MODIRIAT-E-FRDA JOURNAL
ISSN ٢٢٢٨-٦٠٤٧

Designing and validating the competency model of managers in the country's water resources management organization

Mitrasadat Zolfaghari[١] | Baharak Shirzad Kebriya[*٢] | Yalda Delgoshai[٣] | Fatemeh Hamidifar[٤]

١. PhD student, Department of Educational Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University,Tehran, Iran. Email: Mityzoly٥@gmail.com

٢. Associate Professor, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding author) **Email**: Dr.Baharakshirzad@gmail.com

٣. Assistant Professor, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. **Email**: Yal.Delgosha@iauctb.ac.ir

٤. Assistant Professor, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch Islamic Azad University, Tehran, Iran. **Email**: fatemehhamidifa@gmail.com

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:

Keywords:
competence of managers, country's water resources management organization, mixed approach

ABSTRACT

Objective: This article was done with the purpose of designing and validating the competency model of managers in the water resources management organization of the country.

Methodology: The current article is an applied-developmental research in terms of its purpose, and it is a survey-cross-sectional research from the point of view of the data collection method. A mixed exploratory design was used to achieve the goal of the research. The community of participants in the qualitative section includes university professors and managers with experience in the country's water resources management company. Sampling was done in a targeted way and theoretical saturation was achieved with ١٩ people. The statistical population of the quantitative part also includes the experts of the country's water resources management company, which was estimated by the effect size method of the sample size of ٢٤٢ people. The required sample volume was provided by simple random sampling method. Interviews and questionnaires were used to collect data. The underlying categories of managers' competence were identified by the grounded theory method and the final model was validated by the structural equation modeling method. Qualitative data analysis was done with Maxqda software and quantitative part with Smart PLS.

Conclusion: The research findings showed that based on the research paradigm model, causal conditions including talent management and individual characteristics affect the central phenomenon including attitudinal, cognitive, skill and managerial competencies. The mentioned component along with background conditions including educational, environmental and social platforms and intervening conditions including structural, regulatory, legal and management factors affect strategies and measures including technological, managerial and behavioral strategies. Finally, the mentioned component leads to responsibility and job performance.

Originality: Competence promotion is an interactive process that improves professional identity and professional commitment, specialized knowledge, educational knowledge and attitude, and educational skill of managers of water management company.

Cite this article:

© The Author(s).

DOI: ٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠

, Vol, , No. , ٢٠٢٠, pp. .

طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی مدیران در سازمان مدیریت منابع آب کشور

میتراسادات ذوالفقاری[1]| بهارک شیرزاد کبریا*[2]| یلدا دلگشایی[3]| فاطمه حمیدی فر[4]

چکیده

هدف: این مقاله با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی مدیران در سازمان مدیریت منابع آب کشور کشور انجام گرفت.

روش‌شناسی: . مقاله حاضر از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است و از منظر روش گردآوری داده‌ها، یک پژوهش‌های پیمایشی-مقطعی است. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح آمیخته اکتشافی استفاده گردید. جامعه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل اساتید دانشگاهی و مدیران با سابقه شرکت مدیریت منابع آب کشور است. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد و با ۱۹ نفر به اشباع نظری دست پیدا شد. جامعه آماری بخش کمی نیز شامل کارشناسان شرکت مدیریت منابع آب کشور است که با روش اندازه اثر حجم نمونه ۲۴۲ نفر برآورد گردید. با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده حجم نمونه مورد نیاز تامین شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. مقوله‌های زیربنایی شایستگی مدیران با روش گراندد تئوری شناسایی شد و الگوی نهایی با روش مدلسازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی گردید. تحلیل داده‌های کیفی با نرم‌افزار Maxqda و بخش کمی با Smart PLS انجام شد

یافته‌ها: یافته‌های پژوهشی نشان داد براساس مدل پارادایمی پژوهش، شرایط علی شامل مدیریت استعداد و ویژگی‌های فردی بر پدیده محوری شامل شایستگی‌های نگرشی، شناختی، مهارتی و مدیریتی تاثیر می‌گذارند. مولفه مذکور به همراه شرایط زمینه‌ای شامل بسترهای آموزشی، محیطی و اجتماعی و شرایط مداخله‌گر شامل عوامل ساختاری، نظارتی، قانونی و مدیریتی بر راهبردها و اقدامات شامل راهبردهای فناورانه، مدیریتی و رفتاری تاثیر می‌گذارند. در نهایت مولفه مذکور به مسئولیت‌پذیری و عملکرد شغلی منجر می‌شود.

نتیجه‌گیری: ارتقای شایستگی فرایند تعاملی است که موجب بهبود هویت حرفه‌ای و تعهد حرفه‌ای، دانش تخصصی، دانش و نگرش تربیتی و مهارت تربیتی مدیران شرکت مدیریت آب می‌گردد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی مدیران، سازمان مدیریت منابع آب کشور، رویکرد آمیخته

[1] دانشجو دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز ، تهران ، ایران رایانامه : Mityzoly۵@gmail.com

[2] دانشیار، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی ، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز ، تهران ، ایران. (نویسنده مسئول) رایانامه: Dr.Baharakshirzad@gmail.com

[3] استادیار، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز ، تهران ، ایران رایانامه: Yal.Delgosha@iauctb.ac.ir

[4] استادیار، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز ، تهران ، ایران رایانامه: fatemehhamidifa@gmail.com

مقدمه

با توجه به دیدگاه اندیشمندان مدیریت، شایستگی‌های مدیران و کارکنان به عنوان منبع اصلی موفقیت هر سازمان شناخته شده است. در این راستا، سازمان‌های دولتی کشور نیز اهتمام ویژه‌ای به این مساله دارند و شایستگی‌های مدیریتی در کانون توجه این سازمان‌ها قرار دارد (سعیدی و همکاران، ۱۴۰۱). این دیدگاه بر این اساس است که مدیران با شایستگی‌های مناسب، می‌توانند بهبود کارایی و کیفیت کارکنان را تسهیل کرده و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی را به دنبال داشته باشند (جعفری و ادیب، ۱۴۰۲). شایستگی‌های مدیریتی، یک سازمان را در مسیر پیروزی و موفقیت قرار می‌دهد. برای این که مدیران کارهای خارقالعاده و خلاق انجام دهند، باید صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مربوط به آن را داشته باشند، لذا گسترش شایستگی‌ها برای رهبران و مدیران کارآمد، ضروری است (بیانی و همکاران، ۱۴۰۲). درواقع حکومت‌های موفق، به جذب افرادی با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها پرداخته و آنها را پرورش می‌دهند و در سازمان‌های دولتی خود استفاده می‌نمایند (گرجی و همکاران، ۱۴۰۱). در واقع یکی از مقوله‌های توسعه حرفه‌ای مدیران، شناخت صلاحیت‌ها و شایستگی‌های آنها است. اهمیت مساله آنقدر زیاد است که برخورداری از شایستگی‌ها لازمه رهبری و مدیریت محسوب می‌شود و مدیران باید از شایستگی‌هایی نظیر انعطاف‌پذیری، انگیزش پیشرفت، اعتمادبه‌نفس، روحیه همدلی، خلاقیت، انتقادپذیری، مسئولیت‌پذیری و از خودگذشتگی برخوردار باشند (آنوکه[۱] و همکاران، ۲۰۲۲). مدیرانی که از ویژگی‌ها و شایستگی‌های مثبت برخوردار هستند به هویت فردی منابع انسانی اهتمام می‌ورزند و با عنایت به استعدادها و توانمندی‌های فردی کارکنان، به تفویض اختیار و استقلال شغلی پرداخته و به این ترتیب انگیزش شغلی را افزایش می‌دهند. همزمان از طریق پایش عملکرد و بازخوردهای سازنده روحیه کاری منابع انسانی را بهبود می‌بخشند (باکزینسکا[۲] و همکاران، ۲۰۲۳). مدیران از طریق شایستگی‌های ویژگی‌هایی مانند خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری و امیدواری را در منابع انسانی ارتقا می‌بخشند و به لحاظ روحی و روانی آنها را آماده انجام فعالیت‌های شغلی در شرایط گوناگون می‌سازند. این ویژگی‌ها را می‌توان به عنوان شایستگی‌های محوری برای انتخاب مدیران قلمداد کرد (میکلا[۳] و همکاران، ۲۰۲۴). شایستگی‌های مدیریت به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت سازمان مطرح شده‌اند و برای اینکه سازمان‌ها به طور موثر و کارآمد مدیریت شوند، مدیران نیاز به توانایی‌های روان‌شناختی دارند که می‌توانند با آموزش و توسعه این توانایی‌ها تقویت شون (ولیخانی و معصومی، ۱۴۰۱). انتخاب فرد مناسب برای مدیریت موضوعی مهم در تمامی سازمان‌ها است و در اتخاذ استراتژی‌های سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. یکی از مفاهیم اساسی و مهم در مباحث سازمان‌های خصوصی و دولتی، بحث شایستگی‌های مدیریتی است (پورشافعی و همکاران، ۱۴۰۰). شایستگی‌های مدیران ابزاری کارآمد و مهم جهت توسعه و بالندگی شرکت و سازماندهی اثربخش عملکرد اعضا در شرکت محسوب می‌شود (خمیده و همکاران، ۱۴۰۱). انتخاب و ارتقای شغلی افراد به رده‌های بالای مدیریتی نیازمند برنامه‌های فراگیر برای پرورش مدیران است. سازمان‌ها باید به صورتی برنامه‌ریزی کنند که توانمندی و شایستگی‌های مدیران همسو با تحولات محیطی، توسعه و پیشرفت شرکت باشد (کولیوند و هزارجریبی، ۱۳۹۷). در واقع از نگاه صاحب‌نظران، یکی از گام‌های اصلی جهت ارتقای منابع انسانی و انتخاب آنها به عنوان مدیران سازمانی، شناسایی شایستگی‌های لازم جهت انتصاب در سمت‌های مدیریتی می‌باشد (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۸). در حال حاضر شایستگی‌های مدیریت در سازمان‌های دولتی هم از منظر عملی با اقبال فراوانی مواجه شده است و هم مطالعات متعددی در زمینه الگوهای شایستگی مدیران در این حوزه انجام شده است (ایرمان[۴] و همکاران، ۲۰۲۱). نقش مدیران شایسته در بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران با توجه به چالش‌های جدی این سازمان‌ها نظیر کمبود منابع مالی، خلاقیت و نوآوری جایگاه ویژه‌ای دارد. مدیران این سازمان‌ها باید از شایستگی‌های کلیدی و ویژه‌ای برخوردار باشند (قنبری و همکاران، ۱۴۰۱). توسعه شایستگی‌های مدیران و تاثیری که بر کارکردهای مختلفی مدیریتی در سازمان‌های دولتی داشته، باعث شده است که این مساله به عنوان یکی از هدف‌ها و مقاصد راهبردی محسوب شود (سیدجوادین و همکاران، ۱۴۰۲). اکنون سازمان‌های دولتی کشور بر ضرورت و اهمیت

---

۱ Anoke

۲ Baczynska

۳ Mikła

۴ Irman

شناخت شایستگی‌های موردنیاز مدیران و تدوین هدفمند و سریع الگوهای شایستگی تاکید دارند (پورعزت و همکاران، ۱۴۰۲؛ امین و همکاران، ۱۳۹۶). در مجموع می‌توان گفت شایستگی‌های مدیران یک عنصر حیاتی موفقیت در همه سازمان‌ها و البته سازمان‌های دولتی کشور است. این مساله بویژه در شرکت مدیریت منابع آب کشور از اهمیت بالایی برخوردار است. این شرکت نقش محوری در در مدیریت امنیت اقتصادی، انرژی و منابع آب کشور برعهده دارد و موفقیت در این زمینه نیازمند برخورداری از مدیرانی توانمند، با صلاحیت و شایسته است. در چشم‌انداز این سازمان آمده است که در افق برنامه (سال۱۴۰۴) تبدیل به شرکتی باثبات، چابک و پاسخگو، به همراه فرآیندهای هوشمندانه در ارائه خدمات به جامعه خواهد شد.

این موضوع از نظر سلبی نیز حائز اهمیت است و اگر مدیران باصلاحیت در این شرکت بکار گرفته نشوند با توجه بحران منابع آبی در کشور، شرایط بسیار وخیم‌تر خواهد شد و شاید به وضعیتی بدون بازگشت بدل شود. در همین راستا ضروری است تا با انجام پژوهشی بنیادین، به ارائه الگویی برای شایستگی‌های مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور ارایه گردد. این در حالی است که هیچ مطالعه‌ای با محوریت شایستگی مدیران در این شرکت صورت نگرفته است و خلاء پژوهشی ژرفی در این حوزه مشاهده می‌شود. هم‌افزایی نظری و سهم پژوهش در دانش‌افزایی شناخت شایستگی‌های تخصصی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور و الگوی روابط میان آنها است. مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که الگوی شایستگی مدیران در سازمان مدیریت منابع آب کشور چگونه و اعتبار آن به چه میزان است؟

۱. مرورادبیات

مبنای اولیه «شایستگی» همان مفهومی است که مک‌کلند در دهه ۱۹۷۰ مطرح کرده است: توانایی بروز و به‌ظهور رساندن مجموعه دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی که عملکرد مطلوب را در سطح فردی موجب می‌گردد (رضوی‌سعیدی، ۱۴۰۰). تعریف شایستگی چیز جدیدی نیست. شایستگی یا مهارت یک ویژگی اولیه فردی است که بر بهبود اثربخشی عملکرد در شرایط کاری اثرگذار است. شایستگی می‌تواند عملکرد را دامنه گسترده‌ای از وظایف و موقعیت‌های شغلی پیش‌بینی کند. این مفهوم بر توانایی استفاده از دانش در انجام امور دلالت دارد و به صورتی نهادینه شده رفتارهای فرد را در کار جهت می‌بخشد (ریبریو و همکاران، ۲۰۲۱؛ پاموجی و لیمی ، ۲۰۲۳). شایستگی‌های مدیریتی یکی از انواع از شایستگی‌های فردی است که برای ارتقای شغلی افراد در مناسب مدیریتی ضروری است. این دربرگیرنده فعالیت‌ها، دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و حتی ویژگی‌های فردی لازم برای حضور در مناصب مدیریتی است (اگنیوتری و میشرا ، ۲۰۲۴).

شایستگی‌های مدیریت همان ویژگی‌های اصلی فردی است که باعث مرجع قرار گرفتن و عملکرد در شغل می‌گردد (رنگریز و همکاران، ۱۳۹۶). این شامل مشخصه‌هایی مانند دانش، چارچوب ذهنی و الگوهای فکری است که بکارگیری آنها منجر به عملکرد موفقیت‌آمیز می‌گردد. این توانایی‌ها باید قابل اندازه‌گیری بوده و بر عملکرد کاری اثرگذار باشند (احمدی و همکاران، ۱۴۰۲؛ نیومیر و لیو ، ۲۰۲۱). بسیاری از صاحب نظران بر این اعتقادند که کارآمدی هر سازمانی به اندازهٔ شایستگی مدیران و مدیران استراتژیک آن سازمان می‌باشد (انکوو و همکاران، ۲۰۲۰).

در دو دهه اخیر تلاش‌های زیادی جهت شناخت شایستگی‌های ضروری درخصوص احراز پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی انجام شده است. با کسب شناخت از این ویژگی‌ها و مهارت‌های اساسی است که می‌توان از منابع انسانی واجد شرایط در راس هرم سازمانی استفاده نمود (شت و پریرا ، ۲۰۲۱؛ چن و همکاران، ۲۰۱۹). این مهم نیاز به ایجاد یک نظام ارزش‌گذاری حول محور ارزش‌های اساسی در سازمان دارد. لذا شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر ارزش‌های محوری سازمان قابل شناسایی می‌باشد (لارا و همکاران، ۲۰۲۰).

شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های دولتی در بهبود اثربخشی، کارآیی و افزایش رضایت ارابا رجوعان داخلی و خارجی تاثیرگذار است(هافمن ، ۱۹۹۹؛ ژاکا و دیان ، ۲۰۱۸). از این لحاظ سازمان‌های دولتی نیز در تلاشند برای دستیابی به اهداف آموزشی، شایستگی‌ها را در فعالیت‌های گوناگون استفاده نمایند (هاروی و همکاران، ۲۰۱۷). انتخاب مدیران شایسته جهت شناسایی، جذب نمودن و مدیریت افراد نیاز به طراحی و پیاده‌سازی الگوی اثربخش بر اساس شایستگی‌های مدیریتی و کسب آگاهی از انواع شایستگی‌های مدیریتی است (گوناوان و همکاران، ۲۰۲۲). الگویی که بتواند افراد

مستعد را در حوزه‌های مدیریتی و سایر موقعیت‌های مهم و مورد نیاز در شرکت شناسایی و انتخاب نماید. اگر گزینش و انتصاب افراد در رده‌های مختلف شرکت بر اساس معیارهای یک الگوی استاندارد و بومی انجام پذیرد، عملکرد منابع انسانی سازمان بهبود یافته و اهداف آن تحقق می‌یابند (لیانگ و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین به دلیل اینکه مدیران در راس هرم سازمان قرار دارند و می‌توانند مقدمات دستیابی به اهداف سازمان و یا انحراف از آن را فراهم نمایند، به عنوان اصلی ترین رکن موفقیت هر سازمان محسوب می گردند (باک و ویت ، ۲۰۱۸).

۲. پیشینه پژوهش:

اصلانی و همکاران (۱۴۰۲) مطالعه‌ای تحت عنوان طراحی مدل مدیریت آموزش منابع انسانی در شهرداری اصفهان انجام دادند. نتایج نشان داد، مدیریت دانش و سواد اطلاعاتی ، به عنوان پدیده محوری ناشی از شرایط علی مانند اثربخشی و محرک های درون سازمانی شکل خواهد گرفت. کنش مدیریت آموزش منابع انسانی، پیامدهایی شامل رشد کارکنان، کارآمدی مدیریت و رقابت پذیری را در پی خواهد داشت. هر چند در این الگو، عوامل زمینهای نظیر استعدادهای بالقوه و اخلاق کاری و شرایط مداخله گر شامل سطوح یادگیری و واکنش به تغییر روابط را تحت تاثیر قرار خواهند داد.

مشکی حسن آباد و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای تحت عنوان اعتبارسنجی مدل ساختاری دانشگاه نسل سوم مبتنی بر آموزش از دور انجام دادند. یافته ها نشان داد که مدل ساختاری دانشگاه نسل سوم مبتنی بر آموزش از دور دارای ۱۸ زیرمولفه در هفت مولفه زیرساخت های سازمانی (با دو زیرمولفه بسترسازی سخت و بسترسازی نرم)، شرایط مداخله گر (با سه زیرمولفه خودمختاری، جهانی شدن و تعامل اثربخش)، فضای حاکم بر دانشگاه (با چهار زیرمولفه ایده پردازی، تعهد، انگیزش و نگرش نواندیشانه)، دانشگاه نسل سوم (با دو زیرمولفه دانشگاه کارآفرین و دانشگاه ثروت آفرین)، خودمختاری (با سه زیرمولفه سیاست گذاری مستقل، کاهش وابستگی مالی و تولید محتوی مستقل)، جهانی شدن (با دو زیرمولفه نگاه جهانی و اقدام جهانی) و تعامل اثربخش (با دو زیرمولفه ارتباطات درون سازمانی و ارتباطات برون سازمانی) بود.

خسروی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای تحت عنوان مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه های نسل سوم انجام دادند. نتایج پژوهش بیانگر این مهم بود که در زمینه کارآفرینی سازمانی ۴ بعد اصلی و تاثیرگذار بر مهارت های نرم مدیریت منابع انسانی و سخت مدیریت منابع انسانی قابل ارائه است که شامل بعد ساختاری، بعد رفتاری و بعد محیطی وبعد سرآمدی است.

الجبوری[۱](۲۰۲۳) مطالعه‌ای با هدف بررسی موضوع رهبری تحول آفرین، یکی از موضوعات مهم نوین در مدیریت سازمان های تجاری انجام داد. یکی از مهم‌ترین نتایج تحقیق این است که در فرآیند آموزش و در همه ابعاد به جز توانمندسازی کارگران و مواد، رابطه و تأثیرگذاری قوی رهبری تحول‌آفرین وجود دارد. درواقع با درک ابعاد تحقیق، می‌توان علاوه بر تهیه کاتالوگی که موادی را که در آن آموزش داده می‌شود، اعتماد بین کارکنان، مدیریت و کارکنان آموزش دیده را افزایش داد. ارزش مطالعه بر افزودن مقداری دانش به رهبران، شاغلین و مدیران، رهبری تحول آفرین و فرآیند آموزش متمرکز است.

اسپایریدوپولو[۲] و همکاران (۲۰۲۳) مطالعه‌ای تحت عنوان آموزش و توسعه منابع انسانی از طریق برنامه های کارآموزی برای دانشجویان انجام دادند. از طریق بررسی ادبیات از نتایج پژوهش، ده عامل برای آموزش نیروی انسانی استخراج شد: نتایج یادگیری، کارایی، تعهد عاطفی، رضایت، مشارکت، توانمندسازی، ابهام، تعارض، سرپرست و همکاری. این ده عامل می تواند به دانشگاه ها کمک کند تا یک برنامه کارآموزی موثر طراحی کنند که به نفع همه ذینفعان باشد. بازار کار می خواهد کارآموزانی را به دست آورد که منابع انسانی موثری هستند و از دوره های کارآموزی به عنوان فرصتی برای استخدام کارکنان جدید استفاده می کنند.

ساتیسپی[۳](۲۰۲۲) مطالعه‌ای با هدف تعیین و بررسی تأثیر برنامه‌های آموزش مهارت‌های کاری و شایستگی‌های کارکنان بر بهره‌وری کارکنان با محوریت اداره کل توسعه جامعه و مناطق انتقال، وزارت منابع انسانی و مهاجرت جمهوری اندونزی انجام داد. نتایج محاسبات نشان می دهد که مقدار

---

[۱] Al Jubouri

[۲] Spyridopoulou

[۳] Satispi

ضریب همبستگی چندگانه بین برنامه آموزش مهارت های شغلی و شایستگی کارکنان با بهره وری بسیار قوی است، به این معنی که برنامه آموزش مهارت های شغلی و شایستگی کارکنان افزایش می یابد و بهره وری کارکنان نیز افزایش می یابد. به این معنی که بهره وری کارکنان ۷۷,۱٪ توسط برنامه آموزش مهارت های کاری تعیین می شود و شایستگی کارکنان و سایر عوامل بر ۷۱,۶٪ باقی مانده تأثیر می گذارد. این نشان می دهد که برنامه آموزش مهارت های شغلی و شایستگی کارکنان می تواند بهره وری کارکنان را افزایش دهد.

به‌طور کلی بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد مطالعات پیرامون دانشگاه کارآفرین و حرکت به سوی نسل سوم دانشگاهی علی‌رغم اهمیتی که دارد کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است. بویژه خلاء تحقیقاتی عمیقی در زمینه نقش نیروی انسانی در این حرکت مشاهده می‌شود و جز در مطالعه پرسته و همکاران در مطالعات دیگر تاکیدی بر آموزش منابع انسانی برای دستیابی به هدف‌ها نسل سوم دانشگاهی وجود ندارد. بنابراین مطالعه حاضر با هدف پوشش این خلاء در جستجوی مدلی برای آموزش منابع انسانی در نسل سوم دانشگاه علوم پزشکی کشور با رویکردی مبتنی بر طرح تحقیق آمیخته اکتشافی می‌باشد.

۳. روش‌شناسی پژوهش:

پژوهش حاضر از نظر هدف یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است و از منظر شیوه گردآوری داده‌ها نیز یک پژوهش غیرآزمایشی (توصیفی) است که با روش پیمایش مقطعی انجام گرفت. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) استفاده گردید.

جامعه مشارکت‌کنندگان بخش کیفی شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی) و شامل خبرگان تجربی (مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور) است که در زمینه شایستگی‌های مدیریتی از دانش کافی برخوردار می‌باشد. براساس دیدگاه میلر[۱] و همکاران (۲۰۱۰) از پنج معیار کلیدی بودن، سرشناس بودن، دانش نظری، تنوع، انگیزه مشارکت برای انتخاب مشارکت‌کنندگان استفاده شد. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد که روش مناسبی برای تعیین حجم نمونه در روش گراندد‌تئوری است(گلیزر[۲] و همکاران، ۲۰۱۷). فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. براین اساس ۱۹ نفر از افراد واجد شرایط در این مطالعه شرکت کردند. جامعه آماری بخش کمی شامل کارشناسان سازمان مدیریت منابع آب کشور است. برای محاسبه حجم نمونه از تحلیل توان[۳] کوهن (۱۹۹۲) و نرم‌افزار G*Power استفاده و حداقل حجم نمونه ۲۴۲ نفر برآورد شد. همچنین از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در بخش کمی استفاده گردید.

برای گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی از مصاحبه و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شد.

برای اعتبارسنجی مصاحبه‌های انجام شده از روش پیشنهادی هولستی[۴] استفاده شد. کدگذاری دو بار انجام گرفت و «درصد توافق مشاهده‌شده[۵]» ۰/۷۱ بدست آمد که از ۰/۶ بیشتر بوده و مقدار قابل قبولی است. برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا استفاده شد. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای باید بزرگتر از ۰/۵ باشد. برای محاسبه پایایی نیز پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی ابعاد باید بزرگتر از ۰/۷ باشد (آذر و غلام‌زاده، ۱۳۹۸). نتایج مربوط به هر یک از این شاخص‌ها در برازش بیرونی مدل ارائه شده است.

در نهایت برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش گراندد تئوری و نرم‌افزار MAXQDA و در بخش کمی از روش مدلسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREl استفاده شد.

٤. یافته‌ها

---

[۱] Miller

[۲] Glaser

[۳] Power Analysis

[۴] Holsti

[۵] Percentage of Agreement Observation, PAO

در بخش کیفی ۱۹ نفر شامل ۷ نفر از اساتید مدیریت دولتی و ۱۲ نفر از مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور مشارکت کردند. از نظر تحصیلات ۵ نفر کارشناسی ارشد و ۱۲ نفر دکتری داشتند. نظر سابقه‌کاری ۱۳ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۶ نفر نیز بالای ۲۰ سال سابقه‌کاری داشتند.

جدول ۱- ویژگی‌های دموگرافیک خبرگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی		فراوانی	درصد
خبرگی	خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی)	۷	۳۷٪
	خبرگان تجربی (مدیران شرکت مدیریت منابع آب)	۱۲	۶۳٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۵	۲۶٪
	دکتری	۱۴	۷۴٪
سابقه‌کاری	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۳	۶۸٪
	بالای ۲۰ سال	۶	۳۲٪
	کل	۱۹	۱۰۰٪

از ۲۴۲ نفر نمونه بخش کمی ۱۵۷ نفر (٪۶۵) مرد و ۸۵ نفر (٪۳۵) زن بودند. از منظر سنی ۴۳ نفر (٪۱۸) کمتر از ۳۵ سال، ۹۸ نفر (٪۴۰) بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۱۰۱ نفر (٪۴۲) بیش از ۴۵ سال سن داشتند. از منظر تحصیلات ۱۳ نفر (٪۵) کاردانی و کمتر، ۱۳۶ نفر (٪۵۶) کارشناسی، ۷۶ نفر (٪۳۱) کارشناسی ارشد و ۱۷ نفر (٪۷) تحصیلات دکتری داشتند. از منظر سابقه‌کاری ۶۲ نفر (٪۲۶) کمتر از ۱۰ سال، ۶۳ نفر (٪۲۶) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۷۱ نفر (٪۲۹) بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۴۶ نفر (٪۱۹) نیز بیش از ۲۰ سال سابقه‌کاری دارند.

جدول ۲- ویژگی‌های دموگرافیک کارشناسان در شرکت مدیریت منابع آب کشور

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی		فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۵۷	۶۵٪
	زن	۸۵	۳۵٪
سن	کمتر از ۳۵ سال	۴۳	۱۸٪
	۳۵ تا ۴۵ سال	۹۸	۴۰٪
	۴۵ سال و بیشتر	۱۰۱	۴۲٪
تحصیلات	کاردانی	۱۳	۵٪
	کارشناسی	۱۳۶	۵۶٪
	کارشناسی ارشد	۷۶	۳۱٪
	دکتری	۱۷	۷٪
سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	۶۲	۲۶٪
	۱۰ تا ۱۵ سال	۶۳	۲۶٪
	۱۵ تا ۲۰ سال	۷۱	۲۹٪
	بیش از ۲۰ سال	۴۶	۱۹٪
کل		۲۴۲	۱۰۰٪

نتایج مصاحبه‌ها با روش گراندد تئوری مبتنی بر روش پیشنهادی اشتراوس و کوربین [1](۱۹۹۷) شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. متن مصاحبه‌ها بارها موردمطالعه قرار گرفت و نکات کلیدی مربوطه به صورت کد در نرم افزار MaxQDA تعریف شد. در مرحله کدگذاری باز ۲۲۷ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۶ مقوله اصلی، ۱۰ کد انتخابی، ۳۳ کد محوری و ۱۳۱ مقوله پایه دست پیدا شد. شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران مستخرج از مصاحبه‌ها به روش گراندد تئوری در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران

سازه	انتخابی	محوری	کدگذاری باز (شاخص)
محوری (شایستگی مدیران)	شایستگی شناختی-مهارتی	شناخت خود	«اطلاعات مدیریت نسبت به توانایی‌ها، ارزش‌ها و علائق خود مطلوب است.»؛ «نسبت به چگونگی رشد خوداطلاعات کافی دارد. »؛ «در استفاده از دانش، توانایی‌ها، علائق خود مهارت دارد.»؛ «به موضوعات شغلی تسلط کافی دارد. »؛ «مهارت استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری»
		شناخت کارکنان	«دانش شغلی، شرح شغلی، یافتن بهترین راه حل برای مسیر شغلی کارکنان»؛ « تحلیل مطالب و نقادی آن و مهارت در این زمینه »؛ «آگاهی از پیش زمینه‌ها و پیشینه دانشی کارکنان و توانایی تغییر و اصلاح آن در ضمن کار .»؛ «آگاهی از ساختارهای ارزشیابی کارکنان »
		شناخت فرایند شغلی	«فرایندهای شغلی در سازمان مدیریت آب را کاملاً می‌شناسد»؛ «به راه حلهای متفاوت در روند تصمیم‌گیری در سازمان فکر می‌کند و از آنها د رمواقع ضروری استفاده می‌کند. »؛ «در روزآمدسازی دانش شغلی خود و توانایی تطبیق، قضاوت دانش خود با یافته‌ها، عقاید و تئوری‌های جدید کارآمد می‌باشد.»؛ «دانش و مهارت استفاده از فناوری در فرایند کاری را دارد و از آن در انجام کار استفاده می‌کند. »؛ «اطلاعاتی از برنامه‌ی کاری کارکنان و استفاده از روش‌های مختلف انجام کار در محیط متغیر امروزی دارد.»
	شایستگی نگرشی	شایستگی عاطفی مبتنی بر ارزش‌ها	با یادگیری خود و کارکنان معتقد است و آنرا عاملی برای توسعه می‌داند. »؛ «به خود و کارکنان احترام می‌گذارد و این احترام را با تعامل اخلاق مدار نشان می‌دهد. »؛ «تفاوت‌های قومی، فرهنگی، مذهبی کارکنان را تشخیص و به آنها احترام می‌گذارد.
		شایستگی مبتنی بر نگرش	به اجرای قوانین و هنجارهای جامعه معتقد است و کارکنان خود را به حمایت از آنها ترغیب می‌نماید. »؛ «به کارکنان و سازمان، عشق و علاقه دارد و این علاقه در رفتار. گفتار او کاملاً نمایان است. »؛ «تفاوت‌های فردی کارکنان را درک و در مدیریت خود با عدالت و تساوی رفتار می‌کند.
		شایستگی مبتنی بر علایق	حس کنجکاوی، بردباری، صداقت و نیکویی را به کارکنان منتقل می‌کند و خود نیز از این احساس لذت می‌برد.»؛ «به یادگیری در طول عمر معتقد است. به همین منظور، تمام زمان کاری را به یادگیری می‌پردازد. »؛ «دارای روحیه شوخ طبعی، نشاط و انعطاف پذیری می‌باشد.
	شایستگی مدیریتی	شایستگی مرتبط با جو سازمانی	دارای توانایی تفکر عقلانی و قدرت استدلال می‌باشد و در مورد مسایل سازمانی از منطق صحیح خود بهره می‌برد..»؛ «مهارت الهام بخشی به کارکنان از طریق معرفی افراد الگو را دارد و برای کارکنان الگوهایی انسانی مرتبط با شغلشان را معرفی م یکند. »؛ «توانایی برنامه ریزی و سازماندهی وظایف شغلی را دارد و می‌تواند اولویت برنامه‌ها را تعیین کند. »؛ «توانایی مدیریت محیط کاری خود را دارد و مجموعه خود را با سازوکارهای دوستانه مدیریت می‌کند.

[1] & Corbin Strauss

سازه	انتخابی	محوری	کدگذاری باز (شاخص)
		شایستگی مربوط به محیط شغلی	توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان را دارد و بدین منظور محیط شغلی را محیطی مملو از فاکتورهای انگیزشی می‌سازد.»؛ «توانایی استفاده بهینه از زمان را دارد. بدین منظور زمان خود را با انجام کارهای پیش پا افتاده تلف نمی‌کند و همواره د رجهت خدمت رسانی است. »؛ «در، درگیر نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی توانایی لازم را داد. بدین منظور از مشارکت کارکنان در قالب پیشنهاداتی در تصمیم گیرهای سازمانی استفاده می‌کند. »؛ «توانایی استفاده از روش‌های کار مشارکتی در محیط کار را دارد و کارکنان را ترغیب م یکند تا با هم همکاری داشته باشند و در قالب تیم‌های کاری به کار خود ادامه دهند.
		شایستگی عملکردی	توانایی برقراری ارتباط با همکاران و تشریک مساعی را دارد. بدین منظور از همه فرصت‌هایش برای تعامل با همکاران و گفت و گو با ایشان استفاده می‌کند. »؛ «توانایی تعامل انسانی مناسب با کارکنان و همکاران را دارد و ارتباطات باز و سالم با همکاارن برقرار می‌کند. »؛ «توانایی خلق، انتخاب، ارزیابی و استفاده از منابع شرکت برای پیشرفت کارکنان؛ را داد. بدین منظور منابع شرکت را به هر دلیلی هدر نمی‌دهد و برای توزیع ان برنامه ریزی می‌کند. »؛ «توانایی تحلیل، ارزیابی و بازتمابی فعالیت‌های خود و تقویت اثربخشی آن را دارد. خود کنترلی را سرلوحه کار خود قرار می‌دهد.
		شایستگی تأثیرگذاری	توانایی خلق روش‌های جدید و نوآوری در انجام وظایف شغلی را دارد. بدین منظور از روش‌های نو در کار استقبال می‌کند و از کارکنان می‌خواهد نسبت به اجرای این روش‌ها کوشا باشند. »؛ «مهارت نفوذ در دیگران را دارد و رهبری توانمند به حساب می‌اید. »؛ «توانایی پرورش خود شکوفایی، شخصیت و مسئولیت شهروندی کارکنان را دارد. بدین منظور، نیازهای خودشکوفایی را د رکارکنان تشخیص داده و انرا می‌پروراند. »؛ «بازخوردهای منظم به کارکنان می‌دهد چراکه این بازخوردها به روند کاری در سازمان کمک م یکند و کارکنان را تغریب به اجرای کا ردرست می‌نماید.
عوامل علی	مدیریت استعداد	جذب استعداد	توانایی به کار گیری افراد خبره توسط مدیران وجود دارد. »؛ «مدیران، مهارت‌های سطح بالا را می‌شناسند و بر اساس آن دست به انتخاب افراد می‌زنند.»؛ «مدیران و متخصصین سازمان، از افراد زیرمجموعه خود شناخت کافی رادارند.»؛ «افراد خبره با آزمونهای شفاهی و مصاحبه با مدیران جذب می‌شوند.
		کشف استعداد	مدیران و مسئولین در بین کارکنان ایجاد رقابت می‌کنند و این کار با تشویق به موقع کارکنان مستعد اجرای می‌شود. »؛ «استفاده درست از منابع عاملی برای کشف افراد مستعد توسط مدیران است. »؛ «مدیران هرساله بودجه‌ای برای کشف استعداد زیرمجموعه خود در نظر می‌گیرند. »؛ «از روش‌های طوفان فکری برای تصمیم‌گیری و کشف استعداد در این سازمان استفاده می‌شود.
		توسعه و بهسازی استعدادها	مدیران و مسئولین برنامه‌های مدونی برای بهبود کاری افراد مستعد دارند و این برنامه‌ها را به سمع و نظر سایر کارکنان نیز می‌رسانند. »؛ «آموزش‌های ضمن خدمت عاملی برای بهسازی استعدادها در این سازمان است. »؛ «ارزیابی مداوم میزان توسعه و نرخ بازگشت سرمایه به منظور بهسازی استعدادها انجام می‌گیرد. »؛ «نیازهای آینده شرکت برای کارکنان واشکافی می‌شود و از آها

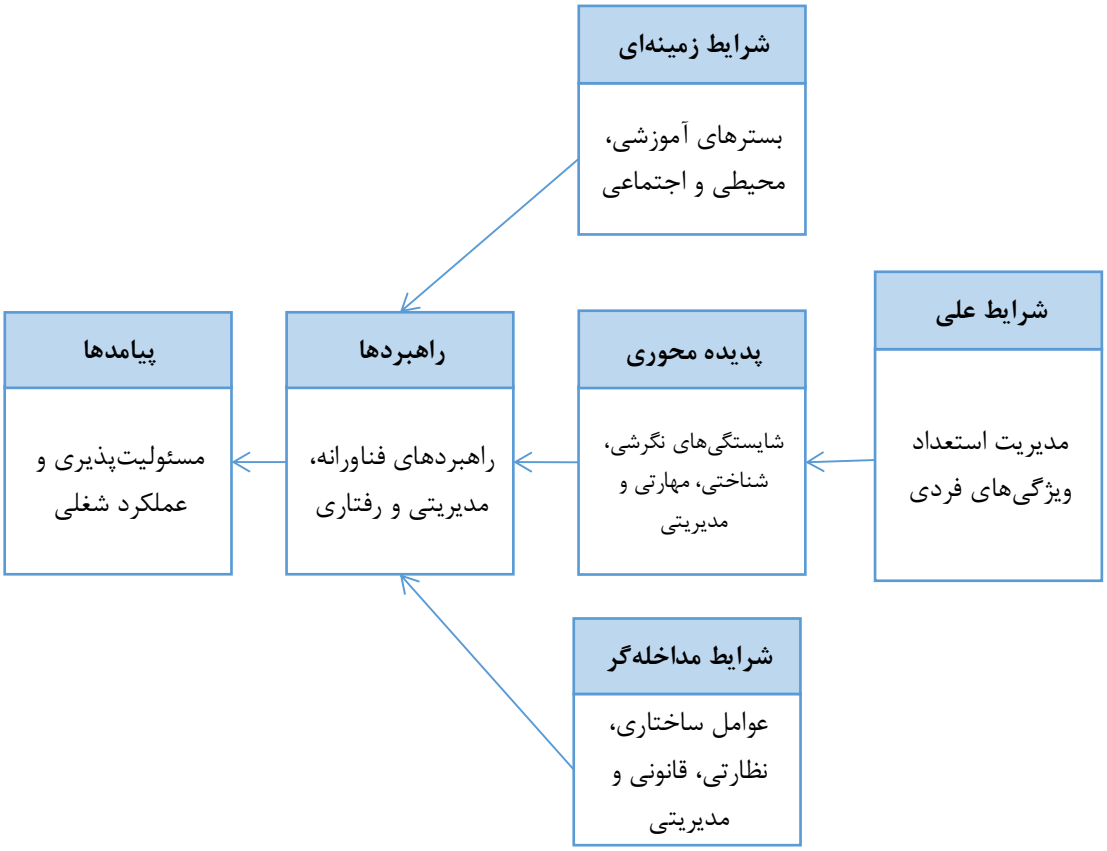
عنوان مقاله (طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی مدیران در سازمان مدیریت منابع آب کشور)

سازه	انتخابی	محوری	کدگذاری باز (شاخص)
			خواسته می‌شود تا نظرات خود را در ارتباط با حل مسایل و رفع نیاز بازگو کنند.
		حفظ و نگهداشت استعدادها	افراد مستعد سازمانی از سوی مدیریت تسهیلات ویژه دریافت می کنند. »؛ «امکانات و تجهیزات لازم در اختیار کارکنان مستعد قرار می گیرد. »؛ «فرایند توانمندسازی به شیوه‌های مختلف و به منظور حفظ استعدادها انجام می‌شود. »؛ «جانشین‌پروری به عنوان عامل مهم در نگهداشت استعدادهای مدیریتی مورد توجه قرار می گیرد.
	ویژگی فردی	اعتمادپروری	استفاده از ابزارهای ساده برای انجام مدیریت به منظور القای ساده زیستی به دیگر اعضای سازمان»؛ «داشتن اعتماد به کارکنان و گفت و گو در ابن ارتباط به منظور نهادینه کردن اعتماد در بین اعضای سازمان»؛ «رعایت احترام نسبت به سایرین به منظور ارتقای شایستگی‌های لازم در زمینه محترم شماردن افراد در سازمان»؛ «داشتن صداقت نسبت به کارکنان و سازمان‌های دیگر در مواجهه با مسایل سازمان. مانند رد شدن از منافع شخصی و پرداختن به منافع جمعی در سازمان»؛ «مردمی بودن مدیر برای مثال مهم بودن مشکلات کارکنان برای مدیریت
		عدالت‌محوری	توزیع مناسب کار توسط مدیریت در سازمان به منظور اعمال شایستگی مبتنی بر عدالت در تقسیم کار»؛ «تعیین اولویت صحیح کارها در سازمان توسط مدیریت »؛ «اجرای صحیح نظام تشویق و تنبیه در سازمان به منظور ارتقای سطح انصاف در بین کارکنان و اعضای دیگر سازمان»؛ «پرداخت نظام مند مشوق‌های انگیزشی و مبتنی بر عدالت
		شایسته‌پروری	توجه به جوانان و جوان گرایی در دادن سمت‌های مختلف سازمانی به منظور ارتقای شایسته‌سالاری »؛ «شناسایی و حمایت از نخبگان به منظور داشتن فرایندهای پویای سازمانی د رسازمان توسط مدیریت»؛ «تقویت عوامل انگیزشی برای تمام کارکنان به منظور ارتقای شایسته گزینی در سازمان توسط مدیریت
عوامل اثربذیر	عملکرد شغلی	عملکرد وظیفه‌ای	شناخت مدیر از شرح شغل به منظور ارائه رفتار مطلوب در جهت رسیدن به هدف شغلی»؛ «بررسی اثربخشی وظیفه‌ای که به مدیر محول شده است به منظور درک بهتر از میزان اثرگذاری شغلی»؛ «رسیدگی به مسایل سازمانی توسط مدیریت و مسایلی که وابسته به ارباب رجوع است.»؛ «موفقیت در اجرای عملکرد و ارزیابی عملکرد در موقعیت‌های زمانی مختلف توسط مدیریت
		عملکرد زمینه‌ای	کار کردن مدیریت فراتر از آنچه سازمان برایش تعریف کرده است که نشان دهنده میزان تعلق او نسبت به سازمان است. »؛ «توجه به دیگران و انجام وظایف دیگران به هنگام اقتضا»؛ «ایجاد تعاملات باز و مشارکتی در بین اعضای سازمان توسط مدیر به منظور ارائه راه حلهای ممکن توسط تمام اعضای سازمان
		عملکرد حرفه‌ای	تلاش برای برنامه ریزی بر اساس هدف سازمان و انسجام کارکنان با یکدیگر»؛ «توجه به اولویت بندی اهداف سازمان و تشخیص استراتژی‌های سازمانی و مسایل ویژه استراتژیک در سازمان به منظور تصمیم گیری حرفه‌ای در سازمان»؛ «سازماندهی کار در تلاش برای تقسیم کار بر اساس میزان تخصص و مهارت اعضای سازمان»؛ «هدایت افراد بر اساس انچه در چشم انداز و بیانیه ماموریت سازمان عنوان شده است.
	مسئولیت‌پذیری	تعهد	ایجاد تعادل بین منفعت شخصی و سازمان توسط مدیریت به منظور القای این تعادل در سازمان و الگو بودن برای سایر افراد سازمانی»؛ «هدف محوری مدیریت به جای اعمال سلیقه چراکه بر اساس

سازه	انتخابی	محوری	کدگذاری باز (شاخص)
			هدف جلو می‌رود و جایی هم باب طبع نباشد بر اساس تعهد کار توسط مدیر پیش می‌رود»؛ «ایجاد توازن بنن اهداف کوتاه مدت و بلند مدت چراکه تعهد بر اساس اهدافی است که شاید اثراتش به آنها باز نگردد و برای دیگران باشد.
		شفافیت	ارائه بیلان‌های کاری منطبق بر واقعیت توسط مدیریت»؛ «انتشار اطلاعات مرتبط با پرداخت‌های مالی توسط مدیریت به کارکنان »؛ «در جریان قرار دادن کارکنان در برخی امور مهم و مرتبط با امور سازمانی توسط مدیریت»؛ «به طور منظم، صحبت درمورد عملکرد و امکان برقراری ارتباطات بلادرنگ برای همه
		پاسخگویی	التزام به جوابگویی در برابر مسائل سازمانی»؛ «انجام وعده‌های داده شده به کارکنان و سایر اعضای سازمانی»؛ «ایجاد مکانیزم‌های از قبیل روابط گزارش دهی رسمی، ارزیابی عملکرد توسط خود مدیریت»؛ «نظارت منطقی و قانونی بر رفتار مدیران زیرمجموعه خود.
سازوکارها		مدیریتی	تهیه یک برنامه عملیاتی برای ارتقای شایستگی مدیران در شرکت مدیریت آب کشور »؛ «کمک گرفتن از ارگان‌ها مربوطه برای تهیه یک برنامه عملیاتی»؛ «استفاده از راهکارهای قانونی در جهت سنجش شایستگی مدیران در شرکت مدیریت آب کشور»؛ «حمایت از برنامه‌های مبتنی بر شایسته‌سالاری در بین مدیران در شرکت مدیریت آب کشور
		فناورانه	ارتقای زیرساخت‌های فناورانه برای ارتقای سطح شایستگی مدیران»؛ «ایجاد کارگروهی متشکل از کارشناسان برای رصد و ارزیابی اجرای آموزش‌های فناورانه به مدیران»؛ «تهیه محتوای مورد نیاز مدیران در جهت ارتقای شایستگی ایشان»؛ «توجه به تغییرات محیطی فناورانه»؛ «ارتقای سطح آموزش فناوری در بین مدیران
		رفتاری	استفاده از مشاوران آینده پژوه در سازمان »؛ «ارتقای رفتارهای مبتنی براخلاق گرایی و معنویت د ربین مدیران»؛ «تهیه بسته حمایتی از مدیران اخلاق مدار
بسترها		محیطی	فرصت ایجاد شده در زمان ابلاغ سنجش بر مبنای شایستگی مدیران»؛ «زیرساخت‌هایی که در یکسال اخیر مهیا شده‌اند»؛ «محیط در حال تغییر»؛ «آموزش ضمن خدمت
		اجتماعی	انتظار کارکنان و جامعه از مدیران شایسته»؛ «مشارکت اعضای سازمان در تصمیمات سازمانی و مسایل استراتژیک»؛ «نهادینه بودن فرهنگ غالب سازمان بر پایه اخلاق مداری»؛ «توجه به آموزش‌های مورد نیاز که امروزه در سازمان‌ها مورد تایید است. »؛ «کمک گرفتن و تعامل داشتن با وزارتخانه و سازمان‌های ذیربط
		آموزشی	آموزش مدیران بر پایه فناوری که چند سالی است مطرح شده است. »؛ «آموزش فناوری به عنوان یکی از محتواهای مهم آموزشی در سازمان‌ها»؛ «وجود زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی در سازمان»؛ «استفاده از افراد خبره و با استعداد در کنار مدیران ارشد»؛ «استفاده از مشاوران آینده پژوه در سازمان
موانع		مدیریتی	نبود سازوکارهای لازم مدیریتی برای شناخت اوضاع سازمان»؛ «نبود توجه به مسئله آب در سطح کلان »؛ «عدم توجه به برنامه ریزی استراتژیک در سازمان در ارتباط با به کار گیری مدیران شایسته»؛ «فقدان سازوکار لازم برای سازماندهی شغل و مدیریت در سازمان

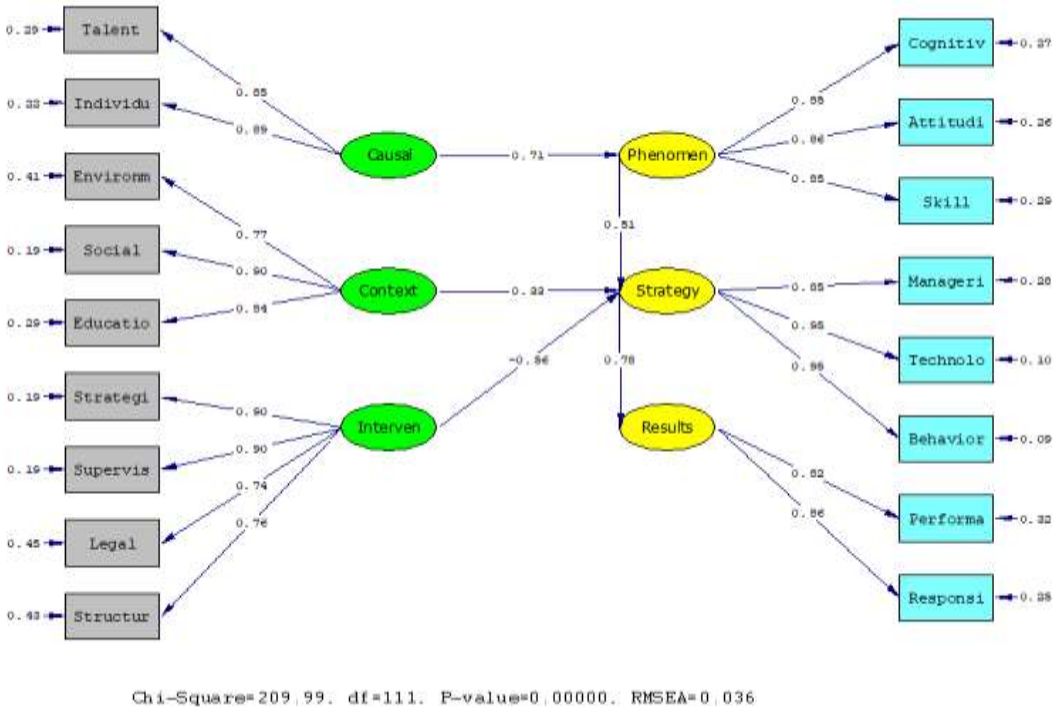
سازه	انتخابی	محوری	کدگذاری باز (شاخص)
		نظارتی	نبود نظارت کافی بر کار مدیران»؛ «نبود ارزیابی دقیق از نحوه عملکرد مدیران در سازمان»؛ «عدم توجه به سازوکارهای خود نظارتی و خودپایشی»؛ «عدم توجه به ارزیابی بر اساس عملکرد به منظور پرداخت پاداش و دستمزد
		قانونی	نبود قانونمداری برای ارزیابی شایستگی مدیران»؛ «نبود بازدارندگی مناسب در قانون برای جلوگیری از کار مدیران ناشایست»؛ «عدم توجه به اسناد بالادستی در ارتقای شایستگی مدیران»؛ «نبود سازوکارهای قانونی برای جبران خدمات مدیران شایسته
		ساختاری	میزان رسمیت نسبتاً بالا در ساختار شرکت آب»؛ «عدم توجه به مقوله کاهش تمرکز در شرکت»؛ «عدم توجه به تقسیم کار درست در سازمان»؛ «پیچیدگی کاری زیاد در سازمان و نبود توجه به توانمندی مدیران هر واحد

شکل ۱ نشان‌دهنده مدل پارادایمی پژوهش می‌باشد.

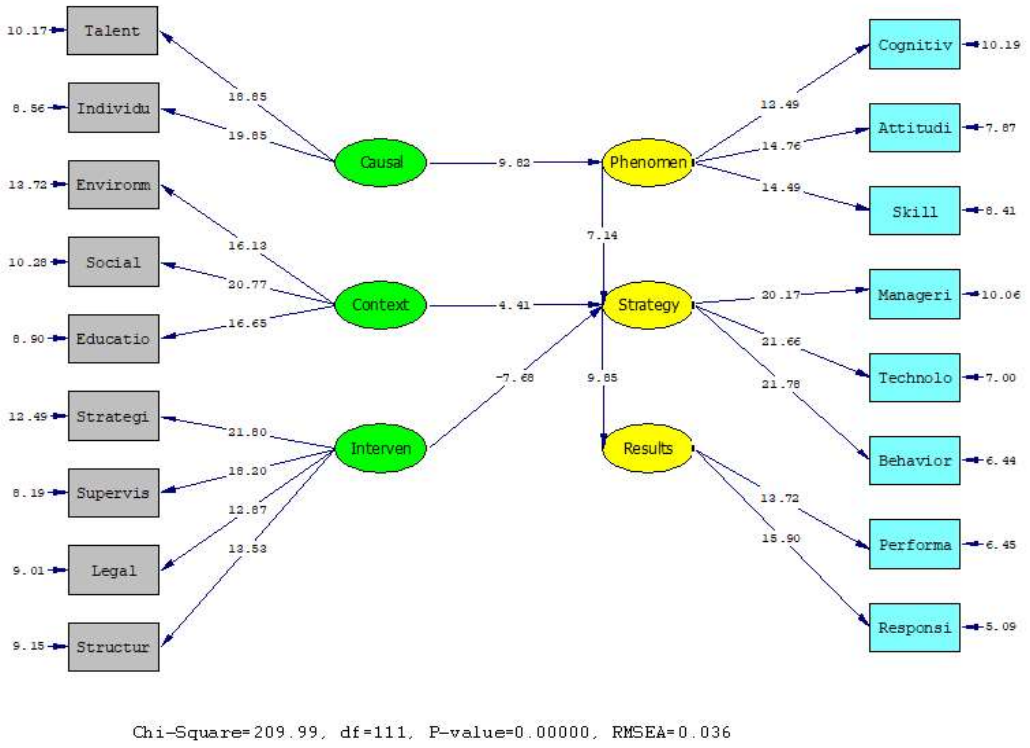


شکل ۱- الگوی پارادایمی شایستگی مدیران

پس از ارائه الگوی شایستگی مدیران در شرکت مدیریت منابع آب کشور، جهت اعتبارسنجی از روش مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد.



شکل ۲- تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری مدل کلی پژوهش (تخمین استاندارد)



شکل ۳- تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری مدل کلی پژوهش (معناداری)

بخش بیرونی مدل (مدل اندازه‌گیری) رابطه متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان را نشان می‌دهد. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) باید بزرگتر از ۰/۵ و پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷ باشد (آذر و غلام‌زاده، ۱۳۹۸). خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ٤- ارزیابی بخش اندازه‌گیری الگوی شایستگی مدیران در شرکت مدیریت منابع آب کشور

مؤلفه	α	CR	AVE	MSV	ASV	۱	۲	۳	٤	٥	٦	۷
شایستگی شناختی مهارتی	۰/۷۲	۰/۸۰	۰/۶۵	۰/۴۰	۰/۲۶	۰/۸۰	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
شایستگی رفتاری	۰/۷۶	۰/۸۲۵	۰/۶۳	۰/۴۳	۰/۳۱	۰/۵۳	۰/۷۹	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
شایستگی مدیریتی	۰/۸۱	۰/۸۶۹	۰/۵۹	۰/۴۰	۰/۲۹	۰/۴۷	۰/۵۲	۰/۷۶	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
مدیریت استعداد	۰/۷۸	۰/۸۷۱	۰/۶۳	۰/۳۸	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۴۴	۰/۳۶	۰/۷۹	ـــــ	ـــــ	ـــــ
ویژگی فردی	۰/۸۲	۰/۸۴۷	۰/۵۹	۰/۲۸	۰/۲۶	۰/۴۸	۰/۵۳	۰/۴۵	۰/۵۱	۰/۷۶	ـــــ	ـــــ
عملکرد شغلی	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۵۳	۰/۳۰	۰/۲۹	۰/۴۹	۰/۴۵	۰/۳۸	۰/۵۵	۰/۵۸	۰/۷۲	ـــــ
مسئولیت‌پذیری	۰/۸۵	۰/۸۷	۰/۵۵	۰/۴۲	۰/۲۳	۰/۴۵	۰/۵۲	۰/۴۲	۰/۵۱	۰/۵۷	۰/۴۲	۰/۷۴

خلاصه نتایج آزمون روابط میان سازه‌های اصلی در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵- نتایج آزمون روابط سازه‌های الگوی شایستگی مدیران در شرکت مدیریت منابع آب کشور

رابطه	ضریب مسیر	آماره t	اندازه اثر	نتیجه
شرایط علی ← شایستگی‌های مدیریتی	۰/۷۱	۹/۸۲	۰/۵۱۳	تایید
شایستگی‌های مدیریتی ← استراتژی شایستگی	۰/۵۱	۷/۱۴	۰/۳۵۲	تایید
بسترهای شایسته‌سالاری ← استراتژی شایستگی	۰/۳۲	۴/۴۱	۰/۱۱۴	تایید
موانع شایسته‌سالاری ← استراتژی شایستگی	-۰/۵۶	-۷/۶۸	۰/۴۵۷	تایید
استراتژی شایستگی ← پیامدهای شایستگی	۰/۷۸	۹/۸۵	۰/۵۵۴	تایید
استراتژی شایستگی ← عملکرد شغلی	۰/۸۲	۱۳/۷۲	۰/۷۷۹	تایید
استراتژی شایستگی ← مسئولیت‌پذیری	۰/۸۶	۱۵/۹۰	۰/۸۴۰	تایید

ضرایب مسیر در این بخش شدت و جهت رابطه را نشان می‌دهند و چون مقدار آماره t بزرگتر از ۱/۹۶ است نشان می‌دهد ضرایب مسیر معنادار هستند (حبیبی و کلاهی، ۱۴۰۱). مدل ساختاری پژوهش در دو مرحله اشباع شده است. نتایج شاخص‌های ارزیابی برازش مدل در جدول ۶ گزارش شده است.

جدول ٦- قدرت پیش‌بینی مدل

شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	شاخص خی-دو به‌هنجار	$\frac{\chi^2}{df}$	۱/۸۹	کوچکتر از ۲
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۴	بزرگتر از ۰/۹
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۹۶	بزرگتر از ۰/۹
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۲	بزرگتر از ۰/۹
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۳۶	کوچکتر از ۰/۱

$$\frac{\chi^2}{df} = \frac{۲۰۹.۹۹}{۱۱۱} = ۱.۸۹$$

$$RMSEA = ۰.۰۳۹; SRMR = ۰.۰۳۵; GFI = ۰.۹۴; AGFI = ۰.۹۶;\ NFI = ۰.۹۵; TLI = ۰.۹۶; IFI = ۰.۹۱$$

براساس نتایج جدول ۶ مقدار خی-دو به‌هنجار[۱] نیز ۱/۸۹ بدست آمده است که درآستانه پذیرش کوچکتر از ۲ قرار دارد. شاخص خطای تقریب[۲] (RSMEA) و شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده[۳] (SRMR) به ترتیب برابر ۰/۳۶ و ۰/۰۳۵ بدست آمده است که از مقدار ۰/۰۵ کوچکتر است. شاخص (GFI) و شاخص (AGFI) به ترتیب با مقادیر ۰/۹۴ و ۰/۹۶ حاص شده‌اند که هر دو مقدار از ۰/۹ بزرگتر بوده و در بازه مورد قبول قرار

---

۱ Normed-chi

۲ Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA

۳ Root Mean Square Residual

گرفته‌اند. همچنین شاخص بنتلر-بونت (NFI) و شاخص توکر-لوئیس (TLI) نیز به ترتیب ۰/۹۵ و ۰/۹۶ بدست آمده است. هر دو از ۰/۹ بزرگتر هستند و در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند.

۵. نتیجه‌گیری

در مطالعه حاضر با نگاهی تخصصی، مدل شایستگی‌های لازم برای مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور طراحی و اعتبارسنجی گردید. براساس مدل پارادایمی پژوهش مشخص شد شرایط علی شامل مدیریت استعداد و ویژگی‌های فردی بر پدیده محوری شامل شایستگی‌های نگرشی، شناختی، مهارتی و مدیریتی تاثیر می‌گذارند. در نتایج مطالعات ولیخانی و معصومی (۱۴۰۱) و گوناوان و همکاران (۲۰۲۲) نیز به اهمیت شایستگی‌های مهارتی و مدیریتی اشاره شده است. ارتقای شایستگی فرایند تعاملی است که موجب بهبود هویت حرفه‌ای و تعهد حرفه‌ای، دانش تخصصی، دانش و نگرش تربیتی و مهارت تربیتی مدیران شرکت مدیریت آب می‌گردد. در واقع، شایستگی مدیران مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی که برای مدیران طراحی شده است و برای این است که ایشان نواقص احتمالی خود را ، در قالب برنامه‌های بلندمدت برطرف سازند. در این فرایند ارتقای شایستگی و توانا سازی مدیران از شکل دوره‌ها و اقدامات برنامه ریزی شده و رسمی خارج شده و بیشتر جنبه غیر رسمی، منعطف و مداوم دارد. یک مدیر شایسته در شرکت مدیریت آب، کسی است است که از چند جنبه متفاوت دارای شایستگی کاری باشد، این افراد باید از لحاظ عاطفی، جسمی، عملی، سیاسی، رفتاری، تجربی، تاریخی، فرهنگی، معنوی، و شخصی حرفه‌ای بوده و دیدی حمایتگر داشته باشند تا بتوانند موجب ایجاد انگیزه کافی در افراد دیگر شوند.

همچنین دستاوردهای پژوهش نشان داد مولفه مذکور به همراه شرایط زمینه‌ای شامل بسترهای آموزشی، محیطی و اجتماعی و شرایط مداخله‌گر شامل عوامل ساختاری، نظارتی، قانونی و مدیریتی بر راهبردها و اقدامات شامل راهبردهای فناورانه، مدیریتی و رفتاری تاثیر می‌گذارند. در نتایج مطالعه رضوی‌سعیدی (۱۴۰۰)، تاثیرگذاری مولفه عوامل ساختاری مورد تایید قرار گرفته است. بهبود شایستگی مدیران زمینه لازم برای پرورش استعدادهای نهفته ایشان و مشارکت پذیری آنها را فراهم می‌کند. بهبود شایستگی حرفه‌ای مدیران می‌توان باعث ایجاد فرایند مدیریت استعداد در شرکت مدیریت آب گردد، فرایندی که مراحل جذب، نگهداری، اموزش و توسعه و بهسازی را به دنبال دارد. امروزه مجهز شدن به مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی‌های حرفه‌ای در حوزه تخصصی صنایع، یکی از پیشنیازهای قرار داشتن در محیط نامتعادل و پر چالش امروزی می‌باشد.

در نهایت مشخص گردید مولفه مذکور به مسئولیت‌پذیری و عملکرد شغلی منجر می‌شود. در نتایج مطالعه اگنیوتری و میشرا (۲۰۲۴) نیز به اهمیت عملکرد شغلی اشاره شده است.

از ضروریات توسعه سازمان‌های امروزی، شناخت و ارزیابی نیروی انسانی است که این ارزیابی، نیاز به یک مدل قابل استناد دارد که با تطبیق دادن وضعیت موجود با این مدل، به کاستی‌ها پی ببرد، که با این آگاهی، می‌توان با یک برنامه مدون، به سوی رفع کاستی‌ها گام برداشت. در این مطالعه مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی‌های مدیران در شرکت مدیریت آب مورد بررسی و کنکاش قرار گرفته است. از منظر کاربردی نیز مدیریت استعداد به دو دلیل برای سازمان‌ها دارای اهمیت می‌باشد، اول اینکه، مدیریت استعداد باعث می‌شود سازمان‌ها استعداهای مورد نیاز خود را به شکل موفقیت آمیزی جذب و نگهداری کنند. دوم اینکه، مدیران را برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌کند.

اما نکته قابل توجه برای به کارگیری مدیران شایسته، توجه به ویژگی‌های فردی ایشان است. افرادی برای سمتهای مدیریت باید انتخاب شوند که در نهادینه کردن اعتماد در سازمان شایسته باشند و با حفظ احترام به همه کارکنان و مدیران، قاطعیت را حفش کنند. ایشان باید دارای روحیه عدالت محوری باشند و صداقت را سرلوحه کاری خویش قرار دهند و از هیچ کوششی برای حمایت از نیروهای مستعد فروگذار ننمایند. پیامدهای شایستگی مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور در پژوهش حاضر شامل مؤلفه‌های عملکرد شغلی و مسئولیت‌پذیری معرفی شدند و این موضوع نشان می‌دهد که وجود مدیران شایسته یعنی عملکرد شغلی بالا و توانمند. با ارتقای سطح مدیران شایسته، می‌توان به ایجاد تعهد و پاسخگویی در شرکت امید داشت. این مدیران پاسخگویی را سرلوحه کار خویش قرار می‌دهند و این موضوع را در تمام شرکت ساری و جاری می‌سازند.

در مقاله حاضر به سازوکارها، بسترها و موانع شایستگی مدیران نیز اشاره شد و تهیه یک برنامه عملیاتی برای ارتقای شایستگی مدیران، دریافت پشتیبانی و حمایت از نهادهای ذی‌ربط جهت تهیه برنامه عملیاتی، استفاده از راهکارهای قانونی در جهت سنجش شایستگی مدیران در شرکت مدیریت آب

کشور و پیاده‌سازی برنامه‌های مبتنی بر شایسته‌سالاری به عنوان راهکارهای مدیریتی؛ ارتقای زیرساخت‌های فناورانه برای ارتقای سطح شایستگی مدیران، ایجاد کارگروهی متشکل از کارشناسان برای رصد و ارزیابی اجرای آموزش‌های فناورانه به مدیران، تهیه محتوای مورد نیاز مدیران در جهت ارتقای شایستگی ایشان، توجه به تغییرات محیطی فناورانه، ارتقای سطح آموزش فناوری در بین مدیران، به عنوان راهکارهای فناورانه و استفاده از مشاوران آینده پژوه در سازمان، ارتقای رفتارهای مبتنی براخلاق گرایی و معنویت در بین مدیران و تهیه بسته حمایتی از مدیران اخلاق مدار به عنوان راهکارهای رفتاری معرفی شدند. هم‌چنین در مورد بسترهای موجود برای ارتقای شایستگی مدیران در شرکت مدیریت آب، فرصت ایجاد شده در زمان ابلاغ سنجش بر مبنای شایستگی مدیران، زیرساختهایی که در یکسال اخیر مهیا شده‌اند، محیط در حال تغییر و آموزش ضمن خدمت، به عنوان بسترهای محیطی؛ انتظار کارکنان و جامعه از مدیران شایسته، مشارکت اعضای سازمان در تصمیمات سازمانی و مسایل استراتژیک، نهادینه بودن فرهنگ غالب سازمان بر پایه اخلاق مداری، توجه به آموزشهای مورد نیاز که امروزه در سازمان‌ها مورد تایید است، کمک گرفتن و تعامل داشتن با وزارتخانه و سازمان‌های ذیربط به عنوان بسترهای اجتماعی و آموزش مدیران بر پایه فناوری که چند سالی است مطرح شده است، آموزش فناوری به عنوان یکی از محتواهای مهم آموزشی در سازمان‌ها، وجود زیرساختهای آموزشی و پژوهشی در سازمان، استفاده از افراد خبره و با استعداد در کنار مدیران ارشد، استفاده از مشاوران آینده پژوه در سازمان به عنوان بسترهای آموزشی معرفی شدند.

افزون بر این، موانع پیش روی ارتقای شایستگی مدیران در این شرکت شامل، نبود سازوکارهای لازم مدیریتی برای شناخت اوضاع سازمان، نبود توجه به مسئله آب در سطح کلان ، عدم توجه به برنامه ریزی استراتژیک در سازمان در ارتباط با به کار گیری مدیران شایسته، فقدان سازوکار لازم برای سازماندهی شغل و مدیریت در سازمان به عنوان موانع مدیریتی؛ نبود نظارت کافی بر کار مدیران، نبود ارزیابی دقیق از نحوه عملکرد مدیران در سازمان، عدم توجه به سازوکارهای خود نظارتی و خودپایشی و عدم توجه به ارزیابی بر اساس عملکرد به منظور پرداخت پاداش و دستمزد به عنوان موانع نظارتی؛ نبود قانونمداری برای ارزیابی شایستگی مدیران، نبود بازدارندگی مناسب در قانون برای جلوگیری از کار مدیران ناشایست، عدم توجه به اسناد بالادستی در ارتقای شایستگی مدیران و نبود سازوکارهای قانونی برای جبران خدمات مدیران شایسته به عنوان موانع قانونی و میزان رسمیت نسبتا بالا در ساختار شرکت آب، عدم توجه به مقوله کاهش تمرکز در شرکت، عدم توجه به تقسیم کار درست در سازمان، پیچیدگی کاری زیاد در سازمان و نبود توجه به توانمندی مدیران هر واحد به عنوان موانع ساختاری شناسایی شدند. در این پژوهش مدلی در نهایت ارائه شد که برگرفته از مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان و نظرسنجی از جامعه اماری بود و از اعتبار مطلوبی برخوردار بود.

این مطالعه نیز دارای محدودیت‌هایی بوده است که برخی از آنها خارج از اختیار پژوهشگر بوده است.

- برای نمونه تنها یک مطالعه در مداخل داخلی پیرامون منابع انسانی در شرکت مدیریت منابع آب کشور صورت گرفته است که در آن امین و همکاران (۱۳۹۶) الگویی برای جانشین‌پروری در شرکت مدیریت منابع آب ایران ارائه کرده‌اند. بنابراین پشتوانه پژوهشی کافی برای این مطالعه وجود نداشت.
- همچنین در این مطالعه تنها بر وضعیت موجود شرکت تاکید شده است و شایستگی‌های لازم برای مدیران احراز شده است.

پژوهشگران آتی می‌توانند با نگاهی آینده‌نگر با سناریونویسی و آینده‌پژوهی به ترسیم آینده مطلوب نظام مدیریتی در شرکت مذکور اقدام کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود تا با بررسی اهمیت-عملکرد شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب براساس شایستگی‌های موجود شناسایی و تعیین شود. در پایان لازم به ذکر است که مطالعات بسیاری با محوریت شایستگی مدیران در کشور انجام شده است. در مطالعه حاضر نیز برخی از شاخص‌های شناسایی شده با شایستگی‌های ذکر شده در مطالعات پیشین همپوشانی داشته است. پیشنهاد می‌شود در کنار روش گراندد‌تئوری از روش‌های مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای مانند فراترکیب نیز استفاده شود. به این ترتیب می‌توان به مجموعه کامل‌تری از شایستگی‌های مدیران دست پیدا کرد.

منابع

احمدی، منیژه؛ جباری، غلام؛ بارانی، صمد. (۱۴۰۲). شناسایی و رتبه‌بندی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران وفق بند چهار سیاست‌های کلی نظام اداری. نظارت و بازرسی، ۱۷ (۶۳)، ۲۲۴-۱۹۱.

اسماعیلی، محمودرضا؛ ساعدی، عبدالله؛ شریعت‌نژاد، علی. (۱۳۹۸)، تحلیل ارتباط شایستگی‌های استراتژیک مدیران با ارزش آفرینی منابع انسانی، فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۳(۲۵)، ۳۴۶-۳۲۱.

امین، فرشته؛ نادری‌خورشیدی، علیرضا؛ واحد، عزیزالله. (۱۳۹۶). بررسی الگوی جانشین پروری شرکت مدیریت منابع آب ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹ (۲۹)، ۲۲-۱.

آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول. (۱۳۹۸). کمترین مربعات جزئی. تهران: نگاه دانش.

بیانی، علی‌اصغر؛ خمری، زهرا؛ فکوری‌حاجی‌یار، حسین؛ صاعمی،حسن. (۱۴۰۲). طراحی الگوی ابعاد و مؤلفه های شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی. علوم روانشناختی، ۲۲ (۱۲۷)، ۴۶۷-۴۸۳.

پورشافعی، هادی؛ جاویدی، محمدرضا؛ زیرک، مهدی؛ مومنی مهمویی، حسین. (۱۴۰۰). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۸ (۲۹)، ۲۱۹-۱۹۶.

پورعزت، علی‌اصغر؛ دهقان‌پورفراشاه، علی؛ دهقان‌پورفراشاه، افسانه. (۱۴۰۲). طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۵ (۵۱)، ۱۵۰-۱۱۷.

جعفری، مهناز؛ ادیب, ساسان. (۱۴۰۲). الگوی روابط علی و معلولی بین معیارهای روانشناختی شایستگی مدیران شرکت‌های خصوصی. تعالی منابع انسانی، ۴(۱)، ۱۱۴-۱۴۳.

حبیبی، آرش؛ کلاهی، بهاره. (۱۴۰۱). مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی. تهران: جهاد دانشگاهی، چاپ دوم.

خمیده، خلیل؛ رنگریز، حسن؛ خواستار، حمزه؛ خیراندیش، مهدی. (۱۴۰۱). بازطراحی مدل انتخاب و انتصاب مدیران شرکت مدیریت منابع آب کشور مبتنی بر مدل‌های شایستگی با رویکرد داده بنیاد. علوم روانشناختی، ۲۱ (۱۱۸)، ۱۹۴۳-۱۹۵۶.

رضوی‌سعیدی، سیدرضا. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی های مدیران در سازمان های پیچیده. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۸ (۳۰)، ۲۲۳-۱۹۹.

رنگریز، حسن؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمیدرضا؛ سلطانیه، فرزاد. (۱۳۹۶)، طراحی الگوی شایستگی‌های استراتژیک مدیران کارکردی با استفاده از روش گراندد تئوری. مدیریت آموزشی، ۶ (۹۶)، ۴۹-۹.

سعیدی، فرهاد؛ یوسفی، سعید؛ صبحیه، محمدحسین؛ زرگرپور، حمید. (۱۴۰۱). توسعه الگوی شایستگی مدیران در صنایع پروژه‌محور بخش دولتی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴ (۴۷)، ۱۸۳-۱۵۵.

سیدجوادین، سیدرضا؛ مقدم‌زاده، هادی؛ روشندل‌اربطانی، طاهر. (۱۴۰۲). ارائه الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری کلان شهرهای کشور. مطالعه میان رشته‌ای ارتباطات، ۶ (۱۹)، ۱۶۲-۱۲۹.

قنبری، سعید؛ مفیدی، ریحانه؛ترکمان رحمانی، محمد حسین. (۱۴۰۱). ارائه الگوی شایستگی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی ایران. مطالعات میان‌رشته‌ای رسانه، ۵ (۱۵)، ۹۱-۶۵.

کولیوند، رضا؛ هزارجریبی، جعفر. (۱۳۹۷). جانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶ (۳)، ۵۵-۳۱.

گرجی، محمدباقر؛ شجاعی، سامره؛ محمد قاسمی، حسین. (۱۴۰۱). ارائه الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۹ (۳۲)، ۱۸-۱.

ولیخانی، ماشالله؛ معصومی، عاطفه. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی موانع رفتاری شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی. رویکردهای پژوهشی نوین، ۶ (۸۴)، ۴۲۶-۴۱۴.

Agnihotri, A., & Misra, R. K. (۲۰۲٤). Managerial competencies: A comparative study of US- India employer's needs. Global Business and Organizational Excellence, ٤٣(٢), ٩٢-١٠٦.

Anoke, A. F., Onu, A. N., & Agagbo, O. C. (۲۰۲۲). Managerial Competencies and Growth of Small and Medium Enterprise (SMEs) in Abuja Metropolis, Nigeria. International Journal of Financial, Accounting, and Management, ۴(۳), ۲۵۵-۲۶۸.

Bach, T., & Veit, S. (۲۰۱۸). The determinants of promotion to high public office in Germany: Partisan loyalty, political craft, or managerial competencies?. Journal of Public Administration Research and Theory, ۲۸(۲), ۲۵٤-۲٦۹.

Baczynska, A., Skoczeń, I., & Thornton III, G. C. (۲۰۲۳). Managerial competencies in the framework of the circumplex model of personality metatraits. Central European Management Journal, ۱٤(۱), ٥٥۷-٥۷٥.

Chen, T., Fu, M., Liu, R., Xu, X., Zhou, S., & Liu, B. (۲۰۱۹). How do project management competencies change within the project management career model in large Chinese construction companies?. International Journal of Project Management, ۳۷(۳), ٤٨٥-٥۰۰.

Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (۲۰۱۷). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. Nursing research, ۱۷(٤), ۳٦٤.

Gunawan, J., Aungsuroch, Y., Fisher, M. L., McDaniel, A. M., & Liu, Y. (۲۰۲۲). Competence- based human resource management to improve managerial competence of first- line nurse managers: A scale development. International Journal of Nursing Practice, ۲۸(۱), ۱۱۹-۱۳٦.

Harvey, W. S., Manaf, H. A., Armstrong, S. J., & Lawton, A. (۲۰۲۰). Differences in personality and the sharing of managerial tacit knowledge: an empirical analysis of public sector managers in Malaysia. Journal of Knowledge Management, ۲٤(٥), ۱۱۷۷-۱۱۹۹.

Hoffmann, T. (۱۹۹۹). The meanings of competency. Journal of European Industrial Training, ۲۳(٦), ۲۷٥-۲۸٥.

Holsti, O. R. (۱۹٦۹). Content analysis for the social sciences and humanities, Reading, MA: Addison-Wesley.

Irman, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., & Khan, H. H. (۲۰۲۱). Role of project planning and project manager competencies on public sector project success. Sustainability, ۱۳(۳), ۱٤۲-۱٦۱.

Lara, F. J., Mogorrón-Guerrero, H., & Ribeiro-Navarrete, S. (۲۰۲۰). Knowledge of managerial competencies: cross-cultural analysis between American and European students. Economic research-Ekonomska istraživanja, ۳۳(۱), ۲۰٥۹-۲۰۷۴.

Liang, Z., Howard, P. F., Leggat, S., & Bartram, T. (۲۰۱۸). Development and validation of health service management competencies. Journal of health organization and management.

Mikła, A., Fotiadis, A., & Spyridou, A. (۲۰۲٤). Managerial Competencies Manage ment–A Practical Approach. Education Excellence and Innovation Management, ۱۰(۳), ۱۲٦۷-۱۲۷۹.

Miller, E., Cross, L., & Lopez. M. (۲۰۱۰). Sampling in qualitative research. FBB research group, ۱۹(۳), ۲٤۹-۲٦۱.

Neumeyer, X., & Liu, M. (۲۰۲۱). Managerial competencies and development in the digital age. IEEE Engineering Management Review, ٤۹(۳), ٤۹-٥٥.

Okonkwo, U., Ekpeyoung, B., Ndep, A., & Nja, G. (۲۰۲۰). Managerial Competencies- A Survey of Healthcare Managers in A Tertiary Hospital in Calabar, South- South Nigeria. Nigerian Journal of Clinical Practice, ۲۳(۷), ۹۸۸-۹۹۴.

Pamuji, S., & Limei, S. (۲۰۲۳). The Managerial Competence Of The Madrasa Head In Improving Teacher Professionalism And Performance At Mi Al-Maarif Bojongsari, Cilacap District. Pengabdian: Jurnal Abdimas, ۱(۲), ٦٦-۷٤.

Ribeiro, A., Amaral, A., & Barros, T. (۲۰۲۱). Project Manager Competencies in the context of the Industry ٤,۰. Procedia computer science, ۱۸۱, ۸۰۳-۸۱۰.

Shet, S. V., & Pereira, V. (۲۰۲۱). Proposed managerial competencies for Industry ٤,۰–Implications for social sustainability. Technological Forecasting and Social Change, ۱۷(۳), ۱۲۱-۱۳۰.

Strauss, A., & Corbin, J. M. (۱۹۹۷). Grounded theory in practice. Sage.

Zacca, R., & Dayan, M. (۲۰۱۸). Linking managerial competence to small enterprise performance within the dynamic capability logic. Journal of Small Business and Enterprise Development, ۱٥(۱), ۱۲۹-۱٤۷.

Highley, T. A., & Theado, C. K. (۲۰۲۲). Valuing the local within the global: A discourse analysis of professional development in a US-Kurdish transnational university partnership. Journal of Global Education and Research, ٦(۱), ۴۷-۶۶.

Cervantes, L. F., Aguirre, R. C., Rivera, J. L. M., Montiel, E., & Huerta, A. T. L. (۲۰۲۳). Analysis of Management Competencies in the Textile Sector and the Relation. *Journal of organizational performance*, ۱٥(۲), ۱۸۷-۲۰۱.

عنوان مقاله (طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی مدیران در سازمان مدیریت منابع آب کشور) .