

## طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های کلیدی مدیران زن

ناصر میرسپاسی<sup>۱</sup>، حرمت اصغری<sup>۲</sup>، اسماعیل اسدی<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** افزایش حضور زنان در پست‌های مدیریتی می‌تواند نتایج خوبی را به دنبال داشته باشد، با وجود این تجربه کم آنان در پست‌های مدیریتی می‌تواند چالش‌هایی را برای سازمان ایجاد نماید. هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی شایستگی‌های کلیدی مدیران زن در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران می‌باشد.

**روش بررسی:** نوع پژوهش از نظر نتیجه کاربردی و از نظر هدف، اکتشافی بود. جامعه آماری پژوهش در مرحله کیفی، شامل ۵ نفر از خبرگان اجرایی و دانشگاهی بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و جامعه آماری در مرحله آزمون مدل، شامل کلیه مدیران زن شاغل در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران به تعداد ۱۰۰ نفر بودند که براساس نمونه‌گیری تصادفی ساده ۸۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه انتخاب شدند. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط صاحب‌نظران تایید و پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ تایید شد. داده‌ها توسط نرم‌افزار SPSS و Smart PLS مورد تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد الگوی شایستگی مدیران زن دارای چهار بعد دانش و آگاهی، مهارت و توانایی، ویژگی‌های فردی و ارزش-ها، و نه مولفه مهارت ادراکی، هویت زنانه، حفظ حقوق ذی‌نفعان، خدا باوری، آگاهی‌های درون‌سازمانی، آگاهی‌های برون‌سازمانی، مهارت انسانی و ارتباطی، مهارت فنی و اجرایی، و ارتباطات نرم می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** توجه به ابعاد و مولفه‌ها شایستگی مدیران زن می‌تواند یکی از راه‌های بهبود کیفیت مدیریت آنها در سازمان‌های کشور باشد.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی، الگوی شایستگی، مدیران زن

<sup>۱</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول: h\_asghari1980@yahoo.com)

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

## مقدمه

اندیشمندان اجتماعی همواره بر رفع موانع جنسیتی به عنوان لزوم تحقق توسعه اقتصادی و اجتماعی تاکید داشته‌اند و توانمند سازی زنان نیز به عنوان یکی از ارکان توسعه پایدار قلمداد می‌شود. از سوی دیگر براساس گزارش‌های سازمان بین‌المللی کار، مشارکت زنان در بازار کار در حال افزایش است. در ایران نیز مشارکت زنان در بازار کار در دو دهه اخیر افزایش پیدا کرده است. افزایش حضور زنان در پستهای مدیریتی سازمانها می‌تواند نتایج خوبی را به دنبال داشته باشد با وجود این تجربه کم آنان در پستهای مدیریتی می‌تواند چالش‌های زیادی را برای آنها و سازمان ایجاد نماید (۱). بنابراین آموزش‌های لازم باید برای انجام بهتر وظایف به آنان داده شود که این مهم مستلزم وجود الگوی شایستگی مدیران زن در سازمان می‌باشد. همچنین مدیران و رهبران نقش تعیین‌کننده و جایگزین ناپذیری در توفیق یا شکست سازمان‌ها دارند. طبق تحقیقات انجام شده موفقیت سازمان‌های بزرگ امروزی مرهون صلاحیت و شایستگی مدیران آن است. هرچه سازمان از نظر مدیریت نیرومندتر باشد، به همان میزان، توفیق در نیل به اهداف را کسب خواهد کرد. این امر مهم نشان می‌دهد که نسبت به انتخاب مدیران شایسته، دقت و توجه لازم مبذول شود. به بیان پیترو دراکر مدیریت عضو حیات بخش سازمانهای امروزی است. مدیران با توجه به وظایف و اختیاراتی که بر عهده دارند، می‌توانند نقش بی‌بدیلی در هدایت و راهبری سازمانها بر عهده گیرند و همین باعث شده که از دهه‌های آغازین تولد علم مدیریت، همواره سخن از وظایف، نقش‌ها و ویژگی‌های مدیران و شایستگی‌های آنان به میان بیاید. 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 بر اساس شایستگی‌های خود به ارائه خدمات بهتر به شهروندان، بر اساس منافع عمومی جامعه، پردازند (۲).

یکی از مهمترین و تأثیرگذارترین ارکان دستیابی به اهداف سازمانی و در نهایت رسیدن به چشم‌انداز مدنظر سازمان "مدیریت" است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان، به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، به چگونگی مدیریت آن وابسته است (۳). طبق تحقیقات انجام شده یکی از عوامل بسیار مهم موفقیت سازمانهای بزرگ امروزی مرهون صلاحیت و شایستگی مدیران آن است. هرچه سازمان از نظر مدیریت نیرومندتر باشد به همان میزان، توفیق در نیل به اهداف را کسب خواهد کرد، این امر نشان می‌دهد که باید نسبت به انتخاب مدیران شایسته، دقت و توجه لازم مبذول شود (۴). «شایستگی»، ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی است که توانایی و ظرفیت اجرای اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد (۵) و مجموعه‌ای از ابعاد عملکرد قابل مشاهده است که شامل دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم که تأثیر فراوانی بر شغل افراد داشته و فرد را قادر می‌سازد که عملکرد برجسته‌ای در حوزه مسئولیت خود داشته باشد (۶). در حال حاضر، شایستگی به اصطلاح چندمنظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف، در زمینه‌های علمی گوناگونی مورد استفاده قرار می‌گیرد (۷).

آنچه محقق را به انجام تحقیق و داشت آن است که با وجود ادبیات گسترده‌ای که در خصوص شایستگی‌های مدیران وجود دارد، شناخت موجود در خصوص شایستگی‌های مدیران زن به ویژه در سازمانهای حوزه خدمات اجتماعی، از غنای کافی برخوردار نیست و هنوز ابهامات فراوانی در این زمینه وجود دارد که مستلزم انجام پژوهش و گردآوری داده‌های تجربی

بیشتری است. همچنین علی رغم تاکیدهای مکرر در برنامه‌های توسعه، تحول اداری، قوانین و مقررات و آموزه‌های دینی، در سازمانهای دولتی ایران و از جمله اداره کل رفاه، کار و تامین اجتماعی، رضایت بخش نمی‌باشد. از سوی دیگر با افزایش مشارکت زنان در مناصب مدیریتی و فقدان الگوی شایستگی مدیران زن به منظور بهرمندی از آن در انتخاب، انتصاب، آموزش و بهسازی و ارزیابی عملکرد و جانشین پروری، شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران زن اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران به عنوان یک دغدغه و چالش مطرح گردیده و انگیزه محقق در انتخاب موضوع بوده است. همچنین جایگاه منحصر به فرد اداره کل کار، رفاه و تامین اجتماعی در زمینه ارائه خدمات اجتماعی به ذینفعان مختلف که منبعث از محیط پویا و الزامات خاص ناشی از مطالبات شهروندان می‌باشد ضرورت توجه به شایستگی‌های مدیران را بیش از پیش توجیه‌پذیر می‌سازد. لذا در این تحقیق تلاش شد تا شایستگی‌های مدیران زن اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران به عنوان یکی از زیر سیستم‌های مهم نظام خدمات رفاهی و تامین اجتماعی کشور شناسایی گردد. بنابراین سوال اصلی این تحقیق این است که شایستگی‌های مدیران زن اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران کدامند؟

### مبانی نظری

مفهوم شایستگی نخستین بار توسط سلزنیک<sup>۱</sup> پدیدار گشت و بعد از آن مک کله لند<sup>۲</sup> این واژه را برای نشان دادن عامل خیلی مهمی که بر یادگیری فردی موثر است به کار برد. این واژه از طریق کار بویاتزیس<sup>۳</sup> در رشته مدیریت محبوبیت یافت. سپس وودروف در سال ۱۹۹۱ شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری و نقش اجتماعی مطرح ساخت که خود مجالی برای بحث و مناظره پیرامون شایستگی فراهم آورد (۸). در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی از آن وجود دارد، اگرچه همه آن‌ها به طور وسیع شبیه هم بوده و اساساً بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند اما با بررسی آنها به این نتیجه می‌رسیم که یک تعریف واحد و اصطلاح شناسی معین در مورد شایستگی وجود ندارد. واژه شایستگی در ادبیات آکادمیک از چندین نقطه نظر تعریف شده است. که برخی از آن‌ها از دید صاحب نظران مختلف، عبارتند از: شایستگی شامل ترکیبی از دانش، توانایی، مهارت و قابلیت‌های رفتاری است که مستقیماً با عملکرد مؤثر در یک شغل خاص مرتبط هستند. مزیت رویکرد شایستگی برای سازمان آن است که امکان شناخت و توسعه توانایی، مهارت و قابلیت‌های رفتاری مرتبط با شغل را فراهم می‌نماید (۹). شایستگی، عبارت است از رفتارهایی که افراد با عملکرد برتر در مقایسه با افراد با عملکرد متوسط، با ثبات بیشتری نمایش داده و ابراز می‌دارند (۱۰). شایستگی، عبارت است از دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالا در یک شغل (۱۱). بررسی و تحلیل تعاریف فوق نشان می‌دهد که نکات مشترک قابل تشخیصی در تمامی بین تعاریف وجود دارد که عبارت است از: ۱- شایستگی شامل دانش، مهارت و ویژگی‌های فردی از جمله انگیزه، مفهوم‌های ذهنی ارزش، نگرش و ویژگیهای فیزیکی می‌باشد. ۲- شایستگی آن دسته از

1.Selznick  
2.Mcclelland  
3.Boyatzis

خصوصیات شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و موثر فرد در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود و ۳- شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل انگیزه‌گیری باشند و با ثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شوند. با مطالعه و بررسی پژوهشهای انجام شده در حوزه شایستگی‌های مدیران، مشخص شد که اگر چه پژوهش‌های متنوعی در این زمینه صورت پذیرفته است، در زمینه شایستگی‌های مدیران زن در سازمانهای خدمات اجتماعی (اداره کل کار، رفاه و تامین اجتماعی) که نقش بسزایی در تامین رفاه اجتماعی دارد، پژوهشی انجام نشده است. بنابراین در این پژوهش تلاش شده تا بخشی از خلا مطالعاتی در این زمینه پوشش داده شود. جدول پژوهش‌های پیشین مرتبط با حوزه شایستگی-های مدیران را نشان می‌دهد.

### پیشینه تحقیق

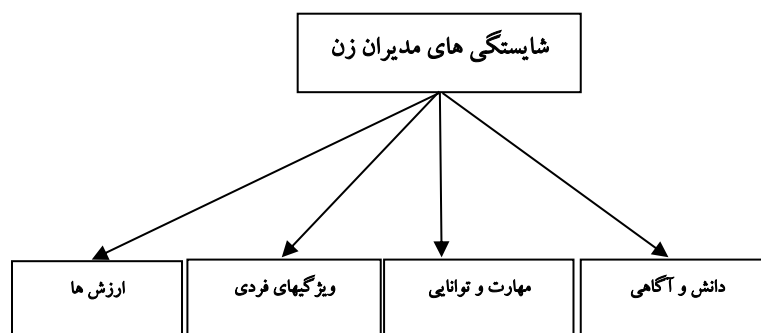
خلاصه ای از تحقیقات انجام شده در مورد موضوع پژوهش در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: خلاصه مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش

پژوهشگر	عنوان پژوهش	یافته‌ها (شایستگیهای شناسایی شده)
رحمانی و همکاران (۱۳۹۸)	تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی (۱۲)	مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، توسعه فعالیت‌های تیمی و تشویق، تغییر و نوآوری
پناهی و همکاران (۱۳۹۷)	ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمانهای پژوهش محور (۱۳)	دانش عمومی، دانش محیطی، آشنایی با فناوری‌های اطلاعاتی، مدیریت مالی و بودجه ریزی، اداره و مدیریت، شناخت سیستم اداری، مدیریت دانش و شناخت بازار، مهارت‌های روش شناسی، مهارت‌های فناوری، مهارت‌های مدیریت و برنامه ریزی، مدیریت زمان، مدیریت منابع انسانی، مربیگری و توسعه همکاران، نظارت و ارزیابی، مهارت‌های اداری، مدیریت جلسه ها، مهارت رهبری، کارگروهی و تیمی، شبکه سازی، انگیزش، مشارکت پذیری، مدیریت تغییر، مدیریت تعارض، تصمیم‌گیری و ارائه راه حل و مهارت مدیریت استراتژیک. توانایی شامل: درک و فهم متقابل، نتیجه‌گیری، توانایی فکری، خلاقیت و نوآوری و سازگاری. پابندی به اصول اخلاق فردی، پابندی به اصول اخلاق پژوهش و ویژگی‌های شخصیتی
کرمانی و همکاران (۱۳۹۶)	طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستانها (۱۴)	مسئولیت پذیری، صداقت و تعهد، عزت نفس، توسعه خودآگاهی، خودمدیریتی، توسعه مستمر فردی و تجربه کاری بود. شایستگی‌های تعاملی شامل: مشارکت و کار تیمی، شبکه سازی، ارتباط با دیگران و پابندی به اخلاقیات و ارزشها می باشد. مولفه های شایستگی های فنی شامل دانش، مدیریت منابع، هدایت و تعیین مسیر و مدیریت و بهبود خدمات
پن و کونگ (۲۰۱۹)	ساخت یک مقیاس شایستگی های مدیریتی (۱۵)	مدیریت تعارض، ارتباطات شفاهی، هماهنگی بین فردی، آشنایی با محتوای شغل و برخورداری از دانش حرفه ای، توانایی استفاده از تخصص مربوطه، ابزار و تجهیزات برای بهبود بهره وری کار، داشتن درک کاملی از رویه‌ها، روش‌ها ی انجام کار در هر روز، هر هفته، ماه و هر سال، مهارت مدیریت بحران، توانایی مدیریت زمان (برای تکمیل و انجام کارها)، درس گرفتن از اشتباهات و جلوگیری از تکرار آنها، همدلی با همکاران، توانایی حل مشکلات همکاران و حمایت از آنها
هورواسوا و همکاران (۲۰۱۹)	شایستگی‌های مدیران سازمانهای صنعتی (۶)	شایستگی‌های مدیریتی شامل تفکر استراتژیک، مدیریت زمان، نتیجه‌گرایی، رهبری. شایستگی‌های بین فردی شامل: اتحاد و انسجام، کار تیمی، ارتباطات، اعتماد به نفس و مشتری گرایی. شایستگی‌های فنی شامل: گرایش به استانداردها و کیفیت، تفکر خلاق، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و مدیریت تولید

شایستگی های فردی شامل: تجربه فردی و حرفه ای و پیشینه و تحصیلات آکادمیک و شایستگی های سازمانی شامل: به کارگیری تجربیات و عملکرد در سازمان	شایستگی های کلیدی مدیران پروژه (۱۶)	اندره و همکاران (۲۰۱۷)
شایستگی های ذهنی شامل: قضاوت و تحلیل انتقادی، داشتن چشم انداز و تحلیل و دیدگاه استراتژیک و شایستگی های مدیریتی شامل: مدیریت منابع، ارتباطات، توانمندسازی، توسعه، توفیق طلبی	شایستگی های کلیدی رهبران (۱۷)	تاباسی و همکاران (۲۰۱۶)

بر اساس بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق می توان گفت مدل شایستگی یکی از روش هایی است که برای انطباق پذیری و سازگاری سازمان های مدرن با تغییرات مداوم و مستمر محیط های کاری طراحی شده است. در این مدل ها، شاغل بر اساس شایستگی ها یعنی ویژگی ها و قابلیت های مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز کار، توصیف می شوند. دانش و مهارت و توانایی ها نمونه شایستگی هستند. لذا شایستگی ها شامل ویژگی هایی هستند که افرادی می توانند انجام دهند و هم می خواهند که انجام دهند. یک مدل شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت و ویژگی های شخصیتی لازم را بیان می کند که فرد به کمک آن می تواند در جایگاه شغلی خود عملکردی عالی بروز دهد. چرا که مدل شایستگی احتمال جابه جایی افراد مناسب در شغل های مناسب را افزایش می دهد. به همین دلیل افراد را برای حفظ و یا افزایش بهره وری خود باید واجد مهارت های خاص، دانش و خصوصیات مندرج در مدل شایستگی باشند تا عملکردی کارا از خود نشان دهند. دانش تخصصی، مهارت ها، ویژگی ها و ارزش های فردی، سه حوزه واقعی از شایستگی های مطلوب مدیران است. با بررسی ادبیات پژوهش و مطالعه جامع دیدگاه اندیشمندان و صاحب نظران حوزه شایستگی های مدیران، متغیرها و شاخص های چارچوب نظری پژوهش احصا شد. بعد از آنکه شاخص ها از منابع هدفمند استخراج شدند، به منظور تعیین مولفه ها و ابعاد مربوط به شاخص ها، کانون پنج نفره ای از خبرگان (متشکل از سه نفر خبره دانشگاهی و دو نفر خبره اجرایی) شکل گرفت. این کانون شاخص های استخراج شده را دسته بندی کردند و برای هر دسته مفاهیم جایگزین قرار دادند که به این طریق، مولفه های مدل پژوهش به دست آمد و بر اساس مولفه های تدوین شده، ابعاد مدل اولیه مفهومی پژوهش شناسایی شدند. بر اساس این شکل ۱، رتبه بندی ابعاد و مولفه های الگوی شایستگی های مدیران زن ارائه شد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش مستخرج از ادبیات پژوهش و نظرات کانون خبرگان

## روش بررسی

جهت گیری این پژوهش توسعه ای، رویکرد پژوهش استقرایی- قیاسی، هدف پژوهش اکتشافی و نوع پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) است که به صورت میدانی اجرا شد. پژوهش حاضر در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول، کتابها، مقاله ها و منابع موجود در کتابخانه های چاپی و الکترونیکی در حوزه پژوهش بررسی و تحلیل شد. ابزار جمع آوری داده در مرحله اول فیش ها و یادداشتهای بودند که برای ثبت شاخصها، مولفه ها و ابعاد مدل از آنها استفاده شد. در مرحله دوم از ابزار مصاحبه جهت اخذ نظرات خبرگان استفاده شد و مرحله سوم آزمون مدل انجام شد.

جامعه آماری پژوهش در مرحله کیفی، شامل ۵ نفر از خبرگان اجرایی و دانشگاهی بود که با روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری مرحله کمی (آزمون مدل) شامل کلیه مدیران زن شاغل در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران به تعداد ۱۰۰ نفر می باشند. روش نمونه گیری، تصادفی ساده می باشد. حجم نمونه نیز بر اساس جدول گرجسی و مورگان، ۸۰ نفر برآورد گردید.

برای سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. جهت بررسی روایی پرسشنامه ها از روایی محتوایی و جهت بررسی پایایی پرسشنامه ها از روش آلفای کرونباخ به کمک نرم افزار SPSS نسخه ۲۴ استفاده شد. تحلیل داده ها، در دو سطح توصیفی و استنباطی در دو نرم افزار SPSS نسخه ۲۵ و Smart Pls نسخه ۲ با سطح اطمینان ۹۵ درصد انجام شد.

## یافته ها

در جهت پاسخ به سوال اول تحقیق مبنی بر: شایستگی های کلیدی مدیران زن در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران کدامند؟ با استفاده از روش تحلیل محتوا، ادبیات پژوهش و دیدگاه اندیشمندان و صاحب نظران حوزه شایستگی های مدیران، بررسی شد و متغیرها و شاخص ها شناسایی شد. سپس به منظور تعیین مولفه ها و ابعاد مربوط به شاخص ها، با خبرگان (متشکل از سه نفر خبره دانشگاهی و دو نفر خبره اجرایی) مصاحبه انجام شد و در نهایت شاخص های جدول ۱ احصاء گردید.

بدین ترتیب براساس تحلیل محتوا و مصاحبه با خبرگان، شایستگی های مدیران زن در چهار بعد شامل بعد ویژگی های فردی (با دو مولفه هویت زنانه و ارتباطات نرم)، بعد دانش و آگاهی (با دو مولفه آگاهی های درون سازمانی و آگاهی های برون سازمانی)، بعد مهارت های مدیریتی (با سه مولفه مهارت های ادارکی، مهارت های انسانی و ارتباطی و مهارت های فنی و اجرایی) و ارزش ها (با دو مولفه خدا باوری و حفظ حقوق ذی نفعان) با ۵۰ شاخص طراحی گردید.

جدول ۱. ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل و خروجی تحلیل‌های آماری

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	ضریب الفای کرونباخ	سطح معنی داری آزمون ks	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی
ویژگی‌های فردی	هویت زنانه	دلسوز و غمخوار بودن	۰,۸۱۱	۰,۰۶۱	۰,۵۳۷	۰,۸۷۰
		حساسیت به نیازهای دیگران				
		محبت کردن به دیگران				
		استفاده نکردن از زبان تند				
		احساس همدردی با دیگران				
		ساده و بی‌الایش بودن				
		خوشرو بودن در محیط کار				
		تحمل و صعه صدر				
اعتماد کردن به دیگران						
ارتباطات نرم	ارتباطات نرم	برقراری رابطه دوستانه	۰,۸۶۱	۰,۱۰۱	۰,۶۴۰	۰,۸۵۳
		جلب حمایت ذینفعان قبل از اتخاذ تصمیم				
		جلب حمایت همکاران قبل از اتخاذ تصمیم				
		جلب حس وفاداری همکاران قبل از اتخاذ تصمیم				
		در میان گذاشتن مسائل و مشکلات با همکاران				
متقاعد کردن کارکنان بر اساس روابط دوستانه						
دانش و آگاهی	آگاهی‌های درون سازمانی	شناخت مأموریت و اهداف سازمان	۰,۹۱۰	۰,۳۲۵	۰,۵۲۲	۰,۸۳۶
		شناخت ساختار سازمان				
		شناخت فرهنگ سازمانی				
		شناخت و درک کارکرد دستگاه و سازمان				
		شناخت و درک مسائل تخصصی و حرفه‌ای				
دانش و آگاهی	آگاهی‌های برون سازمانی	شناخت و درک برنامه‌های کلان کشور در حوزه خدمات اجتماعی	۰,۸۷۱	۰,۲۰۷	۰,۵۳۰	۰,۸۴۳
		شناخت و درک وظایف دولت در راستای توسعه انسانی				
		آگاهی از نظام اجتماعی و فرهنگی کشور				
		آگاهی از نظام سیاسی کشور				
		آگاهی از شرایط بین‌المللی حوزه خدمات اجتماعی				
مهارت‌ها	مهارت	برخورداری از تفکر استراتژیک	۰,۷۹۸	۰,۱۱۰	۰,۵۶۹	۰,۸۴۷

				دیدن چشم اندازها و افق های دور	ادراکی		
				داشتن تفکر خلاق			
				توانایی تصمیم گیری			
۰,۸۱۹	۰,۵۵۴	۰,۳۱۱	۰,۸۷۴	توسعه روابط	مهارت انسانی و ارتباطی		
				کار تیمی			
				شبکه سازی			
				توان گفتگو و مذاکره			
				مدیریت تعارض			
				مدیریت افراد			
				همکاری و هماهنگی			
۰,۷۶۱	۰,۵۱۱	۰,۰۸۴	۰,۷۹۸	سازماندهی	مهارت فنی و اجرایی		
				برنامه ریزی و هماهنگی			
				نتیجه گرایی			
				مدیریت منابع و سرمایه ها			
				مدیریت عملکرد			
۰,۸۴۲	۰,۶۶۰	۰,۰۵۷	۰,۸۷۵	توکل	خدا باوری	ارزشها	
				اعتقاد به ناظر بودن خدا			
				شاکر بودن			
				حق طلبی			
				انصاف			
۰,۸۴۴	۰,۵۶۱	۰,۱۸۴	۰,۸۶۳	مسئولیت پذیری	حفظ حقوق ذی نفعان		
				مشارکت طلبی			
				پاسخگویی			
				گرایش به ارباب رجوع			

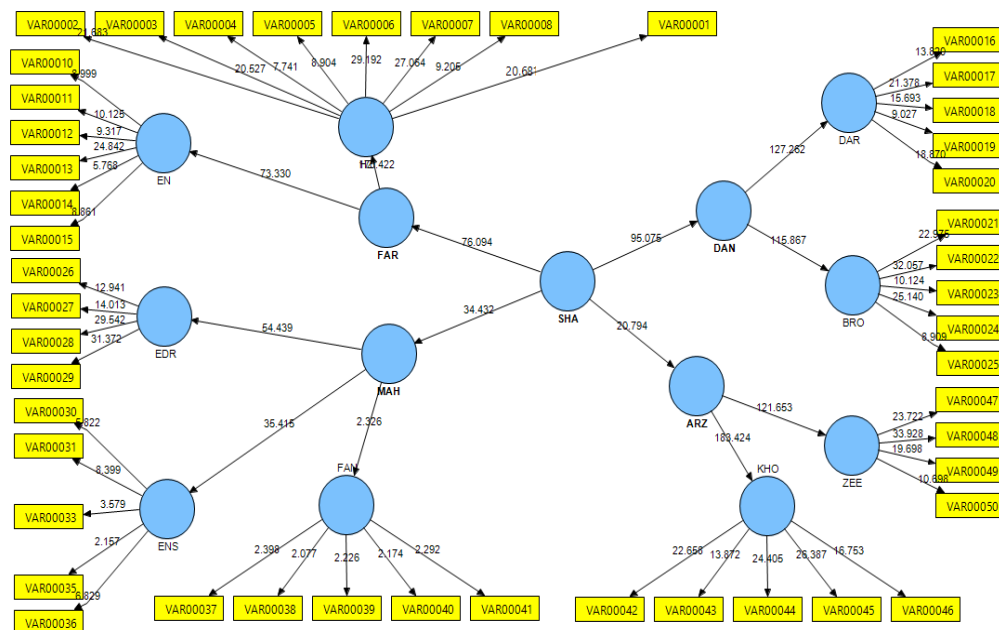


در پاسخ به سوال دوم تحقیق مبنی بر این که چه روابطی بین شایستگی های کلیدی مدیران زن در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران وجود دارد؟ از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی، هر دو مولفه مربوط به ویژگیهای فردی: هویت زنانه با ضریب استاندارد ۰/۹۷۵ و عدد معناداری ۷۷/۴۲۷ و ارتباطات نرم با ضریب استاندارد ۰/۹۴۶ و عدد معناداری ۷۳/۳۳۰ تأیید شدند و این ضرایب نشان می دهد مولفه های شناسایی شده همبستگی بالایی با متغیر مربوطه (ویژگی های فردی) دارند و به خوبی توانسته اند متغیر اصلی مورد نظر را تبیین نمایند. همچنین، دو مولفه مربوط به دانش و آگاهی: آگاهی های درون سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۹۶۰ و عدد معناداری ۱۲۷/۲۶۲ و آگاهی های برون سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۹۶۰ و عدد معناداری ۱۱۵/۸۶۷ تأیید شدند و این ضرایب نشان می دهد مولفه های شناسایی شده همبستگی بالایی با متغیر مربوطه (دانش و آگاهی) دارند و به خوبی توانسته اند متغیر اصلی مورد نظر را تبیین نمایند. هر سه مولفه مربوط به مهارت های مدیریتی: مهارت های ادراکی با ضریب استاندارد ۰/۹۱۶ و عدد معناداری ۵۴/۴۳۹، و مهارت های انسانی با ضریب استاندارد ۰/۸۹۲ و عدد معناداری ۳۵/۴۱۵ و مهارت های فنی با ضریب استاندارد ۰/۸۱۰ و عدد معناداری ۲/۳۲۶، تأیید شدند و این ضرایب نشان می دهد مولفه های شناسایی شده همبستگی بالایی با متغیر مربوطه (مهارت های مدیریتی) دارند و به خوبی توانسته اند متغیر اصلی مورد نظر را تبیین نمایند.

هر دو مولفه مربوط به ارزشها: حفظ حقوق ذینفعان با ضریب استاندارد ۰/۹۵۴ و عدد معناداری ۱۲۱/۶۵۳ و خداباوری با ضریب استاندارد ۰/۹۶۹ و عدد معناداری ۱۸۳/۴۲۴، تأیید شدند و این ضرایب نشان می دهد مولفه های شناسایی شده همبستگی بالایی با متغیر مربوطه (ارزشها) دارند و به خوبی توانسته اند متغیر اصلی مورد نظر را تبیین نمایند. همچنین با توجه به عدد معناداری به دست آمده برای شاخص های مربوطه، همه شاخص های استخراج شده در بخش کیفی تأیید شدند. همانگونه که در جدول ۲ نیز نشان داده شده است میانگین واریانس استخراج شده و پایایی اشتراکی برای همه متغیرها، بزرگتر از ۵ بوده و مقدار پایایی ترکیبی نیز بزرگتر از ۷ می باشد که نشان دهنده برازش مناسب مدل اندازه گیری می باشد.

در پاسخ به سوال سوم تحقیق مبنی بر اولویت بندی شایستگی های کلیدی مدیران زن در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران چگونه است؟ از تحلیل عاملی مرتبه دوم استفاده شد که نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم (همبستگی بین بعدهای اصلی با مفهوم شایستگی) نیز نشان می دهد که هر ۴ بعد اصلی همبستگی بالایی با مفهوم شایستگی دارند و به خوبی تبیین کننده شایستگی های شناسایی شده هستند. در این بین دانش و آگاهی با ضریب ۰/۹۵۸ بیشترین همبستگی را دارد و بعد از آن به ترتیب ویژگی های فردی با ضریب ۰/۹۴۵، مهارت و توانایی با ضریب ۰/۹۱۱ و ارزشها با ضریب ۰/۸۱۱ قرار دارند.

با توجه به نمودار ۱، مقادیر  $R^2$  شامل (۰,۷۵۹، برای ویژگی های فردی، ۰,۷۹۱، برای دانش و آگاهی، ۰,۸۵۳، برای مهارت های مدیریتی و ۰,۵۲۵، برای ارزشها) بالای ۰,۶۷ بوده و نشان از برازش مناسب مدل دارد.



نمودار ۱. خروجی نرم افزار درباره ضرایب معناداری مدل اندازه گیری متغیرهای پژوهش

### نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد الگوی شایستگی مدیران زن دارای چهار بعد دانش و آگاهی، مهارت و توانایی، ویژگی‌های فردی و ارزش‌ها و نه مولفه شامل مهارت ادراکی، هویت زنانه، حفظ حقوق ذی‌نفعان، خدا باوری، آگاهی‌های درون سازمانی، آگاهی‌های برون سازمانی، مهارت انسانی و ارتباطی، مهارت فنی و اجرایی و ارتباطات نرم می‌باشد. به طور کلی نتایج به دست آمده از این تحقیق با مبانی نظری و یافته‌های تحقیقات داخلی در این زمینه از جمله تحقیق رحمانی و همکاران (۱۳۹۸) در مورد تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی (۱۲)، پناهی و همکاران (۱۳۹۷) در مورد شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمانهای پژوهش محور (۱۳)، کرمانی و همکاران (۱۳۹۶) در مورد مدل طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستانها (۱۴)، عبدالمهی و همکاران (۱۳۹۶) در مورد شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی (۱۸)، اسدی و همکاران (۱۳۹۴)، در مورد تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی (۱۹)، رنجبر و همکاران (۱۳۹۲) با موضوع طراحی الگوی شایستگی مدیران بخش سلامت و پژوهش (۲۰)، اکرامی و رجب زاده (۱۳۹۰) در مورد توسعه مولفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران "به ارتقای شایستگی‌های مدیران از طریق تعیین عوامل سازنده شایستگی‌های آنان همخوانی دارد (۲۱). همچنین با نتایج تحقیقات خارجی از جمله تحقیق پن و کوک (۲۰۱۹) با موضوع ساخت یک مقیاس شایستگی‌های مدیریتی (۱۵)، تحقیق هورواسوا و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان شایستگی‌های مدیران سازمانهای صنعتی (۶)، تحقیق آندره و همکاران (۲۰۱۷) با موضوع شایستگی‌های کلیدی مدیران پروژه (۱۶)، تحقیق تاباسی و همکاران (۲۰۱۶) با عنوان شایستگی‌های کلیدی رهبران (۱۷)، تحقیق سی سل آر

(۲۰۱۲) در زمینه شایستگی های مورد نیاز مدیران منابع انسانی ایالت ایداهو (۲۲)، تحقیق ساوان ویسین و همکاران (۲۰۱۴) با عنوان شایستگی های رهبران جهت مدیریت آشفستگی و بحران های اقتصادی (۹)، تحقیق کارمناد و همکاران (۲۰۱۴) با عنوان مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز مدیران دولتی (۲۳) و تحقیق آونگ و همکاران (۲۰۱۲) با عنوان شایستگی های مدیریت سازمان های فنی هم خوانی و هماهنگی دارد (۲۴). تنها تفاوت موجود بین این تحقیقات تفاوت در قلمرو مکانی تحقیق می باشد. پر واضح است که دانش و آگاهی مدیریتی زنان در محیط کار، مهارت و توانایی لازم برای مدیریت اثربخش، ویژگی های فردی آنها در محیط کار، و پیروی از ارزش های تعریف شده در سازمان برای موفقیت سازمانی حائز اهمیت است. براساس نتایج یافته های این پژوهش، پیشنهادهایی ارائه گردید:

- طراحی بانک اطلاعات مدیران زن شایسته به عنوان بخشی ازحافظه سازمانی، میتواند خلع اطلاعاتی سازمان برای شناسایی واستفاده بهینه از مدیران شایسته را مرتفع نماید. وجود چنین سیستمی سبب می گردد افراد توانایی ها و مهارتهای خویش را توسعه وتقویت نمایند، ازطرفی دیگر سازمانها با مراجعه به چنین سیستمی افراد واجد شرایط را شناسایی می نمایند. لذا پیشنهاد می گردد با مبنا قرار دادن الگوی احصا شده بانک اطلاعاتی مدیران شایسته زن اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران طراحی و به روز گردد.

- الگوی طراحی شده در این پژوهش در مراکز و کانون های ارزیابی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران مورد استفاده قرار گیرد.

- به منظور تقویت توانمندی مدیران زن فعلی و آینده شایستگی های احصا شده در این تحقیق به صورت مستمر مورد ارزیابی و پایش قرار گیرد.

## منابع

1. Mossadegh Rad AM, Tajour M & Taheri S. Decision-making by female managers in healthcare organizations: challenges and solutions. *New Researches in Decision Making* 2019; 5(1): 51-94[Article in Persian].
2. Zahedi S & Sheikh I. the model of strategic capabilities of middle government managers. *Strategic management studies* 2019; 1: 95-139 [Article in Persian].
3. Domingos FC, José Tarcísio ALJ, Anielson BS & António JF. Professional competencies in supply chain management in the mid-sized supermarket sector in Brazil. *Supply Chain Management: An International Journal* 2019; 24(1): 405-416.
4. Abolalaei B & Ghafari A. Future managers, theoretical foundations and practical experiences of talent search and succession programs for Tehran managers. *Industrial Management Organization Publications*, first edition, 2004 [Book in Persian].
5. Helfat CE & Peteraf MA. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 2015; 36(6): 831-850.
6. Horváthová P, Čopíková A & Mokrá K. Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method

- and Saaty's method of determining weights. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja* 2019; 32(1): 2594-2613.
7. Baran M & Klos M. Competency models and the generational diversity of a company workforce. *Economics & Sociology* 2014; 7: 209–217.
  8. Haji Karimi AA, Rezaian Ali, Hadizadeh A & Fanadi Naini A. Designing a competency model for human resource managers in the public sector of Iran. *Public Management Perspective* 208; 1(10): 23-43 [Article in Persian].
  9. Swanson E, Kim S, Lee SM, Yang JJ & Lee YK. The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 2020; 42: 88-96.
  10. Kotzab H, Teller C, Bourlakis M & Wünsche S. Key competences of logistics and SCM professionals – the lifelong learning perspective. *Supply Chain Management: An International Journal* 2018; 23(1): 50-64.
  11. Osagie ER, Wesselink R, Blok V, Lans M & Mulder M. Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice erspective. *Journal of Business Ethics* 2016; 135 (2): 233–252.
  12. Rahmani M, Hashemi A & Bagheri M. Explaining the competence model of managers based on entrepreneurial behavior and organizational trust of educational managers. *Educational Leadership and Management Quarterly* 2018; 13(2): 111-128 [Article in Persian].
  13. Panahi M, Pourkarimi J & Ramadan M. Presentation of the model of professional competence of research managers in research-oriented organizations. *Human Resource Management Research Quarterly* 2017; 8(1): 31-46 [Article in Persian].
  14. Kermani B, Darvish H, Sarlak MA & Koulivand P. Designing a Competency Model for Hospital Managers. *Scientific and Research Journal of Health Promotion Management* 2016; 7(2): 58-65 [Article in Persian].
  15. Pan NH & Kung RY. Construvtion of a managment competency scale for site managers of property management Companies. *International Journal of Organizational Innovation* 2019; 1(3): 65-86.
  16. André Seidel TAS, Giuliano AM & José Luis D. Lean Leadership Competencies: a multi-method study. *Management Decision* 2017; 55(10): 2163-2180.
  17. Tabassi AA, Roufechaei KM, Ramli M, Abu Bakar AH, Ismail R & Pakir HK. Leadership Competences of Sustainable Construction Project Managers. *Journal of Cleaner Production* 2016; 124(15): 339-349.
  18. Abdulahi M, Fathi Vajargah K, Taqipour Zahir A & Rahimian H. Competencies of Education and Human Resource Development Managers. *New Approach Scientific and Research Quarterly in Educational Management* 2014; 6(4): 23-53 [Article in Persian].
  19. Asadi N, Sajjadi N, Guderzi M & Moradi A. Explanation of the competencies of sports managers. *Sports Management Quarterly* 2014; 7(2): 159-174 [Article in Persian].
  20. Ranjbar M. Competency model of health department managers, public administration doctoral thesis, Tehran, Tarbiat Modares University, 2013 [Thesis in Persian].
  21. Akrami M & Rajabzadeh S. Development of the components of the managers' competence measurement scale. *Process and Development Management Journal* 2019; 77: 24-49 [Article in Persian].
  22. Cecil R & Torres JR. Examining Competencies for the human resource professional within Idaho State Government. University of Nevada, Las.Vegas
  23. Carmenado Il, Rahoveanu AT & Gallegos AA. Project management competencies for regional development in Romania: analysis from “Working with People” model. *Procedia Economics and Finance* 2014; 8: 614- 621.
  24. Awanga M, Mohammeda AH & Abdul Rahmana MS. Facility Management Competencies in Technical Institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 2012; 65: 755-760.

## Designing and validating the competency model of female

Nasser Mirspasi<sup>۱</sup>, Harmat Asghari<sup>۲</sup>, Ismail Asadi<sup>۳</sup>

### Abstract

**Background and purpose:** Increasing the presence of women in management positions can lead to good results, despite their lack of experience in management positions, it can create challenges for the organization. The purpose of this research is to design and validate the key competencies of female managers in the General Directorate of Cooperation, Labor and Social Welfare of Tehran Province.

**Research method:** The type of research was applied in terms of result and exploratory in terms of purpose. The statistical population of the research in the qualitative phase included 5 executive and academic experts who were selected by purposeful sampling, and the statistical population in the model test phase included all female managers working in the General Directorate of Cooperatives, Labor and Social Welfare of Tehran Province in the number of There were 100 people, based on simple random sampling, 80 people were selected as a sample using Cochran's formula. The content validity of the questionnaires was confirmed by experts and the reliability of the questionnaire was also confirmed using Cronbach's alpha. The data was analyzed by SPSS and Smart PLS software.

**Findings:** The findings showed that the competence model of female managers has four dimensions of knowledge and awareness, skill and ability, individual characteristics and values, and nine components of cognitive skill, female identity, protecting the rights of beneficiaries, belief in God, awareness It is intra-organizational, extra-organizational awareness, human and communication skills, technical and executive skills, and soft communication.

**Conclusion:** Paying attention to the dimensions and components of competence of women managers can be one of the ways to improve the quality of their management in the country's organizations.

**Keywords:** competence, competence model, female managers

---

<sup>1</sup> Professor, Department of Public Administration, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Public Administration Department, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran  
(Corresponding author: h\_asghari1980@yahoo.com)

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Shahid Sattari University of Aeronautical Sciences and Technology, Tehran, Iran