

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت
سال نهم، شماره ۲، پیاپی ۲۸، تابستان ۱۳۹۴
صفحات ۹۷ - ۱۲۰

شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی

(تاریخ دریافت: ۹۳/۰۷/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۳/۰۵)

مهدی دهقانی سلطانی^{۱*}، حمیدرضا آل‌طه^۲، الهه قهری شیرین آبادی^۳، هادی طاهری^۴

چکیده

این پژوهش با هدف دستیابی به الگوی شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی انجام شده است. جامعه آماری در این پژوهش، مدیران فعال در سازمان‌های دولتی کشور بوده و حجم نمونه نیز ۱۵۸ نفر تعیین شده است که برای به دست آوردن آن از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول به دست آوردن حجم جامعه محدود استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسش‌نامه محقق‌ساخته بوده که برای روایی آن از روایی سازه و برای پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. همچنین، در این مطالعه، برای گردآوری اطلاعات، روش کتابخانه‌ای و میدانی، به کار گرفته شده است. پژوهش حاضر، بر اساس هدف کاربردی و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز، از نوع پژوهش‌های توصیفی و همبستگی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه، در بخش آمار استنباطی از تحلیل عاملی تاییدی، مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل، استفاده شده است. نتایج، نشان می‌دهند که شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های دولتی کشور شامل ارتباطات سازنده، خدمت‌گزاری، مهارت مدیریت استرس، مردمی بودن، مهارت مدیریتی، اسلامی و دینی بودن، مهارت حل‌اثربخش مساله و شایستگی‌های هوشی است که از میان این عوامل، مردمی بودن، بیشترین میزان اهمیت را در طراحی الگو از دیدگاه مدیران داشته است.

واژگان کلیدی:

مدیریت منابع انسانی، شایستگی، سازمان دولتی، معادلات ساختاریافته

۱ - * دانشجوی دکتری بازاریابی بین‌الملل دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول): ma.dehghani22@yahoo.com

۲ - کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات کرمان

۳ - کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات ایلام

۴ - کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات کرمان

۱- مقدمه

مدیریت، از مهم‌ترین تلاش‌های انسانی در تاریخ حیات اجتماعی بشر است. جوامع بشری، از مجموعه‌ای از سازمان‌ها با اهداف مختلف تشکیل می‌شود که هر کدام وظایفی را انجام می‌دهند. زمانی جامعه به اهداف مورد نظر می‌رسد که همه سازمان‌ها با انجام وظایف و برنامه‌ها به اهداف سازمانی نایل آیند [۱۴]. در همه سازمان‌ها مهم‌ترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تاثیرگذار می‌باشد «مدیریت» است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در راس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت اوست [۳۸]. از طرفی شایستگی مجموعه‌ای از رفتار، مهارت، دانش، نگرش و ویژگی‌های شخصیتی است که بیش‌ترین ارتباط را با عملکرد موفقیت‌آمیز دارند [۴۱]. مدیریت شایستگی فکری است که در بخش خصوصی توسعه یافته و در طول دهه ۱۹۹۰ به بخش دولتی منتقل شده است. بنابراین مدیریت شایستگی روند جدیدی در بخش دولتی است که نیازمند پژوهش‌های زیادی در این زمینه است [۱].

۱-۱- بیان مساله

در محیطی که با تغییرات مستمر روبروست مدیریت موفق بدون پرورش کارکنان شایسته غیرممکن است. مدیران سازمان‌ها با جهانی شدن کسب و کار، تغییرات سریع فن‌آوری، سازمان‌دهی مجدد^۱ مستمر و رقابت مبتنی بر شایستگی مواجه هستند، به‌طوری‌که، این پیشرفت‌ها، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های مدیران، سازمان‌ها را به چالش می‌کشد. در پرتو این تغییرات پویا، نیاز است تا شایستگی‌های مدیران نیز به‌طور متناسبی، مورد تجدیدنظر قرار گیرد [۴۳]. مدیریت ضعیف سازمان‌ها، منجر به اتلاف منابع از جمله پول، نیروی انسانی، ساختمان و تجهیزات می‌گردد. چنین اتلافی، به این معنی است که امکان ایجاد سطح مشخصی از خدمات یا ستاده، با منابع کمتر، وجود داشته است. با جلوگیری یا کاهش اتلاف، می‌توان منابع در دسترس را برای ارائه خدمات بیشتر یا توسعه و بهبود کیفیت خدمات سازمان، به‌کار گرفت. لازم است که به منظور برآورد کارایی و بهره‌وری سازمان، استفاده از منابع در سازمان، از طریق مقایسه‌ی باز داده‌ها با داده‌ها، مورد تحلیل قرار گیرد [۶]. با در نظر گرفتن مشکلات اقتصادی کشور، گرانی احداث سازمان‌ها، هزینه‌های بالای تجهیزات آن از یک‌سو و همچنین به منظور جلوگیری از اتلاف منابع و لزوم پوشش وسیع خدمات دستگاه‌های دولتی در سطح کشور از طرف دیگر، لازم است که همه‌ی مدیران و برنامه‌ریزان در جهت حداکثر استفاده از امکانات موجود، تلاش کنند و در این میان، نقش مدیران حرفه‌ای و شایسته، بسیار پررنگ است. بنابراین، باتوجه به این‌که پژوهش‌های کافی در این زمینه به ویژه در سازمان‌های دولتی در کشور صورت نگرفته است، نتایج این پژوهش می‌تواند منجر به آگاهی بیشتر در زمینه شناخت شایستگی‌های مدیران و کارایی سازمان گردد.

۲-۱- اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

در عصر حاضر، اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست [۳۴]. همان‌گونه که مطالعات متعدد در عرصه‌های مختلف سازمان و مدیریت نشان می‌دهند، پس از طراحی و معماری راهبردی منابع انسانی در سازمان‌ها، تحصیل اطمینان از وجود مهارت‌های لازم برای اجرای دقیق این چشم‌انداز راهبردی از اهم امور است و این امر، مستلزم کسب شایستگی‌های مورد نیاز سازمان، کارکنان و مدیران است. با توجه به این‌که، کسانی که متولی استقرار نظام مدیریت مبتنی بر شایستگی هستند، اولاً خود باید دارای شایستگی‌های لازم باشند و ثانیاً لازم است تا وجود شایستگی‌ها در دیگر حوزه‌ها، کارکنان و مدیران را مد نظر داشته باشند، اهمیت شناسایی شایستگی‌های متولیان منابع انسانی سازمانی و به ویژه مدیران، بیش‌تر می‌شود [۵].

مدیران به عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسایل و مشکلات سازمانی، نقش به‌سزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند [۳۹]. از آن‌جا که وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، بنابراین، انتخاب و گزینش مدیران شایسته در راس سازمان، به‌خصوص دستگاه‌های اجرایی، از اهمیت خاصی برخوردار است [۳]. اهمیت پرورش مدیران و رهبران بخش عمومی، هم در محیط‌های دانشگاهی و هم در محیط‌های سازمانی، مدت‌ها است که تشخیص داده شده است. همچنین، روندهایی نظیر جهانی شدن و پیشرفت‌های فن‌آورانه و تغییرات در محیط و انتظارات از مستخدمان عمومی، اهمیت پرورش رهبران شایسته در بخش عمومی، به‌ویژه کارگزاران سطح عالی را به بخش عمده‌ای از تلاش‌های منابع انسانی در چندین کشور جهان تبدیل نموده است [۱]. در دنیای مدرن امروزی، هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، نیازمند مدیران و کارکنانی است تا بتوانند براساس شایستگی‌های خود به ارائه خدمات بهتر به شهروندان، براساس منافع عمومی جامعه، بپردازد. ضرورت برخورداری از مدیران و کارکنان شایسته در بخش عمومی، موجب شده است تا بر آن اساس بتوان به انتخاب، پرورش و ارزیابی مدیران در بخش عمومی پرداخت. اما نبود چنین چارچوبی در بخش عمومی، این سوال را مطرح می‌کند که «شایستگی‌های مدیران در دستگاه‌های اجرایی از دید اسلام چیست؟».

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- شایستگی مدیریت

کرسیتید^۱ (۱۹۹۸)، معتقد است که رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌های قدیمی، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی (سرباز خوب رومی)، از آن استفاده کردند. ادبیات رهبری، سرشار از تحقیقاتی است که تلاش می‌کنند تا ویژگی‌های یک رهبر خوب را تعریف کنند. شاید واژه شایستگی، جدید و مد روز است، اما مفهوم آن قدیمی است. مدت مدیدی است که مسایلی

همچون شخصیت و تفاوت‌های فردی و رفتارهای سازمانی مورد علاقه روان‌شناسان بوده و روان‌سنجان نیز درباره ویژگی‌های شخصیتی، هوش و دیگر توانایی‌ها بحث‌های فراوانی را مطرح کرده‌اند [۴]. شناخت شایستگی‌های کلیدی مدیران، همواره در کانون توجه محققان بوده است. شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی، هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران یک عامل اساسی، به‌شمار می‌آید. در تعریف شایستگی مدیران گفته‌اند: خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثربخشی مدیران در محیط شغلی شود؛ مانند: دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش، اعتبار حرفه‌ای و عمومی [۱۵].

بویاتزیس^۱ (۱۹۸۲)، دامنه‌ای از عوامل را در موفقیت مدیران دخیل می‌داند. وی این عوامل را مانند کیفیت‌های فردی، انگیزه‌ها، تجربه و ویژگی‌های رفتاری، تحت عنوان شایستگی چنین تعریف می‌کند: ظرفیت موجود در فرد که منجر به رفتاری برای برآوردن مطالب شغلی موجود در چارچوب پارامترهای محیط سازمانی می‌شود و به نوبه خود، نتایج مطلوب را به وجود می‌آورد [۲۵]. الگوی شایستگی مجموعه‌ای از عوامل دربرگیرنده رفتارهای کلیدی مورد نیاز برای عملکرد عالی در یک شغل خاص است. الگوی شایستگی می‌تواند برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز برای بهبود عملکرد در کار فعلی خود و آماده‌سازی برای مشاغل دیگر و شناسایی شکاف‌ها و نقض‌ها مورد استفاده قرار گیرد. در این راستا، برنامه‌های پیشرفت فردی و آموزش‌های ضمن خدمت برای پر کردن این شکاف‌ها ارائه می‌شود [۲۳].

منسفیلد^۲، الگوی شایستگی را به‌عنوان توصیف ویژه رفتاری و دقیق، از ویژگی‌هایی می‌داند که کارکنان یک سازمان یا شرکت برای موثر بودن لازم دارند. الگوی شایستگی ممکن است مجموعه‌ای از شایستگی‌های مرتبط با یک شغل یا نقش در سازمان در نظر گرفته شود [۳۶]. از نظر فاگ، الگوی شایستگی ابزار توصیفی برای شناسایی شایستگی‌های لازم برای فعالیت یک نقش خاص در کار، شغل، سازمان یا صنعت است. به عبارت ساده، الگوی شایستگی شرح رفتاری شغل است که باید با توجه به هر شغل و حرفه تعریف شود [۳۱]. می‌یر و همکاران^۳ (۱۹۹۶)، شایستگی‌های مدیریتی را به‌عنوان دانش، توانایی‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی که برای عملکرد شغلی اثربخش در کار مدیریتی مورد نیاز است تعریف می‌کنند [۱۱].

به اعتقاد نوردگراف^۴ (۲۰۰۰)، مدیران در زمان ابهام و عدم اطمینان به سه نوع شایستگی تفسیر و تعبیر، شایستگی نهادی و شایستگی متنی نیاز دارند. شایستگی تفسیری (تفسیر رویدادهای جدید، هشدارها و بحران‌ها؛ ارزیابی کاربردشان برای بحث‌های جاری)؛ شایستگی نهادی (مرتبط ساختن رویدادهای جدید به بحث‌های جاری؛ ایجاد بحث‌های جدید)؛ شایستگی متنی (حصول اطمینان از متناسب بودن حوزه‌های متنی بحث‌های جاری؛ به‌کارگیری کلمات و حالت متنی برای اطمینان از آرام شدن بحث‌ها) [۳۵].

1- Boyatzis
2- Mansfield
3- Mier et al
4- Noordegraaf

۲-۲- شایستگی از دیدگاه اسلام

در منابع دینی، اهمیت، مدیریت و مدیران شایسته چه در سطح خرد و چه در سطح کلان جامعه، بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در دین اسلام، قرآن کریم، مهم‌ترین و معتبرترین منبع اداره و رهبری امور است که روشنگر خطامشی‌های تصمیم‌گیری است، از جمله خداوند متعال در قرآن کریم در سوره نساء تأکیدی می‌نماید که: *إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا*: همانا خداوند دستور می‌دهد که امانت‌ها را به اهلیش بسپارید [۱۶]. پیامبر اکرم (ص)، ضرورت مدیریت در سطح خرد و کوچک را چنین بیان می‌فرماید: *إذا كان ثلاثة في سفرٍ فليؤمروا أحدهم*: هنگامی که سه نفر در سفر بودند، باید از یک نفرشان فرمان ببرند. امیرالمومنین علی (ع) نیز در روایتی ضرورت مدیریت در سطح کلان جامعه را چنین بیان می‌فرماید: *لا بد للناس من أميرٍ بر أو فاجرٍ*: چاره‌ای نیست برای مردم که امیر (مدیری) داشته باشند، خواه نیکوکار باشد و خواه تبه‌کار [۱۹]. امیرالمؤمنین (ع) در نامه به مالک اشتر، یکی از شرایط واگذاری مسئولیت‌ها را «کفایت» می‌داند و می‌فرماید: «ای مالک در به کارگیری کارمندان و کارگزارانی که باید زیر نظر تو کار کنند هیچ‌گونه واسطه و شفاعتی را نپذیر مگر شفاعت «کفایت» و امانت را» [۷]. مدیریت، وسیله‌ای برای رسیدن به خواسته‌های شخصی نیست. مدیر اسلامی، نباید مسند مدیریت را به وسیله نردبان افتخار در جهت امیال شخصی و نفسانی خود قرار دهد؛ زیرا اسلام چنین مدیرانی را مورد سرزنش و انتقاد قرار می‌دهد: چنان‌که امام علی (ع)، در نامه‌ای به اشعث بن قیس فرماندار خود در آذربایجان می‌نویسد: «مدیریت و حکمرانی برای تو، وسیله آب و نان نیست بلکه امانتی در دست توست و تو از سوی مافوق خود تحت مراقبت هستی» [۲۰]. مدیر، خدای خویش را حاضر و ناظر بر شئون خود ببیند، چنین فردی هم مراقب فکر و اندیشه خود است و هم مواظب عمل و کار خود. بهترین کار و والاترین مقام را، عندالله بدانند؛ به این معنی که نه تنها کارهای کوچک و مقام‌های عادی او را تسخیر نکنند، بلکه سنگین‌ترین کار و بالاترین مقام در اختیار او باشد، نه او در اختیار مقام بلند. همه مقام‌ها و نعمت‌ها را از ناحیه خدا بدانند و بگویند این چیزی جز فضل الهی نیست. یک نمونه از بیان قرآن کریم در این زمینه دیوار فلزی ذوالقرنین است. در سوره مبارکه کهف وقتی جریان ذوالقرنین را مطرح می‌کند در ادامه آیه جمله کلیدی و مهم را اضافه می‌کند که: *«قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي»*؛ [۱۶]. از دیدگاه اسلام رئیس حکومت، وزراء، استانداران و فرمانداران تنها امانت‌دارانی هستند که امانت‌داری جامعه اسلامی از سوی خداوند به آن‌ها سپرده شده و نباید آن را وسیله برتری‌جویی و تحصیل منافع شخصی کنند. بلکه باید مانند هر امینی از آن امانت مراقبت به عمل آورده و سالم به دست اهلیش بسپارند. در اسلام مدیریت یک تکلیف است، نه حق؛ یعنی مدیران پرورش یافته در مکتب آسمانی اسلام، خدمت در منصب مدیریت را انجام تکلیف شرعی می‌دانند و معتقدند که مدیریت یک وظیفه است نه وسیله سودجویی، مدیریت خدمت به مردم و جامعه بشری است نه حکومت بر آن‌ها. در معارف اسلامی مدیر هرگز مدیریت را بر حاکمیت خویش نمی‌خواهد؛ زیرا در چنین صورتی او حاکم است نه خادم و خدمت‌گزار. مدیریت قبل از این‌که ریاست باشد، خدمت‌گزاری است. چنان‌که علی (ع) می‌فرماید: «به خدا سوگند! همین کفش بی‌ارزش برای

من، از حکومت بر شما محبوب‌تر است. مگر این‌که با این حکومت حقی را به پا دارم یا باطلی را دفع کنم» [۱۸].

از امام صادق (ع) نقل شده است: من طلب الریاسه هلك نفسه فان الریاسه لاتصلح الا لاهلها^۱: هر که خود را به ریاست بیاندازد همانا هلاک خواهد شد، زیرا ریاست جز برای اهلش که صلاحیت و شایستگی آن را دارا هستند، سزاوار نیست. از این روایت دو نکته استفاده می‌شود:

- ۱- ریاست طلبی، خصلتی خطرناک و زشت و ناپسند است، کسی که به صلاحیت رهبری و مسئولیت اداره امری از امور جامعه را ندارد نباید دنبال آن برود زیرا خود و دیگران را هلاکت خواهد رسید.
- ۲- ریاست، یک واقعیت عینی و خارجی است. انسان‌ها بدون رئیس نمی‌توانند به زندگی ادامه دهند. منتهی ریاست را کسی باید پذیرا باشد که صلاحیت و شایستگی آن را دارا باشد.

از نظر دین مبین اسلام، خدمت به مردم، وظیفه عمده دولت و دستگاه‌های اجرایی است و حضرت علی (ع) در نامه‌های خود به کرات به مأموران خود یادآوری می‌کرد که مهم‌ترین وظیفه آنان این است که از روی مهربانی به مردم خدمت کنند در نامه امام به مالک اشتر بعد از آنکه ایشان را به خدمت در راه رفاه خلق و نیک‌بختی روزافزون سفارش می‌نماید اظهار می‌دارد که یک مدیر زمانی از اعتماد مردم برخوردار خواهد بود که مهربان باشد و در رفتار با آنان ادب و نزاکت را مراعات نماید. ای مالک هرگز به خود مگوی من خداونگار و فرمانروای ایشانم و باید از روی فروتنی و حلم از من اطاعت کنند زیرا چنین تفکری ذهن تو را از مدار صحبت و توازن بیرون می‌برد و تو را خودبین و پرنخوت می‌کند ای مالک اگر به خاطر فرمانروایی خویش احساس عجب و غرور کردی به بزرگی حکومت پروردگار که برتر از توست بنگر که تو را از آن سرکش نجات می‌دهد و تندروی تو را فرو می‌نشانند و عقل و اندیشه‌ات را به جایگاه اصلی باز می‌گرداند [۲۱]. یکی از نکات قابل توجه در نامه امام علی (ع) به مالک اشتر دسترسی مردم به مدیران است امام در این خصوص به مالک می‌نویسد: بخشی از وقت خود را به کسانی اختصاص ده که به تو نیاز دارند تا شخصاً به امور آنان رسیدگی کنی و در مجلس عمومی با آنان بنشین و در برابر خدایی که تو را آفریده فروتن باش و سربازان و یاران و نگهبانان خود را از سر راهشان دور کن تا سخنگوی آنان بدون اضطراب در سخن گفتن با تو گفتگو کند [۲۱].

۲-۳- شایستگی از منظر رهبران انقلاب اسلامی

امام خمینی (ره)، در تمام فرایندهای رهبری و مدیریتی تعالیم اسلامی را سرلوحه تصمیمات و استراتژی خود قرار می‌دادند، زیرا ولایت الهی باید بر اساس اصول دین مقدس اسلام باشد و همیشه در سخنان‌شان به مدیران و مسئولین حکومتی سرلوحه قرار دادن اسلام و تفکر اسلامی را تذکر می‌دادند. باید همه ما اسلامی پیش برویم با برنامه اسلامی پیش برویم. پیروزی ما مرهون اسلام است. نه مرهون من است نه مرهون شما و نه مرهون هیچ قوه‌ای، مرهون اسلام است. اسلام به ما این پیروزی را داده است. این یک نعمتی است که

خدای تبارک و تعالی به ما اعطا کرده است و این نعمت را چنانچه شکرگزاری نکنیم ممکن است که یک وقتی خدای نخواستہ از ما بگیرند. به سادگی می‌توان دریافت که مدیران در حکومت اسلامی به هیچ عنوان نباید از مسیر اسلام خارج شوند زیرا با وجود سیر در مسیر اسلامی می‌توان به اهداف والائی دست یافت. مدیریت در دیدگاه دینی و اسلامی نوعی ولایت است، اگر کسی به شکل جامع الشرايط مدیریت کند ولایت الهی را نمایندگی می‌کند. و می‌تواند عظیم‌ترین حرکت‌ها را رهبری کند و راه‌گشایی برای بسیاری از بحران‌های مدیریتی باشد. امام در مدیریت ولائی خویش اصولی را ترسیم کرد که همگی برای حفاظت از گوهر کرامت انسانی پی‌ریزی شده است. در رهنمودها، پیام‌ها و نوشته‌های امام درس‌های وجود دارد و بسیار از آن‌ها ویژگی‌های یک مدیر در جامعه اسلامی را نیز در بر دارد [۱۳]. نظام مدیریت اسلامی دارای مشخصه‌ها و مولفه‌هایی است که هر کدام از آن‌ها شایسته نگرش و بررسی‌های اساسی می‌باشند. همچنین این نظام مدیریت دارای ابعاد و جلوه‌های گوناگون است و موضوعات مختلفی را تحت پوشش قرار می‌دهد که همه آن‌ها مجموعه‌ای را به وجود می‌آورند که مدیریت‌های فرهنگی علمی اجتماعی اقتصادی نظامی سیاسی و حکومتی را سامان دهی نموده و در دو جنبه نظری و فکری و عملی و عینی - که شامل اندیشه‌های جامع و پویا از یکسو و کنش و عمل تحول‌زا و حرکت‌ساز از سوی دیگر می‌شود - به تجلی و عینیت می‌رساند [۱۲]. بر مبنای سخنان راهگشای امام خمینی هم غفلت و سهل‌انگاری در قانون‌گرایی مطرود است و هم تعمد و اصرار بر قانون‌گریزی و زیرپا نهادن ضوابط مصوب محکوم می‌باشد. از این دو عارضه غفلت و سهل‌انگاری را که امری غیرعمد است، زودتر می‌توان مهار کرد و از ضایعات آن جلوگیری به عمل آورد؛ لکن تعمد در مقابله با قانون و اصرار بر فکر و عمل خویش را سخت می‌توان برطرف نمود. زیرا تعمد در تقابل با قانون از خودشیفتگی و خویش‌ن گرایی و خودبرتربینی ناشی می‌شود که یک عارضه اخلاقی و نفسانی است. همین عارضه است که به صور گوناگون همچون غرور علمی، قلدری و گردن‌کشی در برابر قوانین و صاحبان اندیشه‌های آزاد و رها، از قیود ظاهر می‌شود و تنش و تنازع ایجاد می‌نماید. بدیهی است، براساس اندیشه‌های امام، راه و روش اصلی در برابر غرور و قلدری و تعمد در زیرپا نهادن قانون عقب‌نشینی و تسلیم نیست بلکه راه حل، «تنبه» و «هدایت» است و این وظیفه و مسئولیتی است که از جنبه نظری و فکری بر دوش عالمان آزاداندیش و شخصیت‌های سیاسی دل‌سوخته و متعهد و فراجانحی و رسانه‌های گروهی به ویژه اهل قلم در مطبوعات ارزشی و متعهد و دلسوز اسلام و انقلاب و نظام سنگینی می‌کند و اینان باید بدون هراس از غوغاسالاری‌ها و اغواگری‌ها و تلاش‌های مخرب و ضداخلاقی که با اهانت و هتک و نشر دروغ و تهمت و تحریکات مبتنی بر جنگ روانی و فتنه‌انگیزی و ترور فکر و شخصیت همراه است به راه خود ادامه دهند و همچنان که فرهنگ قرآن تاکید و توصیه فراوان دارد از ملامت هیچ ملامت‌گری خوف و هراس به دل راه ندهند و دانش و تجربه و آبروی خویش را خالصانه و صادقانه به میدان آورند و از قربانی کردن آن در راه سیانت و پاسداری از اسلام و انقلاب و نظام و خدمت به جامعه و کشور دریغ نورزند [۱۶].

رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از استادان دانشگاه‌های سراسر کشور، در آبان ماه سال ۱۳۸۲، ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیران را چنین برشمردند:

– تقوای الهی: رهبر معظم انقلاب معتقدند که مدیر خوب باید دارای شئوناتی باشد، از جمله: «حفظ طهارت و تقوا، حفظ پاکیزگی در عمل و اجتناب از هرگونه - خدای ناکرده - اختلاط با اهداف غیر مشروع یا اهداف غیر مقبول و غیراخلاقی. چیزی که امروز در دوران بازسازی مسئولین کشور، همکاران دولت، مدیران درجه دو و سه در دستگاه‌های دولتی، تا پایین‌ترین رده‌ها باید با دقت مراقب باشند این است که در این دوران بدانند خطر رسوخ و نفوذ فساد جدی و فلج‌کننده است.

– لیاقت: رهبر فرزانه انقلاب کسی را که لیاقت و کفایت امری را نداشته؛ اما مدیریت آن را به دست گیرد، عملی غیرمشروع دانسته و معتقدند که این شخص باید: «برای نفس کار و عمل آماده باشد. تنبلی و بی‌حالی و سهل‌انگاری و کار را به دست حوادث و قضا و قدر سپردن، اولین بلایی است که ممکن است یک مدیر را از صلاحیت کافی و لازم ساقط کند. جدی بودن در کار، آرام نداشتن برای کار، احساس مسئولیت برای اصل اقدام و کار و وظیفه‌ای که بر عهده گرفته، بسیار مهم است. به همین جهت هم هست که اگر کسی واقعاً در بخشی از بخش‌های کشور احساس می‌کند که کفایت لازم برای این کار را ندارد، معلوم نیست که پذیرش آن کار مشروع باشد؛ چون قبول این کار به معنای این است که تعهد کند و بپذیرد که این کار را به انجام برساند. این، بدون کفایت و لیاقت امکان‌پذیر نیست».

– مردمی بودن: مقام معظم رهبری می‌فرماید: اولین کار این است که ما مسئولین کشور را، افرادی انتخاب کنیم که مردمی باشند، ساده‌زیست باشند، درد مردم را بدانند و خودشان از درد مردم احساس درد کنند. این هم به نظر من شاخص مهمی است.

– روحیه خدمت‌گذاری: مسئول باید دارای روحیه خدمت‌گذاری بوده و خود را وقف مردم کند و این باید شعار همیشگی مسئولین باشد.

ایشان، همچنین ویژگی‌هایی چون تدین، صلاحیت اخلاقی، شجاعت، مبارزه با فساد، علاقه به کار، کارآمدی، تخصص، داشتن روح بزرگ و سعه صدر، ارزش‌گرا در رفتار و گفتار، رعایت پیمان در همه حال با تمام افراد، تدبیر در اداره امور، سرعت در عمل، صداقت در عمل و گفتار با خودی‌ها، محکم کردن ارتباط با خداوند و دوری از ترس و تردید در مبارزات را به عنوان عوامل اصلی اثرگذار در شایستگی‌های مدیران برشمردند.

۲-۴- حوزه‌های شایستگی مدیران دولتی

پنج حوزه شایستگی برای مدیران دولتی وجود دارد که عبارت‌اند از: شایستگی وظیفه‌ای - شایستگی حرفه‌ای در حوزه‌های موضوعی، شایستگی حرفه‌ای در امور اداری، شایستگی سیاسی و شایستگی اخلاقی. حوزه‌های شایستگی برای افراد غیر مدیر یکسان است اما از آنجایی که مدیران دولتی کارکنانی داشته و مسئولیت‌های رسمی بیشتری دارند، محتوای شایستگی‌های خاص آن‌ها متفاوت از شایستگی‌های سایر مستخدمین عمومی است [۱۱]. از نظر هانگ و همکاران^۱ (۲۰۱۱)، شایستگی دربردارنده ساماندهی کار، تعهد به کار و درگیر کردن کارکنان در درون مرزهای سازمان و ارزش آفرینی برای مشتریان و سهامداران است [۳۳]. به زعم ویرتانن،

در میان پنج حوزه شایستگی، شایستگی وظیفه محسوس‌ترین شایستگی است. معیار شایستگی وظیفه عملکرد است، که در این‌جا به‌عنوان اجرای یک خطمشی معین توسط سیاست‌مداران ادراک می‌شود. دومین حوزه شایستگی مدیران دولتی، شایستگی حرفه‌ای است که معیار آن پیشرفت در زمینه‌های زیر است:

هدف خطمشی (برای مثال خدمات اجتماعی بهتر) - موضوع دانستن چگونگی انجام کار (برای مثال تبحر بیشتر در قانون‌گذاری) - برنامه‌های خطمشی (برای مثال اشتباهات کمتر در ارائه خدمات) - دانستن چگونگی تلفیق تلاش‌ها یعنی همکاری (برای مثال کارایی بیشتر)، اگرچه شایستگی وظیفه‌ای ممکن است گاهی منتهی به بهره‌وری بالا شود ولی بدون شایستگی حرفه‌ای هیچ‌گونه بهبود کیفیتی در بلندمدت حاصل نمی‌شود. شایستگی سیاسی، در ارتباط با ارزش‌ها و قدرت است. مدیران دولتی، بر ایجاد و تصویب اهداف و ابزارهای یک خطمشی عمومی اثر می‌گذارند، معیارهای شایستگی سیاسی مشروعیت است یعنی پذیرش توسط آن‌هایی که قانون اساسی اظهار می‌دارد که قدرت مطلق دارند یعنی مردم. بدون شایستگی سیاسی، مدیران دولتی قادر نیستند تا ره‌آوردهایی که به لحاظ سیاسی قابل پذیرش هستند را ایجاد کنند. شایستگی-های اخلاقی اشعار به انطباق پیدا کردن با ارزش‌های اخلاقی و هنجارهای اخلاقی رایج فرهنگ، را دارد و مسلم است که قانون اساسی و سایر قوانین تعیین‌کننده حقوق عمومی و تعهدات مدیران دولتی هستند. مدیران دولتی بدون شایستگی اخلاقی نمی‌توانند به طرق صحیح شایستگی‌های سیاسی، حرفه‌ای یا وظیفه-ای خود را به کار گیرند [۱۱].

۲-۵- مدل‌های شایستگی

یک مدل شایستگی، فهرستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت‌بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به دست می‌آید [۲۸]. از هنگام آغاز نهضت شایستگی‌ها، از اوایل دهه ۷۰ قرن نوزدهم تا عصر حاضر، صاحب‌نظران مختلف و سازمان‌ها، فهرست‌های مختلفی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را تدوین کرده‌اند. برای مثال به اعتقاد شرمین^۱ (۲۰۰۱)، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، مهارت‌های رهبری، آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش‌دهی، اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت اجتماعی هستند. کان و جی‌چنگ^۲ (به نقل از هانگ‌هو و یانگ‌هو^۳، ۲۰۰۹) نیز، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را بیان کرده‌اند. به اعتقاد آن‌ها، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، نفوذ و تاثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند. به اعتقاد ادواردز^۴ (۲۰۰۹)، شایستگی‌های مدیریت، توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مساله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی و یکپارچه کردن دیدگاه‌ها هستند. از جمله مدل‌های جالبی که در زمینه شایستگی‌های مدیریت تدوین شده است، مدل

1- Sherman

2- Kan & Jichang

3- Hang - hua & Yang - hua

4- Edwards

فردنبرگ^۱ (۲۰۰۴)، است که برای شایستگی‌ها، وضعیت سلسله مراتبی قایل است. وی شایستگی‌ها را در هفت طبقه قرار می‌دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش‌نیاز شایستگی طبقه بالاتر می‌داند. در نتیجه دست-یابی به بالاترین طبقه شایستگی‌ها، مستلزم داشتن شایستگی‌های طبقات پیشین است. هفت دسته شایستگی عبارت‌اند از: شایستگی استدلال، شایستگی شغلی، شایستگی اثربخشی شخصی، شایستگی ارتباطات، شایستگی گروهی، شایستگی بین فردی، شایستگی سازمانی [۲]. در مدل دیگر که وی‌تالا^۲ (۲۰۰۵)، تدوین کرده، شایستگی‌ها به‌طور سلسله مراتبی در شش طبقه قرار گرفته شده است. وی این شایستگی‌ها را به صورت یک مثلث نشان می‌دهد. در این مدل، شایستگی‌ها عبارت‌اند از: شایستگی‌های فنی، شایستگی کسب و کار، شایستگی‌های مدیریت و دانش، شایستگی‌های رهبری و نظارتی، شایستگی‌های اجتماعی و شایستگی‌های بین فردی. از دیگر مدل‌های مشهور در زمینه شایستگی‌های مدیریتی، می‌توان به مدل اسلوکام و همکارانش^۳ (۲۰۱۳)، اشاره کرد که در آن شایستگی مدیریت بر خویشتن، شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت، شایستگی اقدام راهبردی، شایستگی ارتباطی، شایستگی تیم کاری و شایستگی چند فرهنگی، اجزای اصلی مدل را تشکیل می‌دهند. همچنین مدل گیبرسون^۴ (۲۰۱۲)، که در قالب شش عنوان کلی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های عمومی کسب و کار، شایستگی ریاضی، شایستگی‌های تنوع و شایستگی‌های قانونی-اخلاقی طبقه‌بندی شده است.

۲-۶- پیشینه پژوهش

انجمن مدیریت منابع انسانی اروپا، برای درک بهتر چالش‌هایی که سازمان‌ها و مدیران اروپایی، امروزه در محیط کار خود با آن‌ها مواجه هستند، پروژه‌ای تحقیقاتی را در ژانویه ۱۹۹۸ آغاز کرد. در نشست و مطالعات گروهی، که در کنفرانس انجمن مدیریت منابع انسانی اروپا برگزار شد، نمایندگانی از ۲۲ کشور اروپایی، شایستگی مدیریتی را به عنوان موضوعی که به طور ویژه‌ای خواهان بررسی آن در این پروژه تحقیقاتی هستند، معرفی کردند. آن‌ها خواستار کسب اطلاعات و دانش بیشتر در خصوص نیازمندی‌های عملکرد موفق مدیریتی در محیط جدید تجاری بودند. در این تحقیق که انجام آن دو سال طول کشید، سه رویکرد اصلی به شایستگی‌های مدیریتی اضافه گردید که عبارت‌اند از:

۱) رویکرد رفتاری: در این رویکرد، شایستگی براساس اصلاحات رفتاری معرفی می‌شود و عمدتاً به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، پرداخته می‌شود. این رویکرد در ارزیابی مدیران با روش ۳۶۰ درجه کاربرد زیادی دارد و رفتارهای متناسب با عملکرد عالی و برتر، شناسایی و مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در این رویکرد، شایستگی‌ها برحسب ویژگی‌های اصلی شخصی نظیر: عادات، خصیصه‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در کسب شغل که معمولاً با عملکرد عالی در ارتباط است، به روش‌های مختلفی تعریف می‌شود.

1- Fridenberg
2- Viitala
3- Slocum et al
4- Giberson

۲) رویکرد استاندارد: این رویکرد براساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغل یا پست، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی برای تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل، می‌پردازد. ۳) رویکرد اقتضایی: این رویکرد می‌تواند زیرمجموعه رویکرد رفتاری نیز قرار گیرد، اما بیشتر بر این نکته تمرکز دارد که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی) می‌توانند بر شایستگی‌های فردی مورد نیاز عملکرد عالی اثرگذار باشند؟

کوچران^۱ (۲۰۰۹)، نیز پژوهش با عنوان «مطالعه توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو: توسعه یک مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱» انجام داده است. چهارده مورد از شایستگی‌های محوری که شناسایی کرد، عبارتند از: ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف-پذیری و تغییر، روابط بین فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مساله، درک و فهم دیگران و جوامع و خودفرمانی. ادواردز^۲ (۲۰۰۹)، شایستگی‌های مدیریت را توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مساله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی، یکپارچه کردن دیدگاه‌ها بیان کرده است. مولر و تورنر^۳ (۲۰۱۰)، در مطالعه‌ی شرح شایستگی‌های رهبری، مدیران موفق پروژه، شایستگی‌هایی را در سه مؤلفه شایستگی‌های هیجانی، مدیریتی و هوشی، تدوین می‌کنند. از دید آنان شایستگی‌های هیجانی (احساسی) شامل: انگیزش، وظیفه‌شناسی، حساسیت، نفوذ، خودآگاهی، حالات هیجانی، و شهود است. شایستگی‌های مدیریتی مشتمل بر: اداره منابع، به‌کارگیری ارتباطات، توسعه دادن، توانمندسازی، دست‌یابی به اهداف است و مؤلفه‌ی شایستگی‌های هوشی بر دید استراتژیک داشتن، بینش و ابتکار، تحلیل و قضاوت بحران دلالت دارد.

گروه پژوهشی بورگات، چری، ملتیس و روبلارد^۴ (۲۰۰۶)، چهارده نوع از شایستگی را برای مدیران شناسایی کردند. به اعتقاد آن‌ها، شعور سیاسی، مهارت‌های تاکتیکی و راهبردی، آینده‌نگری و نوآوری، مدیریت پیچیدگی، مدیریت استرس، سازگاری و یادگیری مستمر، رهبری، هوش هیجانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، استفاده از ارزش‌های اخلاقی، ارتباطات و مذاکره، مهارت‌های فنی، پذیرش حاکمیت جدید مدیریت عملکرد از شایستگی‌های مدیران هستند. وای و جونگ^۵ (۲۰۱۱)، چهارچوب مفهومی برای شایستگی دانش و شایستگی همکاری طراحی نمودند. در این مدل عملکرد پروژه شدیداً بوسیله همکاری اعضای تیم پروژه و سطح دانش آن‌ها تحت تاثیر قرار می‌گیرد. اعضای تیم با ارایه اطلاعات مورد نیاز به مدیر پروژه کمک می‌کنند.

پژوهش رزاقی (۱۳۸۶)، با عنوان «نرم‌یابی مقیاس شایستگی مدیران»، با هدف سنجش معیارهای شایستگی مدیران و قدرت رهبری آنان، بهبود روش انتخاب و انتصاب مدیران، کمک به بهبود اداره سازمان‌ها و در

۱- Cochran

۲- Edwards

۳- Muller & Turner

۴- Bourgault, Charih, Maltais, Rouillard

۵- Wi & Jung

نهایت تدوین یک ابزار مناسب برای اندازه‌گیری معیارها و سطوح مختلف شایستگی مدیران انجام شد. در پژوهش مذکور، هجده عامل به عنوان مقیاس شایستگی مدیران در نظر گرفته شده است. هجده عامل عبارت‌اند از: شناخت و حساسیت فرهنگی، مدیریت اقتصادی، کنترل اثربخش، کمک به پیشرفت دیگران، همکاری و کار گروهی، تاکید بر کارایی، تخصیص منابع، توجه به نیازهای مشتری، مخاطره‌پذیری، مدیریت زمان، آگاهی سازمانی، توانایی حل مساله، بلوغ اجرایی، مدیریت بحران، توانایی کنترل و نظارت، خلاقیت و نوآوری، اعتماد به نفس و مشاوره و راهنمایی. اکرامی و رجب‌زاده (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان توسعه مولفه‌های مقیاس سنجش مدیران انجام دادند. این پژوهش با هدف ارتقای شایستگی مدیران از طریق تعیین عوامل سازنده شایستگی‌های آنان انجام شده است. در این پژوهش در نهایت شانزده عنوان به شایستگی‌های مدیران اضافه گردید که عبارت‌اند از: درک تفاوت‌های فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تشکیل گروه، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت‌های سازمان، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی، مشارکت‌جویی، مشتری‌محوری، مهارت فنی، ثابت قدمی، توجه به منافع سازمان و توجه به اهداف چالشی.

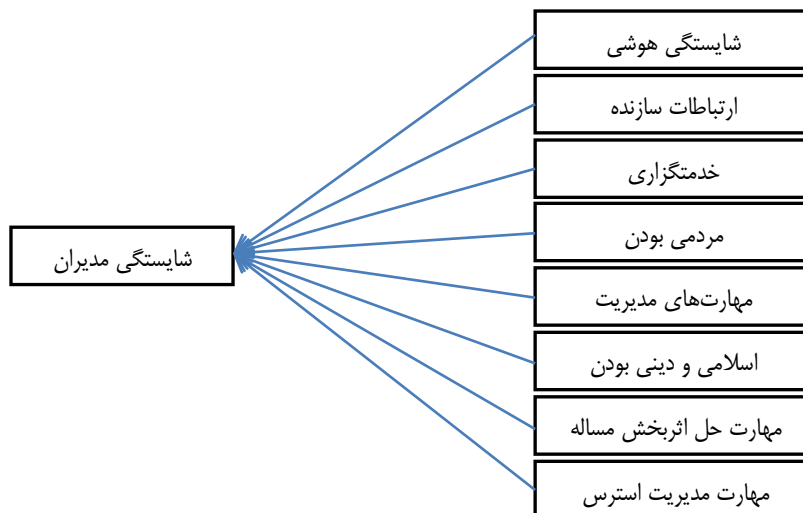
۲-۷- الگوی مفهومی پژوهش

الگوی مفهومی بر روابط نظری میان تعدادی از عوامل که در مساله پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند، تاکید دارد. این چارچوب درباره پیوندهای درونی میان متغیرهایی که در پویایی موقعیت مورد بررسی نقش دارند، بحث می‌کند و به پژوهش‌گر کمک می‌کند روابط خاصی را در نظر بگیرد، آن‌ها را بیازماید و درک خود را در زمینه موقعیت‌های پویایی که قرار است پژوهش در آن صورت گیرد، بهبود بخشد [۲۳]. بنابراین، با توجه به پرسش تعریف‌شده در پژوهش، نظر اساتید و خبرگان در زمینه شایستگی‌های مدیران و همچنین، بر اساس ادبیات موضوع پژوهش، الگوی مفهومی به صورت شکل ۱، طراحی و تدوین شده است. متغیرهای مستقل: ارتباطات سازنده، شایستگی‌های هوشی، خدمت‌گزاری، اسلامی و دینی بودن، مردمی بودن، مهارت مدیریت استرس، مهارت حل اثربخش مساله، مهارت‌های مدیریت متغیر وابسته: شایستگی‌های مدیران

جدول ۱- منابع مربوط به متغیرهای پژوهش

منبع	متغیر
(مولر و تورنر، ۲۰۱۰)	شایستگی هوشی
(بورگات و همکاران، ۲۰۰۶) و (کوچران، ۲۰۰۹) و (فریدنبرگ، ۲۰۰۴) و (اسلوکام و همکاران، ۲۰۱۳) و (گیبرسون، ۲۰۱۲) و (بورگات و همکاران، ۲۰۰۶)	ارتباطات سازنده
سخنرانی مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از اساتید دانشگاه در ۱۳۸۲/۸/۸ و نهج‌البلاغه و صحیفه امام (ره)	خدمت‌گزاری
سخنرانی مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از اساتید دانشگاه در ۱۳۸۲/۸/۸ و صحیفه امام (ره)	مردمی بودن
(گیبرسون، ۲۰۱۲) و (اسلوکام و همکاران، ۲۰۱۳) و (ویتالا، ۲۰۰۵)	مهارت‌های مدیریت

اسلامی و دینی بودن	صحیفه امام (ره) و نهج‌البلاغه
مهارت حل اثربخش مساله	(ادواردز، ۲۰۰۹) و (کوچران، ۲۰۰۹) و (رزاقی، ۱۳۸۶)
مهارت مدیریت استرس	(بورگات و همکاران، ۲۰۰۶)



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

سوال‌های پژوهش

در این پژوهش، برای دست‌یابی به الگوی مفهومی و نیز رتبه‌بندی عوامل از سوال استفاده شده است.

سوال اصلی پژوهش:

عوامل موثر در دست‌یابی به الگوی شایستگی مدیران ایرانی اسلامی کدامند؟

سوال‌های فرعی پژوهش:

(۱) میزان تاثیر هر یک از این عوامل در الگوی شایستگی مدیران ایرانی اسلامی چگونه است؟

(۲) رتبه‌بندی هر یک از این عوامل در الگوی شایستگی مدیران ایرانی اسلامی به چه صورت است؟

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، بر اساس هدف، یک تحقیق کاربردی و همچنین بر اساس چگونگی به‌دست آوردن داده‌های

مورد نیاز، از نوع پژوهش‌های توصیفی و همبستگی است [۱۷].

۳-۱- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش، همه مدیران سطح عالی در سازمان‌های دولتی کشور است که تقریباً برابر با

۴۵۷۲ نفر در نظر گرفته شده است.

۳-۲- روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

برای به‌دست آوردن حجم نمونه، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای و فرمول به‌دست آوردن حجم نمونه برای جامعه محدود، استفاده شده است که در ادامه به توضیح آن پرداخته شده است. در صورتی که کمی کردن متغیرها مجاز باشد، (مثلاً بتوان برای طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت مقادیر ۱ تا ۵ را تعریف کرد)، می‌توانیم با استفاده از رابطه زیر، انحراف معیار را تخمین زد.

$$\sigma = \frac{\max(x_i) - \min(x_i)}{6}$$

و فرمول زیر برای محاسبه حجم نمونه استفاده می‌شود.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times \sigma^2}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \times \sigma^2}$$

در این رابطه Z ، مقدار احتمال نرمال استاندارد (که براساس جدول احتمال‌های نرمال استاندارد استخراج می‌شود)، α سطح خطا، σ انحراف معیار و ε دقت موردانتظار محقق است که در این‌جا انحراف معیار برابر ۰/۶۶۷ بوده است که بر اساس فرمول زیر محاسبه شده است و مقدار احتمال نرمال استاندارد باتوجه به جدول برابر با ۱/۹۶ و دقت مورد انتظار محقق نیز برابر با ۰/۱ است [۱۷]. بنابراین، برای پژوهش حاضر باتوجه به استفاده از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت، انحراف معیار برابر است با:

$$\sigma = \frac{5-1}{6} = 0.667$$

و حجم نمونه موردنظر پژوهش به صورت زیر است:

$$n = \frac{4572 \times 3.8416 \times 0.4488}{0.01(4572-1) + 3.8416 \times 0.4488} = 157.65$$

بنابراین با مشخص شدن حجم نمونه تعداد ۲۵۰ پرسش‌نامه در جامعه مورد نظر توزیع گردید که از این تعداد ۲۲۸ پرسش‌نامه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۳-۳- ابزار اندازه‌گیری و جمع‌آوری اطلاعات

در پژوهش حاضر از یک پرسشنامه محقق ساخته حاوی ۵۰ سؤال که عوامل موثر بر شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های دولتی را می‌سنجد، براساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (کاملاً مخالفم، مخالفم، نه موافق و نه مخالفم، موافقم و کاملاً موافقم) توسط پژوهش‌گر، تهیه و تنظیم گردیده است.

۳-۴- روایی و پایایی ابزار تحقیق

برای تعیین روایی ابزار پژوهش از روایی صوری استفاده شده است، بدین ترتیب که پرسش‌نامه در اختیار چند تن از مدیران، اساتید و خبرگان در این زمینه داده شده است و از آنان در مورد هر سؤال و توانایی آن در

خصوص ارزیابی هدف مربوطه نظرخواهی شد و با نظر آنان اصلاحات جزئی در پرسش‌نامه صورت گرفت و در نهایت روایی پرسش‌نامه توسط آنان مورد تایید قرار گرفت. به‌منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه، یک نمونه ۳۰ تایی از آن، در میان جامعه آماری توزیع و با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ آن اندازه‌گیری شد. ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمده برای پرسش-نامه مربوطه ۰/۸۹ به‌دست آمد که نشان می‌دهد پرسش‌نامه از پایایی خوبی برخوردار است.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از پرسش‌نامه توزیع شده و صحت الگوی اندازه‌گیری پژوهش، مدل معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار لیزرل، به‌کار گرفته شده است. هنگامی که یک مدلی تخمین زده می‌شود برنامه نرم‌افزاری یکسری آمارهایی از قبیل خطای استاندارد، T-Value و غیره را درباره ارزیابی تناسب مدل با داده‌ها منتشر می‌کند. اگر مدل قابل آزمون باشد ولی با داده‌ها به‌طور مناسب تناسب نداشته باشد شاخص‌های اصلاحی^۱ که یک وسیله معتبر برای ارزیابی تغییرات مورد نظر در بیان مدل هستند به‌کار گرفته می‌شوند، تا مدل متناسب با داده‌ها شود. مهم‌ترین شاخص تناسب مدل آزمون، χ^2 است؛ ولی به‌خاطر این که آزمون χ^2 تحت شرایط خاصی عمل می‌کند و همیشه این شرایط محقق نمی‌شود؛ لذا یکسری شاخص‌های ثانویه‌ای نیز ارائه می‌گردد.

مهم‌ترین این شاخص‌ها عبارت‌اند از: GFI^2 ، $AGFI^3$ ، $RMSR^4$

حالت‌های بهینه برای این آزمون‌ها به شرح زیر است:

- (۱) آزمون χ^2 هرچه کمتر باشد بهتر است، زیرا این آزمون اختلاف بین داده و مدل را نشان می‌دهد.
- (۲) آزمون GFI و $AGFI$ از ۹۰ درصد بایستی بیشتر باشد.
- (۳) آزمون $RMSR$ هرچه کمتر باشد بهتر است، زیرا این آزمون یک معیار برای میانگین اختلاف بین داده‌های مشاهده شده و داده‌های مدل است [۹].

۴-۱- تحلیل استنباطی داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه توزیع شده و طراحی الگوی شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم استفاده شده است.

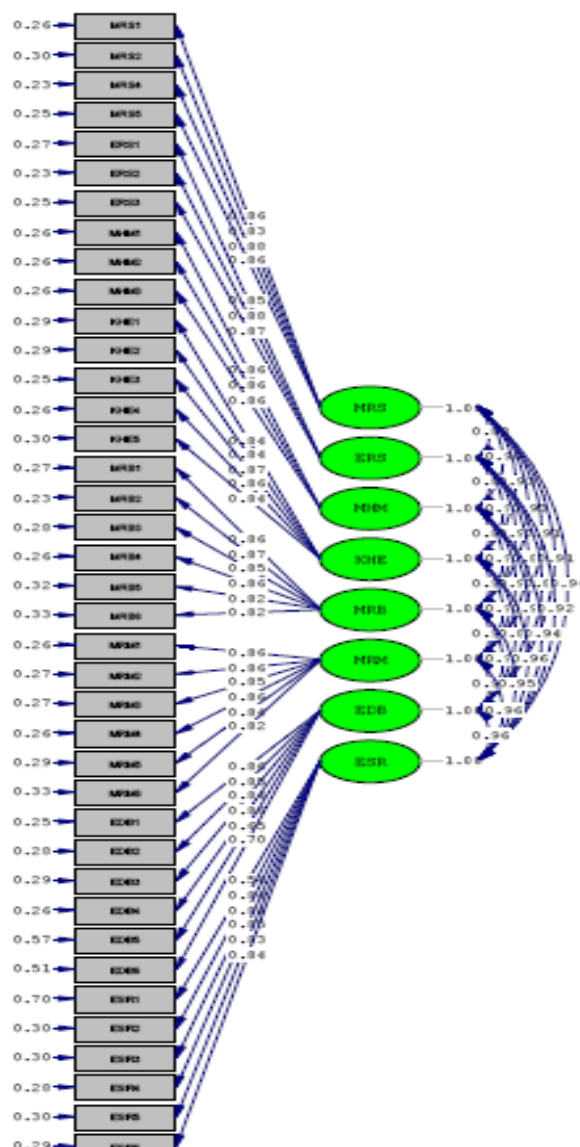
1- Modification Index
 2- Goodness of Fit Index
 3- Adjusted Goodness of Fit Index
 4- Root Mean Square Residuals

۲-۴- تحلیل عاملی تاییدی

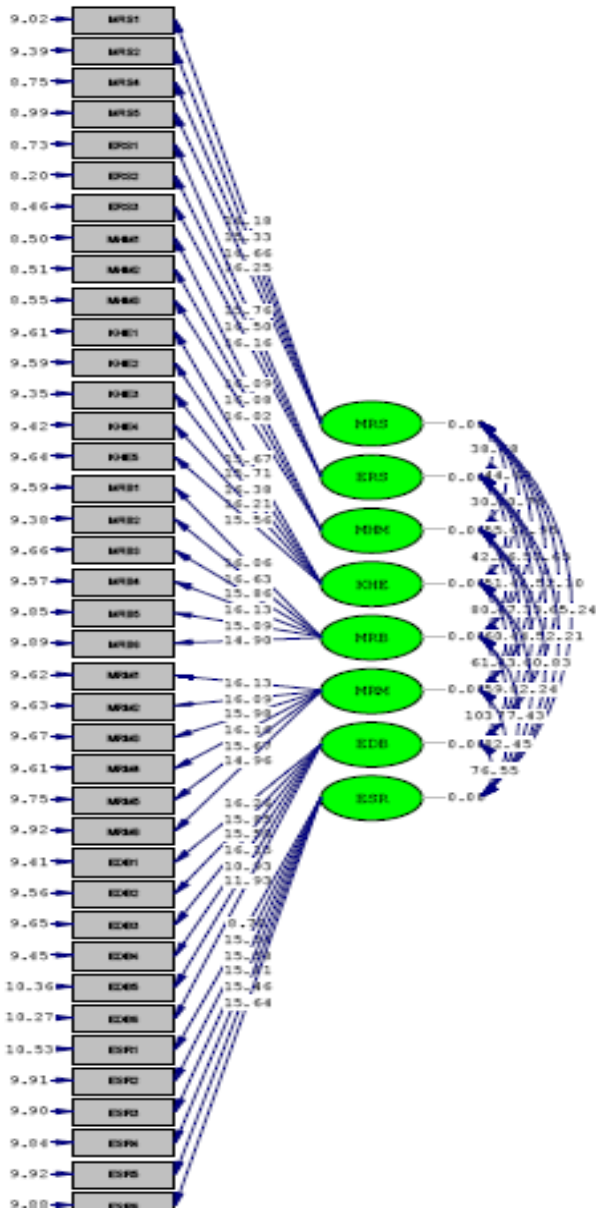
در تحلیل عاملی تاییدی پیش فرض اساسی محقق آن است که هر عاملی با زیرمجموعه خاصی از متغیرها ارتباط دارد. حداقل شرط لازم برای تحلیل عاملی این است که محقق در مورد تعداد عامل‌های الگو، قبل از انجام تحلیل پیش فرض معینی دارد. به‌طور کلی، برای آزمون سوال‌های مربوط به الگوهای اندازه‌گیری، فقط لازم است تا از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده کرد. در این پژوهش، از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم استفاده شده است. بدین ترتیب، در تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول، از شاخص‌ها به مکنون دست یافته شد که برای روایی سوال‌های پرسش‌نامه استفاده شده است. در ادامه به ارزیابی تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم تحقیق که در الگوی مفهومی نیز مشخص است، پرداخته شده است.

جدول ۲- تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول برای مولفه‌های شایستگی مدیران

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
۱	کای دو نسبی	χ^2 / df	۱/۱۳	$3 <$	قابل قبول
۲	ریشه میانگین مجزورات تقریب	RMSEA	۰/۰۴۴	$0.1 <$	برازش خوب
۳	ریشه مجذور مانده‌ها	PMR	۰/۰۵۶	حدود صفر	قابل قبول
۴	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۳	$0.90 >$	بسیا خوب
۵	شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/۹۷	حدود یک	بسیا خوب
۶	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۸	$0.90 >$	بسیا خوب
۷	شاخص برازش نسبی	RFI	۰/۹۲	$0.90 >$	بسیا خوب
۸	شاخص برازش اضافی	IFI	۰/۹۸	$0.90 >$	بسیا خوب
۹	شاخص برازندگی	GFI	۰/۹۴	$0.90 >$	بسیا خوب
۱۰	برازندگی تعدیل یافته	AGFI	۰/۹۰	$0.90 >$	بسیا خوب



نمودار ۱- مدل اندازه‌گیری مقادیر سمت چپ با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۲- مدل اندازه‌گیری مقادیر سمت چپ با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول در حالت ضرایب معنادار

جدول ۳- تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم برای مولفه‌های شایستگی مدیران

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
۱	کای دو نسبی	χ^2 / df	۱/۱۳	$3 <$	قابل قبول
۲	ریشه میانگین مجذورات تقریب	RMSEA	۰/۰۴۴	$0/1 <$	برازش خوب
۳	ریشه مجذور مانده‌ها	PMR	۰/۰۵۶	حدود صفر	قابل قبول
۴	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۳	$0/90 >$	بسیا خوب
۵	شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/۹۷	حدود یک	بسیا خوب
۶	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۸	$0/90 >$	بسیا خوب
۷	شاخص برازش نسبی	RFI	۰/۹۲	$0/90 >$	بسیا خوب
۸	شاخص برازش اضافی	IFI	۰/۹۸	$0/90 >$	بسیا خوب
۹	شاخص برازندگی	GFI	۰/۹۴	$0/90 >$	بسیا خوب
۱۰	برازندگی تعدیل‌یافته	AGFI	۰/۹۰	$0/90 >$	بسیا خوب

تحلیل سوال‌های پژوهش

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، عوامل موثر بر شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی عبارت‌اند از: ارتباطات سازنده، خدمت‌گزاری، مهارت مدیریت استرس، مردمی بودن، مهارت مدیریتی، اسلامی و دینی بودن، مهارت حل اثربخش مساله و شایستگی‌های هوشی.

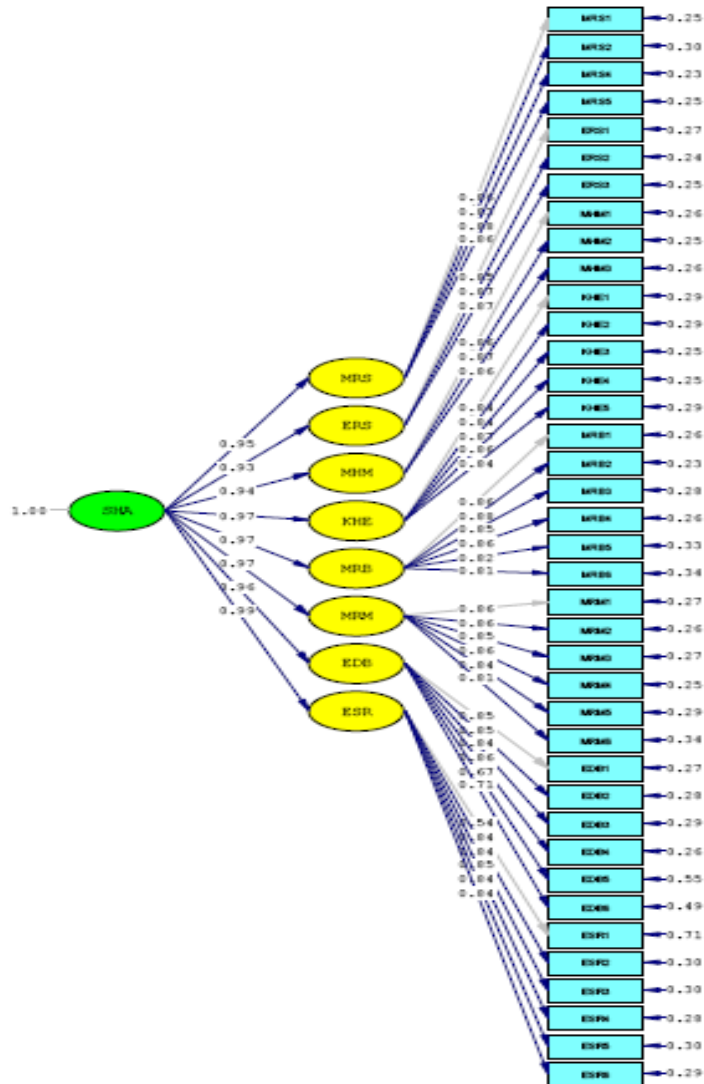
نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی، رابطه مثبت معناداری بین هر یک از عوامل و متغیر شایستگی مدیران را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که برای تایید و یا رد هر یک از عوامل مربوط نسبت به متغیر شایستگی، از ضرایب استاندارد^۱ و اعداد معناداری^۲ استفاده شده است. با توجه به این‌که تمام ضرایب استاندارد، بالای ۰/۵ هستند و اعداد معناداری آن‌ها نیز بالای ۱/۹۶، است می‌توان نتیجه گرفت تمام عوامل شناسایی شده در دست‌یابی به الگوی شایستگی مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی، موثر هستند.

همان‌طور که در نمودار مربوط به تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم در حالت ضرایب معناداری مشاهده می‌شود، بیش‌ترین میزان تاثیر مربوط به مولفه مردمی بودن و با مقدار تاثیر ۱۵/۵۲، است. بنابراین، می‌توان چنین بیان داشت که بیش‌ترین میزان تاثیر به ترتیب مربوط به مولفه مردمی بودن (با ضریب معناداری

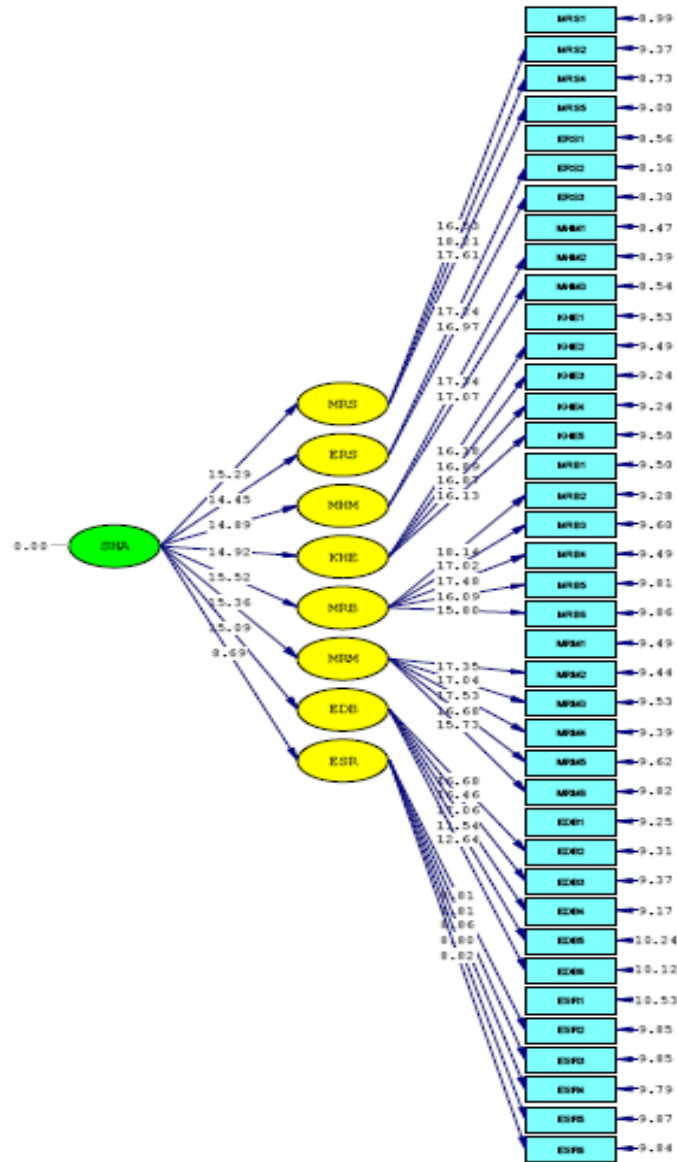
۱- منظور از ضریب استاندارد (بار عاملی) مقادیر همبستگی دوتایی است (بین دو متغیر) و جهت مقایسه اثرات اجزای مدل به کار مدل به کار می‌رود. به معنای اثرگذاری بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است.

۲- منظور از عدد معناداری در نرم‌افزار لیزرل همان مفهوم sig در نرم‌افزار SPSS می‌باشد با این تفاوت که برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معناداری آن باید بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱-۱/۹۶ باشد و در کل برای تایید یا رد فرضیه‌های تحقیق به کار می‌رود. عدد معناداری هرچقدر از ۱/۹۶ بزرگتر باشد نشان‌دهنده آن است که متغیر مستقل اثر قوی علی قوی‌تری روی متغیر وابسته دارد.

۱۵/۵۲) و سپس مولفه مهارت‌های مدیریتی (با ضریب معناداری ۱۵/۳۶)، مهارت مدیریت استرس (با ضریب معناداری ۱۵/۲۹) و در نهایت اسلامی و دینی بودن (با ضریب معناداری ۸/۶۹)، است.



نمودار ۳- مدل اندازه‌گیری مقادیر سمت چپ با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۴- مدل اندازه‌گیری مقادیر سمت چپ با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم در حالت ضرایب معنادار

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادهای پژوهش

نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های دولتی عبارت‌اند از: ارتباطات سازنده، خدمت‌گزاری، مهارت مدیریت استرس، مردمی بودن، مهارت مدیریتی، اسلامی و دینی بودن، مهارت حل اثربخش مساله و شایستگی‌های هوشی. از سوی دیگر پژوهش در زمینه شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های دولتی رو به فزونی است؛ بنابراین پژوهش حاضر، گامی جدید در راستای شناسایی شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود، مدل شایستگی برای مدیران در هر کشور به فرهنگ ملی آن کشور بستگی دارد و با توجه به اینکه در کشور ما یک فرهنگ اسلامی حکمفرماست، می‌توان ملاحظه کرد که بیشتر مولفه‌های مربوط به شایستگی مدیران متأثر از فرهنگ اسلامی و مذهبی می‌باشد.

پیشنهادات برای تحقیقات آتی:

- (۱) پژوهش حاضر در میان مدیران سازمان‌های دولتی انجام گردید، پیشنهاد می‌شود پژوهش با همین عنوان در سایر نهادها و ارگان‌های کشور انجام گردد.
- (۲) به منظور دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان خود را از طریق آموزش شایستگی و مهارت‌ها افزایش دهند.
- (۳) پیشنهاد می‌شود که با استفاده از ادبیات پژوهش، متغیرهای دیگری به پرسشنامه و الگوی طراحی شده اضافه شود.

محدودیت‌های پژوهش:

- ۱- همکاری نکردن بعضی از مدیران دستگاه‌های اجرایی برای مصاحبه و توزیع پرسش‌نامه؛
- ۲- دسترسی محدود به پایگاه‌های داده، سایت‌ها، مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های لاتین؛
- ۳- فقدان وجود آشنایی در زمینه تحقیقات دانشگاهی در سطح جامعه؛
- ۴- کمبود وقت و همکاری نکردن برخی از مدیران در تخصیص بخشی از اوقات کاری خود به‌منظور تکمیل پرسش‌نامه؛
- ۵- یافتن مدیرانی که صادقانه و بدون غرض‌ورزی به سوال‌های پرسش‌نامه پاسخ دهند؛

References:

منابع:

۱. اسدی‌فرد، رویا، خانف‌الهی، احمدعلی و رضائیان، علی (۱۳۸۸). "مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (براساس صحیفه امام (ره) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد"، فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸، صص ۹۲-۷۵.
۲. اکرامی، محمود و رجب‌زاده، سمیه (۱۳۹۰). "توسعه مولفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران"، فصلنامه علمی و پژوهشی فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۷۷، صص ۴۹-۶۹.
۳. انصاری‌زنانی، قاسم و طباطبایی، سیداحمد (۱۳۸۴). "تاثیر شایسته‌سالاری بر بهره‌وری"، اولین کنفرانس شایسته‌سالاری در ایران، تهران.
۴. جعفرزنجانی، حامد، اکبری، حسن و حری، صادق (۱۳۸۸). "ارزیابی ۳۶۰ درجه، روشی موفق در تعیین شایستگی‌های یک مدیر (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق)"، فصلنامه علمی و پژوهشی فراسوی مدیریت، سال دوم، شماره ۸، صص ۱۱۸-۹۳.
۵. حاجی کریمی، عباسعلی، رضائیان، علی، هادی‌زاده‌مقدم، اکرم و بنیادی‌ناتانی، علی (۱۳۹۰). "بررسی تأثیر شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران"، فصلنامه علمی و پژوهشی اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره ۱، صص ۲۳۳-۲۵۴.
۶. حاتمی، ناهید (۱۳۷۴). "مقایسه هزینه-کارایی بیمارستان‌های آموزشی شیراز"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی ایران.
۷. خسروی، محمود (۱۳۷۸). "ملاک‌های انتخاب و انتصاب نیروی انسانی در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج‌البلاغه"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق(ع).
۸. دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۶). "هم‌سازی شیوه‌های کمی و کیفی در پژوهش‌های سازمانی: تاملی بر استراتژی پژوهش ترکیبی"، فصلنامه علمی و پژوهشی حوزه و دانشگاه، سال ۱۳، شماره ۵۳، صص ۶۳-۳۵.
۹. دهقانی‌سلطانی، مهدی (۱۳۹۱). "بررسی عوامل موثر بر ارزیابی نگرش مصرف‌کنندگان از توسعه نام و نشان تجاری (رویکرد مدل-ساز معادلات ساختاری)"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ایلام.
۱۰. رزاقی، مهدی (۱۳۸۶). "نرم‌یابی مقیاس شایستگی مدیران"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۱۱. روئین، محمدجواد (۱۳۸۹). "بررسی میزان تأثیر شایستگی مدیران بر تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان ناجا"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشگاه تربیت مدرس.
۱۲. صحیفه امام (ره) (۱۳۷۸). موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره)، جلد ۱۰.
۱۳. صحیفه امام (ره) (۱۳۷۸). موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره)، جلد ۱۲.
۱۴. طبیبی، سیدجمال‌الدین، فتحی، محمد، ریاحی، لیلا و یوسفی‌نژادی، ترانه، (۱۳۸۹)، "ارتباط شایستگی مدیران و کارایی بیمارستان-های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران"، فصلنامه علمی و پژوهشی طب و تزکیه، شماره ۷۷، صص ۲۴-۱۷.
۱۵. غفاریان، وفا (۱۳۷۹). "شایستگی‌های مدیریتی"، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۱۶. قرآن کریم، ترجمه آیت الله مکارم شیرازی.
۱۷. مومنی، منصور و فعال‌قیومی، علی (۱۳۸۹). "تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS"، تهران: انتشارات مؤلف.
۱۸. نهج‌البلاغه امام علی (ع) (۱۳۷۹). ترجمه محمد دشتی، تهران، انتشارات مشرقین، خطبه ۳۳.
۱۹. نهج‌البلاغه امام علی (ع) (۱۳۷۹). ترجمه محمد دشتی، تهران، انتشارات مشرقین، خطبه ۴۰.
۲۰. نهج‌البلاغه امام علی (ع) (۱۳۷۹). ترجمه محمد دشتی، تهران، انتشارات مشرقین، خطبه ۴۵.
۲۱. نهج‌البلاغه امام علی (ع) (۱۳۷۹). ترجمه محمد دشتی، تهران، انتشارات مشرقین، خطبه ۵۳.
۲۲. مطهری، مرتضی (۱۳۸۴). نهضت‌های اسلامی درصد ساله اخیر متفکر، قم، انتشارات صدرا.
۲۳. نیرومندی، پوران‌دخت، بامداد صوفی بامداد، جهانیار، اعرابی، سیدمحمد و امیری، مقصود (۱۳۹۱). "چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها"، فصلنامه علمی و پژوهشی مشاوره شغلی و سازمانی، دوره چهارم، شماره ۱۲، صص ۱۴۵-۱۶۱.
24. Bourgault, J. Charih, M. Maltais, D., & Rouillard, L. (2006). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives, According to three organizational variables, *Public personnel management*, Vol. 35, No. 4, pp. 89-119.
25. Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*, New York: John Wiley and Sons.
26. Cochran, G.R. (2009). *Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization*, Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of the Ohio State University.

27. Creswell, J.W. (2003). *Research Design: Qualitative and Mixed Methods Approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage.
28. Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches, *Information management & computer security*, Vol. 14, No. 2, pp. 51-61.
29. Giberson, T.R. (2012). *Performance Capabilities and Competencies at the Undergraduate and Graduate Levels for Performance Improvement Professionals*, Wiley InterScience, Vol. 22, No. 4, pp. 99-120.
30. Edwards, A. (2009). *Competency modeling as an antecedent for effective Leadership development and succession planning within the public social services environment*, Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Benedictine University.
31. Fogg, C.D. (1999). *Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change*, New York: American Management Association.
32. Hang - hua 'X., & Yang - hua' W. (2009). Training system design for middle Level manager in coal enterprises based on post competency model, *Procardia Earth and planetary science*, Vol. 12, No. 4, pp. 1764-1771.
33. Huang, C.Y. Tzeng, G.H., & Jerry, H.W. (2011). System on chip design service e-business value maximization through a novel MCDM framework, *Expert Systems with Applications*, Vol. 38, No. 3, pp.7947-7962.
34. Levenson, A. (2006), *Measuring Relationship Between Managerial Competencies and Performance*, *Journal of Management*, Vol. 32, No. 3, pp. 360-380.
35. McCarthy, G., & Fitzpatrick, J.J. (2011). Development of a Competency Framework for Nurse Managers in Ireland, *The Journal of Continuing Education in Nursing*, Vol. 40, No. 8, pp. 346-350.
36. Mansfield, R.S. (1996). Building competency models: Approaches for HR Professionals, *Human Resource Management*, Vol. 24, No. 8, pp. 7-18.
37. Muller, R., & Turner, R. (2010). leadership competency profiles of successful project managers, *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 5, pp.437-448.
38. Nwokah, N. Gladson, A., & Augustine, I. (2008). Managerial Competencies and making effectiveness in corporate organization in Nigeria, *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 8, pp. 858-878.
39. Rappe, C., & Zwick, T. (2007), *Developing Leadership Competence of Production unit managers*, *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 4, pp. 312-330.
40. Sherman, R. (2001). *Management competencies and sample indicators for the improvement of adult education program*, A Publication of Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project. <http://www.prenet2000.com>.
41. Sinnot, G. Madison, G.H., & Pataki, G.E. (2002). *Competencies: Report of the competencies workgroup, workforce and succession planning work groups*, New York State Governor's Office of Employee Relations and the Department of Civil Service.
42. Slocum, J.W. Jackson, S.E., & Hellriegel, D. (2013). *Managing: A Competency-Based Approach*, 11th edition. Cincinnati: South-Western.
43. Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model, *Journal of workplace learning*, Vol. 17, No. 6, pp. 436-451.
44. Wi, H., & Jung, M. (2011). Modeling and analysis of project performance factors in an extended project-oriented virtual organization (EProVO), *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, No. 7, pp.1143-1151.