014; 1: 121-125.
- 23) Sarkar Sh. Competency based Training Need Assessment– Approach in Indian companies. *Organization*. 2013; 46(6), 125-136.
- 24) Moazen Jamshidi MH. Identify the key competencies of managers in order to achieve human resource excellence in home appliance manufacturing companies. *Human Resource Studies*. 2019; 9(1): 1-24. (in persian)
- 25) Stanišić N, Čerović S. Competency Model and Mullti-Criteria Decision Making in Tourism and Hotel Industry in Serbia. *Teme: Casopis za Društvene Nauke*. 2020; 44(2).
- 26) Sun C, Shute VJ, Stewart A, Yonehiro J, Duran N, D'Mello S. Towards a generalized competency model of collaborative problem solving. *Computers & Education*, 2020; 143: 103672.
- 27) Pan NH, Kung RY. Construvtion of a managment competency scale for site managers of property management Companies. *International Journal of Organizational Innovation*. 2019; 1(3).
- 28) Horváthová P, Čopíková A, Mokra K. Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2019; 32(1): 2594-2613.
- 29) André Seidel TAS, Giuliano AM, José LDR. Lean Leadership Competencies: a multi-method study. *Management Decision*. 2017. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0045> Permanent:<https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0045>.
- 30) Kikha A. Providing a model of competencies of managers in the University of Medical Sciences based on theme analysis. *Medicine and Cultivation*. 2020; 29(1): 24-36. (in persian)
- 31) Ghorbani A, Ramezani T, Hosseini MH. Designing a competency model for managers based on the teachings of the Qur'an and Nahj al-Balaghah. *Nahj al-Balaghah Research Quarterly*. 2020; 8(31). (in persian)
- 32) Rahmani M, Hashemi SA, Bagheri M. Explaining the competency model of managers based on entrepreneurial behavior and organizational trust of educational managers. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*. 2019; 13(48): 111-128. (in persian)
- 33) Panahi SM, Pourkarimi J, Ramadan M. Presenting the Professional Competency Model of Research Managers in Research-Based Organizations. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*. 2018; 8(1): 31-46. (in persian)
- 34) Kermani B, Darwish H, Sarlak MA, Kolivand PH. Designing the competencies of hospital managers. *Scientific and Research Journal of Health Promotion Management*. 2017; 7(2): 58-65. (in persian)
- 35) Abdollahi M, Fathi Vajargah C, Taghipour Zahir A, Rahimian H. Competencies of Managers of Education and Human Resources Development, *Scientific and Research*



- Quarterly of A New Approach in Educational Management. 2015; 4(24): 23-53. (in persian)
- 36)Ranjbar M. Competency model of health managers, PhD thesis in public management, Tehran, Tarbiat Modares University. 2013. (in persian)
- 37) Ekrami M, Rajabzadeh S. Development of components of the managers' competency scale. Journal of Process Management and Development 2012; 77: 24-49. (in persian)
- 38)Tabassi AA, Roufechaei KM, Ramli M, Abu Bakar AH, Ismail R, Pakir HK. (2016).Leadership Competences of Sustainable Construction Project Managers, Journal of Cleaner Production 2017doi: 10.1016/j.jclepro.2016.02.076.
- 39)Carmenado I de los Ríos TRahoveanu, Adrian Turek, Gallegos,Ana Afonso. Project management competencies for regional development in Romania: analysis from “Working with People” model. Procedia Economics and Finance. 2014; 8: 614- 621
- 40)Savaneviciene E, Asta C, Ruta R, Examining leadership competencies during economic turmoil, Social and Behavioral Sciences journal, 2014, 156. 41 – 46
- 41)Awang M, Mohammed AH, Rahman MSA, Abdullah S, Mod MZC, Sani SIA, Hamadan N. Facility management competencies in technical institutions. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2012; 65:755-760.
- 42)Cecil R, Torres Jr. Examining Competencies for the human resource professional within Idaho State Government. University of Nevada, Las.Vegas; 2012.
- 43)Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology. 2006; 3(2): 77-101.