



طراحی الگوی شایسته سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهری در شهرداری مشهد

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۲۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۳۱

سراج‌الدین محبی

دکتری مدیریت، عضو هیأت علمی و دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز
Mohebi.abcd@gmail.com

پروانه گلرد

دکتری مدیریت، عضو هیأت علمی و دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران، جنوب
p_gelard@azad.ac.ir

حمیدرضا موحدی‌زاده

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، پردیس بین‌الملل قشم.
movahedizadeh@yahoo.com (نویسنده مسئول)

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: مقدمه: شایسته سالاری نظامی است که بر اعمال ضوابط و به کارگیری علم و منطق (نه روابط و ذهنیات) در انتخابها و انتصابها دلالت دارد، طوری که افراد بر اساس قابلیت‌ها و مهارت‌ها گزینش شوند. به تمامی داوطلبان در زمینه جذب، فرصت برابر داده شود و از هرگونه تبعیض جلوگیری به عمل آید و برای سنجش و ارزیابی استعدادها و توانمندی‌های افراد، ابزارهای علمی مورد استفاده قرار گیرد.

هدف: طراحی الگوی شایسته سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهری در شهرداری مشهد.

روش پژوهش: روش ترکیبی (کیفی و کمی).

یافته‌ها: بر اساس نتایج حاصله الگوی شایسته سالاری مدیران شهرداری مشهد دارای ۱۲۲ کد آزاد می‌باشد که در قالب ۱۵ کد محوری و ۴ کد انتخابی دسته بندی شدند با بهره‌گیری از معادلات ساختاری که با استفاده از نرم افزار Amos انجام شد.

نتیجه‌گیری: نشان داد که شایستگی فردی با ضریب ۰،۸۷، دارای بیشترین میزان تأثیر در ساخت الگو و مدل شایسته سالاری می‌باشد. مهم ترین مانع در تحقق شایسته سالاری در شهرداری مشهد، ضعف نظام ارزشیابی (رویکرد مدیریت شهری) می‌باشد که در قالب دو بُعد اصلی موانع و ویژگی‌ها بررسی شد و نشان داد که مهم ترین مانع اجرایی و فرهنگی نبود هماهنگی و وجود ابهام در وظایف متولیان و مهم ترین ویژگی توجه ویژه به خدمات شهری است.

واژگان کلیدی: شایستگی، رویکرد، مدیریت شهری، شهرداری مشهد

مقدمه

ایران می‌باشد که آیا واجد توانایی و اجرایی برای استقرار نظام شایسته سالاری مدیران می‌باشد. از آن جا که مشهد به عنوان پایتخت فرهنگی از نظر سازمان بین المللی آیسسکو^۱ در سال ۲۰۱۷ شناخته شده است. مساله مورد نظر محقق آن است که، مدیریت شهری مشهد به عنوان یک شهر فرهنگی در ایران و جهان، مشکلات و مسائلی در راستای پیاده سازی و استقرار نظام شایستگی در فرآیند به کارگیری مدیران، سیستم ارزشیابی، عزل و نصب، کارآیی و نظائر آن دارد که ما باید برای حل آن مسائل پیرامون ابعاد و مولفه‌های الگوی شایسته سالاری تحقیق نماییم تا قادر باشد کارآیی و شایستگی مدیران را با نگاه شهر فرهنگی افزایش و ارتقاء بخشیده و موجبات تعالی فرهنگ سازمانی و جلب رضایت شهروندان، زائران و گردشگران را بهتر از گذشته فراهم آورد مزید بر آن فرهنگ شایسته‌سالاری^۲، آرزوی دیرینه‌ای است که همپای آفرینش انسان با فطرت خداجو و رو به رشد و تعالی او عجین شده است.

علیرغم تلاش‌های فراوانی که به منظور شناسایی ابعاد و مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران در سازمان‌ها صورت گرفته است، تحقیقات کاربردی و تجربی کمتری بر روی الگوی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران با رویکرد شهر فرهنگی انجام شده است. مساله اساسی در شهرداری مشهد این بوده است که به علت کم توجهی به نظام و الگوی شایسته سالاری در عزل و نصب مدیران، ارتقاء، ارزشیابی و مسیر پیشرفت شغلی آنها شهر بسیار گران اداره می‌شود و سازمان بزرگ شهرداری قادر نیست از همه ظرفیت‌های منابع انسانی، مالی و مدیریتی در راستای پیشرفت و ایجاد شهر فرهنگی مشهد استفاده بهینه نماید. محقق بر آن است تا برای پر کردن این خلاء نظری به شناسایی و ارائه الگوی شایستگی مدیران در شهرداری مشهد اقدام نماید.

اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

در تبیین اهمیت و ضرورت موضوع می‌توان به دو خلاء و شکاف نظری و کاربردی اشاره نمود، بدان معنا که محققان دیگری در ایران و جهان که در مباحث بعدی به آن خواهیم پرداخت، به تحقیق در باره الگوها و مدل‌های شایستگی مدیران در سازمان‌ها توجه و تمرکز نموده اند، لیکن در خصوص شهرداری‌ها و به ویژه شهرداری کلانشهر مشهد با ضعف و کمبود تحقیق و پژوهش مواجه هستیم. ما در صددم نشان دهیم که به علت نبود

یکی از مبانی توسعه و شایسته سالاری در هر جامعه و کشوری نظام اداری، ارزیابی، کیفیت عزل و نصب مدیران و مدیریت منابع انسانی آن است. روشن است که نظام اثربخش و کارآمد می‌تواند بسترساز و زمینه مناسب تحقق اهداف سازمانی را فراهم آورد. چرا که نظام اداری هر کشوری سامانه تنظیم کننده تمام فعالیت‌ها برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده و ابزار اجرای برنامه‌های توسعه و مدیریت شهری به شمار می‌رود. (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۸) به گونه ای که بدون بهره مندی از نظام اداری سالم و رفع موانع شایسته سالاری مدیران دستیابی به توسعه ملی و شهری تقریباً ناممکن و این مساله مستلزم تلاش برای ارتقای سلامت اداری و استقرار نظام ارزشیابی و شایسته سالاری مدیران می‌باشد. (بخت آزما و همکاران، ۱۳۹۹)

شایسته سالاری نظامی است که بر اعمال ضوابط و به کارگیری علم و منطق (نه روابط و ذهنیات) در انتخاب‌ها و انتصاب‌ها دلالت دارد، طوری که افراد بر اساس قابلیت‌ها و مهارت‌ها گزینش شوند. به تمامی داوطلبان در زمینه جذب، فرصت برابر داده شود و از هرگونه تبعیض جلوگیری به عمل آید و برای سنجش و ارزیابی استعدادها و توانمندی‌های افراد، ابزارهای علمی مورد استفاده قرار گیرد (زیمدارس^۱، ۲۰۰۷) شایسته سالاری نظامی بر اساس قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد در برابر افراد دیگر می‌باشد (کیم و چائو^۲، ۲۰۱۷). اثربخشی مدیران نیز، اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آنها بستگی دارد و به دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران، جستجوی پیگیر و تلاشی مستمر به منظور یافتن و تربیت کسانی که دارای این نوع از شایستگی، توانایی و مهارت باشند که آنها را به مدیرانی موثر و رهبرانی مفید تبدیل کند در جریان است. نقش مدیران در سازمان‌هایی نظیر شهرداری در کلان شهری هم چون مشهد که پایتخت فرهنگی به شمار می‌آید و سالانه پذیرای میلیونها زائر و گردشگر می‌باشد، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

بیان مسأله

مساله مورد تحقیق ما دو وجه دارد. ابتدا موضوع شایسته سالاری مدیران که تاکنون الگویی برای آن وجود نداشته و مورد توجه مدیریت شهری در مقام برنامه و عمل سازمانی نبوده است و سپس مدیریت شهری مشهد برای اداره و مدیریت بهتر دومین کلانشهر

- نبود رویکرد فرهنگی و ابهام در مسیر پیشرفت شغلی در مدیریت شهری؛
 - عدم اطمینان مدیران شایسته و کارآمد از آینده شغلی خود؛
 - غلبه حاکمیت رابطه سالاری به جای شایسته‌سالاری.
- و... قابل مشاهده است این قبیل مشکلات بر میزان رضایت کارکنان، دیدگاه کارکنان و شهروندان بر شهرداری و نهایت عملکرد آنها تأثیرگذار است. با توجه به مسائل انباشت شده در شهرداری مشهد، تحقیق حاضر در صدد پاسخگویی به این سوال است که الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد شهر فرهنگی در شهرداری مشهد کدام است؟

ادبیات پژوهش

مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی، امروزه بخوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق بارز و آشکار است. مدیران برای مواجهه با چالش‌های پیش روی کسب و کار به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی نیازمندند. بر این اساس نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار شده است. شایستگی توانایی انجام مجموعه‌ای از وظایف و دستیابی به سطح بالایی از عملکرد است. (بیرکنروا و اوهر^۶، ۲۰۲۲) به عقیده پیتر دراکر^۷ (۲۰۰۷)، هنر مدیریت تغییر مداوم در شرایط تغییر به منظور مدیریت نوآورانه و با اجرای سریع استراتژی‌های نوآورانه یکی از کلیدهای تعیین کننده موفقیت است. در این میان تأکید بر نقش منابع انسانی ضروری است. (تاراگا و همکاران^۸، ۲۰۱۹) با وجود مبانی نظری تحقیقات متعدد، مدیران همچنان با چالش جهانی عمل کردن روبرو هستند. (مارکوس^۹، ۲۰۱۸) مهارت‌های بین فردی از جمله مهارت‌هایی است که یک مدیر شایسته باید دارا باشد. (پاندیتا و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۹) این موضوع به ویژه در دوران کنونی شیوع ویروس کرونا در جهان از اهمیت بیشتری برخوردار است. در حال حاضر شیوع ویروس کرونا به عنوان بحرانی فراگیر باعث توقف چرخه‌های صنعت و تجارت شده و مسلماً رویکردهای سازمانی بعد از شیوع آن باید تغییر کند. در این میان، بیشترین آسیب متوجه منابع انسانی شد که وجود نقش رهبری موثر را در رویارویی با این آسیب‌ها برجسته می‌کند. لذا سازمان‌ها باید برای دستیابی به اهداف و اجرای راهبردهای خود اقداماتی مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام دهند و علاوه بر شناسایی خود و عوامل

الگوی شایسته‌سالاری مدیران در شهرداری مشهد، عمدتاً رابطه سالاری جای شایسته‌سالاری را گرفته است. در شکاف کاربردی ارائه این الگو می‌تواند مسئولان شهرداری مشهد را در استقرار نظام شایسته‌سالاری، عزل و نصب مدیران بر اساس شایستگی، معیارها و توانایی‌ها، آموزش و ارزشیابی صحیح عملکرد مدیران یاری نماید.

از سوی دیگر با توجه به این که کیفیت کار مدیران سازمان یکی از مهم ترین عوامل موفقیت مداوم سازمان است، استفاده از یک راهکار نظام مند برای انتخاب و انتصاب مدیران، تشخیص و برگزیدن مناسب ترین افراد برای پست مورد نظر از میان متقاضیان امری ضروری و مهم است (چانو^۵، ۲۰۱۷). هم چنین می‌توان گفت، شهرداری‌ها که از جمله ارگان‌های خدمت رسان به شهروندان می‌باشند، مسئولیت اداره شهر را بر عهده دارند و مهم‌ترین ارگان در هر شهر می‌باشند. مدیریت این سازمان در بخش‌های مختلف آن نیازمند وجود مدیرانی شایسته و متخصص است که بتوانند به بهترین شکل فعالیت‌های سازمان را هدایت کرده و موجب افزایش عملکرد و در نهایت رضایت خاطر شهروندان گردند. این موضوع در کلان شهرهایی هم چون شهر مشهد که دومین شهر پرجمعیت کشور و پایتخت فرهنگی جهان اسلام می‌باشد و سالانه میزبان میلیون‌ها زائر و گردشگر می‌باشد، از اهمیت بیشتری برخوردار است. در سازمان شهرداری مشهد در حال حاضر مشکلاتی از قبیل ضعف ارزیابی و معیارهای شایستگی در انتخاب مدیران شهرداری مشهد، رشد مدیران شهرداری از درون شهردار، عدم وجود نظام شایسته-سالاری و جانشین‌پروری، تغییرات زیرساختی با تغییر مدیریت، عدم وجود و پیشرفت شغلی در مدیریت شهری، عدم اطمینان مدیران شایسته و کارآمد از آینده شغلی خود و... قابل مشاهده است این قبیل مشکلات بر میزان رضایت کارکنان، دیدگاه کارکنان بر شهرداری و نهایت عملکرد آنها تأثیرگذار است. با توجه به مسائل موجود در شهرداری مشهد از قبیل:

- ضعف ارزیابی و معیارهای شایستگی در انتخاب مدیران شهرداری مشهد؛
- ضعف رشد و پرورش مدیران شهرداری از درون سیستم؛
- ناکافی بودن وجود نظام و ضوابط شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری؛
- تغییرات زیرساختی در بین مدیران و راهبرد شهرداری با تغییر مدیریت عالی؛

نظرخواهی از اعضای گروه خبرگان، بتوان یک الگوی بومی شایسته سالاری برای شهرداری مشهد ارائه نمود. بر این اساس تحقیق حاضر در صدد پاسخگویی به این سوال است که الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهری در شهرداری مشهد کدام است؟

تا کنون تحقیقات مختلفی در خصوص ارائه الگو و بررسی عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری انجام در داخل و خارج از کشور انجام شده است. به عنوان مثال خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، نشان دادند شایستگی دانشی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی، از جمله شایستگی‌های مورد نیاز مدیران می‌باشند. پیری و همکاران (۱۳۹۹)، در تحقیقات به بعد ارزشی، بعد نگرشی، بعد منشی و بعد تخصصی اشاره کردند. امامی میبیدی و همکاران (۱۳۹۸)، شایستگی به دست آمده در مدل تحقیق خود را در قالب هشت مقوله اصلی (مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش، اعتبار، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، نگرش و بینش)، دسته بندی کردند. آراسته و همکاران (۱۳۹۷)، در طراحی الگوی شایستگی مدیران نشان دادند که این الگو دارای هفت عامل است. این عوامل عبارتند از: ویژگی شخصیتی، مهارت، توانایی، اعتبار عمومی، نگرش و بینش، دانش، اعتبار حرفه‌ای، الوانی و همکاران (۱۳۹۵)، در طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران نشان دادند که شایستگی‌های مدیران عبارتند از: شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های بینشی. حسین پور و کرمانشاهی (۱۳۹۵)، نشان دادند که راهبرد کارایی و سرمایه مادی، در شکل‌گیری رویکرد شایستگی شغل محور، راهبرد اثربخشی و سرمایه تجاری در شکل‌گیری رویکرد آینده محور، راهبرد انعطاف‌پذیری و سرمایه اجتماعی بر رویکرد ارزش محور و ترکیب راهبرد خلاقیت و سرمایه هوشی بر رویکرد شایستگی فردمحور تأثیرگذارند. عسگری و همکاران (۱۳۹۴)، در الگوی شایستگی خود به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، می‌توانند در سه بعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) دسته بندی گردند. لی‌کاما^{۱۳} (۲۰۱۵)، در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که صلاحیت و شایستگی مدیران شامل آگاهی عاطفی، اعتماد به نفس، خودارزیابی، امانتداری، حفظ نظم، انعطاف‌پذیری، نوآوری و مسئولیت است.

محیطی مؤثر، توان سازگارشدن را با تحولات محیط بیرونی به دست آورند و با بهینه سازی نقاط قوت و استفاده از فرصت‌ها با غلبه برضعف‌ها و تهدیدهای محیطی، شرایط را به بهترین نحو ممکن مدیریت کنند. (طیبی و مدبر عزیز، ۱۴۰۰) بنابراین شایستگی مدیران در این زمینه می‌تواند مؤثر باشد.

شهرداری‌ها از جمله ارگان‌های خدمت رسان به شهروندان می‌باشند، مسئولیت اداره شهر را بر عهده دارند و مهم‌ترین ارگان در هر شهر می‌باشند. مدیریت این سازمان در بخش‌های مختلف آن نیازمند وجود مدیرانی شایسته و متخصص است که بتوانند به بهترین شکل فعالیت‌های سازمان را هدایت کرده و موجب افزایش عملکرد و در نهایت رضایت خاطر شهروندان گردند. این موضوع در کلان شهرهایی همچون شهر مشهد که پایتخت فرهنگی جهان اسلام بوده و سالانه میزبان میلیون‌ها زائر می‌باشد، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

پیشینه تحقیق

لازم به ذکر است که تا کنون تحقیقات مختلفی چه در داخل و چه در خارج از کشور در خصوص شایسته سالاری انجام شده و مدل‌های گوناگونی در این زمینه ارائه شده است به عنوان مثال روبن^{۱۱} (۲۰۱۹)، در مدلی که از شایستگی مدیران ارائه می‌دهد؛ به عواملی هم چون شایستگی‌های فردی، سازمانی، ارتباطی، شایستگی‌های مثبت و تحلیلی اشاره می‌کند. او شایستگی‌های تحلیلی را شامل دانش و مهارت لازم برای تأمل، آگاهی توجه به احساسات و اهداف شخصی، تعریف میکند و شایستگی‌های مثبت را شامل دانش و مهارت-های موضوعی مدیران می‌داند که آموزش‌های ضمن خدمت، تجربیات پیش زمینه‌ای، آشنایی شغلی، درک سازمانی و پیشرفت حرفه‌ای را شامل می‌گردد. اسلان و پاموکو^{۱۲} (۲۰۱۷)، چهار مهارت را در شایستگی مدیران مؤثر می‌دانند. این مهارت‌ها عبارتند از: مهارت‌های خودمدیریتی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های بین فردی و مهارت‌های اداری.

اما تا کنون این مدل در زمینه مدیریت شهری و شهر فرهنگی انجام نشده است؛ لذا انجام این تحقیق می‌تواند آغاز یک فرایند تازه در این زمینه باشد. بنابراین نیاز است به ارائه الگوی شایسته سالاری با رویکرد مدیریت شهری و پایتخت فرهنگی در شهرداری مشهد پرداخته شود تا با بهره‌گیری از منابع موجود و

آسومنگ^{۱۴} (۲۰۱۴)، مدلی ۶ وجهی از شایستگی مدیران ارائه می‌دهد که عبارتند از: مهارت‌های درون فردی، مهارت‌های برون فردی، مهارت رهبری، مهارت تکنیکی، مهارت شغلی و مهارت مربیگری. شیان و همکاران^{۱۵} (۲۰۱۱)، در تحقیق خود که در خصوص شایستگی مدیران سطح بالای صنعت هتلداری تایوان انجام شد، نشان دادند که مهم‌ترین این صلاحیت و شایستگی‌ها، عبارت است از: رهبری، مدیریت بحران و توانایی حل مسئله. فنگ و همکاران^{۱۶} (۲۰۱۰)، در مدل شایستگی خود به پنج عامل کلیدی اشاره کردند که عبارتند از: شخصیت، برنامه ریزی، مدیریت، توانایی حرفه ای، توانایی میان فردی. بر اساس آن چه بیان شد می‌توان سوالات تحقیق را به شکل ذیل مطرح نمود:

سوال اصلی: الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد شهر فرهنگی در شهرداری مشهد چیست؟

سوالات فرعی

- ۱) ابعاد و مولفه‌های الگوی شایسته‌سالاری با رویکرد شهر فرهنگی در شهرداری مشهد کدام است؟
- ۲) ارتباط بین ابعاد شکل دهنده الگوی شایسته‌سالاری مدیران در شهرداری مشهد چگونه است؟
- ۳) اعتبارسنجی و اولویت بندی ابعاد الگوی شایسته‌سالاری مدیران در شهرداری مشهد چیست؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ روش، یک تحقیق ترکیبی (آمیخته) می‌باشد. در واقع با عنایت به فقدان الگوها یا مدل‌های پیشین در خصوص طراحی الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد شهر و پایتخت فرهنگی در شهرداری مشهد که به صورت تجربی مورد آزمون قرار گرفته و در بین محققان این حوزه پذیرفته شده باشند، در این پژوهش براساس یک رویکرد کیفی و تحلیل مصاحبه‌های اعضای گروه خبرگان، برای مدل مذکور، ابتدا الگوبندی و مدل مفهومی اولیه تشکیل شده است و سپس با استفاده از اطلاعات میدانی و پیمایشی، جهت تست مدل حاصله از بخش کیفی در یک نمونه آماری بزرگ، مدل طراحی شده حاصل از روش کیفی، برای تست و ارزیابی مورد آزمون و تحلیل قرار گرفته است.

روش تحقیق بخش کیفی

در بخش کیفی از روش تحلیل تم^{۱۷} بهره گرفته شده است. در این پژوهش، جهت تحلیل مضامین از روش شش مرحله‌ای کلارک و براون^{۱۸} (۲۰۰۶)، استفاده شده

است. پس از مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق، سوالات کلی مصاحبه طرح گردید و سپس مصاحبه‌هایی با اعضای گروه خبرگان ترتیب داده شد. هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه به طول انجامید. محقق پس از کسب رضایت، صدای آنها را ضبط نموده است. در هر مصاحبه سوالات اصلی مشخص است اما هر مصاحبه با مصاحبه‌های دیگر متفاوت است و ممکن است در یک مصاحبه سوالی از فرد خبره پرسیده شود و سوالی ایجاد شود که در مصاحبه‌های دیگر طرح نگردیده است. بر این اساس نوع مصاحبه‌ای که محقق استفاده نموده است، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته است. پس از رسیدن به اجماع نظر و دریافت پاسخ‌های تکراری، فرایند انجام مصاحبه‌ها به اتمام رسید. در این مرحله هر یک از فایل‌های صوتی در قالب فایل **Word** به نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی **Nvivo** منتقل گردید و مرحله کدگذاری آغاز گردید. در ادامه هر چند کد یا تم شناسایی شده که از لحاظ مفهومی به هم شباهت داشتند، در قالب یک مقوله دسته‌بندی شدند و در نهایت هر چند مقوله فرعی در قالب مقوله‌های اصلی طبقه بندی شدند. در این بخش جامعه آماری گروه خبرگان شامل اساتید متخصص و مجرب حوزه مدیریت و همچنین مدیران و کارشناسان با تجربه شهرداری مشهد بود که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در شهرداری مشهد می‌باشند و با مفاهیم مدیریتی آشنایی کامل داشتند.

محقق ۲۵ نفر از اساتید و مدیران و کارشناسان شهرداری مشهد را با هماهنگی اساتید راهنما و مشاور به عنوان اعضای گروه خبرگان، برگزید که در نهایت اطلاعات مربوط به ۲۱ نفر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نمونه انتخابی خبرگان در این پژوهش به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدفدار و قضاوتی برگزیده شدند.

روش تحقیق بخش کمی

پس از اتمام مصاحبه‌ها و بررسی روایی آنها، پرسشنامه بخش کمی تدوین گردید. جامعه آماری در این بخش شامل شامل کلیه کارکنان (رسمی، قراردادی و پیمانی)، شهرداری مشهد می‌باشد که طبق آخرین آمار کسب شده از اداره کارگزینی در مهر ماه سال ۱۳۹۹، تعداد آنها برابر با ۲۶۶۷ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. جهت انتخاب اعضای نمونه از روش شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای دو مرحله‌ای با تخصیص متناسب استفاده شده است. قبل از توزیع پرسشنامه،

پایایی ابزار تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. بدین ترتیب تعداد ۳۰ پرسشنامه در بین نمونه تحقیق توزیع و گردآوری گردید. نتایج حاصله از بررسی ضریب آلفای کرونباخ نشان داد که مقدار این ضریب برای تمامی عوامل مورد بررسی از ۰,۸ بالاتر است. مقادیر بدست آمده ضریب آلفای کرونباخ نشان از مناسب بودن سئوالات پرسشنامه، برای سنجش متغیرهای تحقیق و همچنین کاربرد آن در پاسخ به سئوالات تحقیق دارد. جهت بررسی روایی ابزار تحقیق علاوه بر آنچه که در بخش کیفی آمد، از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید که نتایج آن در بخش یافته‌ها گزارش شده است.

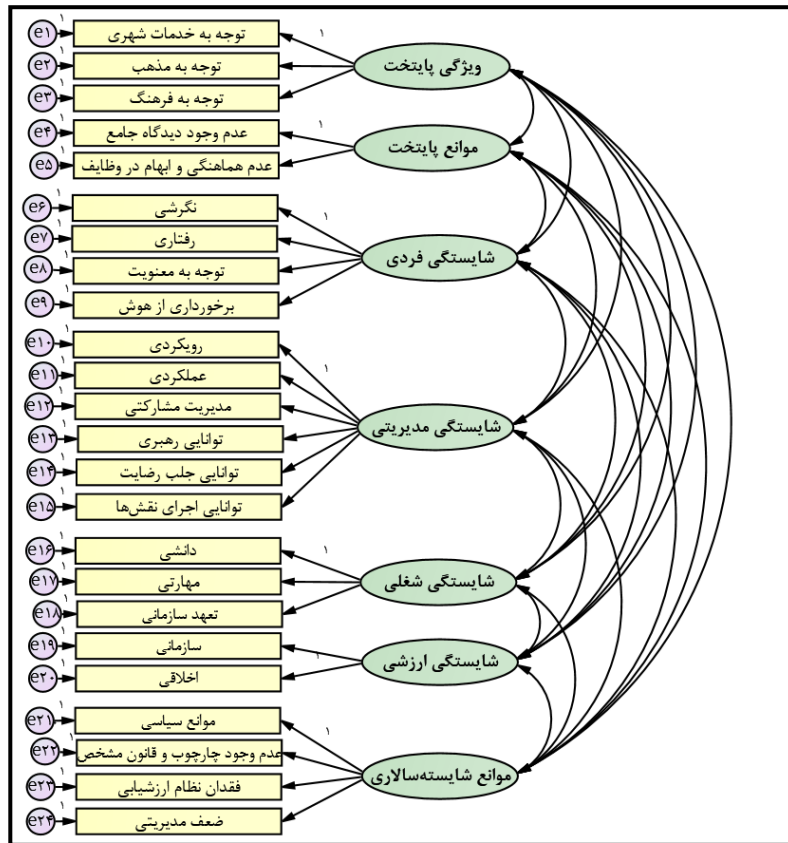
یافته‌ها

پس از اتمام فرایند مصاحبه‌ها و پیاده سازی آنها در فایل Word، مرحله کدگذاری اولیه آغاز گردید. در این مرحله از بین داده‌های خام، مفاهیم اولیه از نرم افزار NVIVO استخراج شد. هرچند که مایه گرفتن مفاهیم از داده‌ها، مشخصه اصلی راهبرد تحلیل مصاحبه است، اما در این راهبرد خلاقیت پژوهشگر نیز جزئی اساسی محسوب می‌شود. همزمان با گردآوری داده‌ها، پژوهشگر کدگذاری آزاد را روی آنها انجام داد. بدین منظور هر مصاحبه برای چندین بار توسط پژوهشگر بررسی شد و پاراگراف‌های دارای معانی یکپارچه و منسجم که منتج به یک مقوله می‌شد از یکدیگر تفکیک شد. سپس در هر پاراگراف مفاهیم کشف و با استفاده از واژگان استفاده شده توسط مصاحبه شونده‌گان، نامگذاری شد. بر این اساس تعداد ۱۶۸ کد آزاد از مصاحبه‌ها استخراج شده است. در ادامه کدگذاری محوری آغاز گردید. کدگذاری محوری از طریق کنار هم قرار گرفتن کدهای اولیه بدست آمده است. در این مرحله تلاش شده است تا حداکثر قرابت ظاهری و ماهوی بین مفاهیم معرفی شده از طرف مصاحبه شونده‌گان با واژه‌های انتخاب شده که جنبه علمی و تخصصی‌تری دارند، رعایت شود. در این بخش کدهای آزاد شناسایی شده در قالب ۲۴ کد محوری طبقه بندی شدند. در نهایت این کدهای محوری و کدهای آزاد در قالب ویژگی‌های پایتخت فرهنگی شهر و موانع آن، شایستگی فردی، شایستگی مدیریتی، شایستگی شغلی، شایستگی ارزشی و موانع شایسته‌سالاری، نهایی شدند.

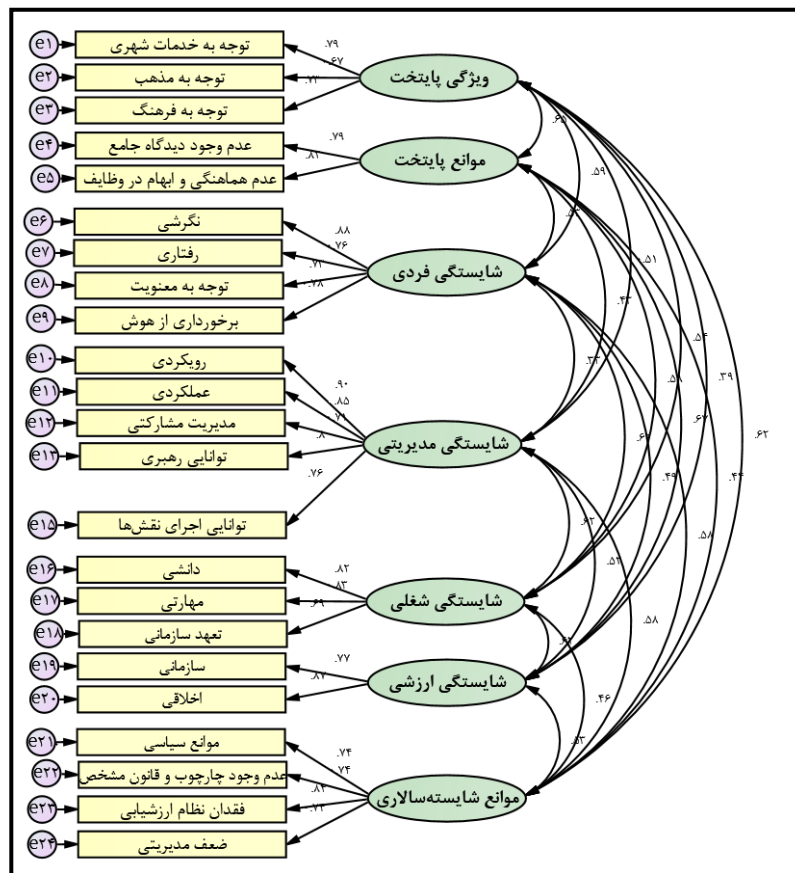
در این بخش با استفاده از روش‌های آمار استنباطی به تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده پرداخته می‌شود تا در نهایت از نتایج حاصل شده جهت آزمون و استنتاج فرضیات تحقیق بهره‌گیری شود. در این تحقیق از روش معادلات ساختاری (SEM) استفاده خواهد شد. معادلات ساختاری یکی از دستاوردهای ارزشمند آماردانان و از جمله الگوهای آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای پنهان (مشاهده نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده شده) است. مدل‌یابی معادلات ساختاری روشی آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای پنهان (مشاهده نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده شده) است. متغیرهای پنهان متغیرهایی هستند که به صورت مستقیم و با وسایل و ابزار موجود قابل مشاهده و اندازه‌گیری نیستند و بنابراین باید آن‌ها را به طور غیرمستقیم مورد اندازه‌گیری قرار داد. بدین منظور می‌توان از متغیرهایی استفاده کرد که از متغیرهای پنهان تأثیر می‌پذیرند و همچنین قابلیت اندازه‌گیری به طور مستقیم را دارند که از آن‌ها با عنوان متغیرهای مشاهده شده یا متغیرهای نشانگر یاد می‌شود.

در این بخش مدل اندازه‌گیری مرتبه اول مورد بررسی قرار می‌گیرد. به طور کلی مدل اندازه‌گیری شامل متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار آن‌هاست و جهت بررسی چگونگی تأثیرپذیری متغیرهای آشکار از متغیرهای پنهان مربوطه و قدرت آن‌ها در تبیین و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما مدل اندازه‌گیری مرتبه اول شامل متغیرهای پنهان مرتبه اول (شامل ابعاد) به همراه متغیرهای آشکار (مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده هر یک از ابعاد) است. این مدل در شکل ۱ به نمایش درآمده است.

بعد از اجرای مدل شکل ۱ مشخص شد که برای مؤلفه توانایی جلب رضایت $t < 1/96$ و لذا این مؤلفه معنی‌دار نیست. لذا این مؤلفه از مدل حذف و مجدداً مدل اجرا شد. این مدل پس از اصلاح مذکور، در شکل ۲ به نمایش درآمده است. در مدل شکل ۲. اعداد به نمایش درآمده بر روی پیکان‌ها ضرایب استاندارد شده هستند. ضرایب استاندارد شده همان ضرایب مدل هستند که به بازه ۱- تا ۱ انتقال یافته‌اند و لذا امکان مقایسه‌ی آن‌ها برای متغیرهای مختلف وجود دارد. اما طبق نتایجی که از این مدل به دست آمده، برای همه‌ی مؤلفه‌ها $t > 1/96$ است و بنابراین همگی این ضرایب معنی‌دارند (نتایج تفصیلی در پیوست قابل مشاهده است). لذا همگی مؤلفه‌ها در تبیین ابعاد مربوط به خود از نقشی معنی‌دار برخوردارند.



شکل ۱: مدل اندازه‌گیری مرتبه اول تحقیق



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری مرتبه اول تحقیق پس از اعمال تغییرات به همراه ضرایب استاندارد شده

جدول ۱: شاخص‌های برازش برای مدل اندازه‌گیری مرتبه اول

شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	ضریب توکر-لوییس (TLI)	ریشه میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMSR)	χ^2 / df
۰/۹۲	۰/۹۸	۰/۰۶۸	۰/۰۶۲	۲/۸۱

$$\chi^2 / df \leq 3; TLI, CFI \geq 0.90; RMSEA \leq 0.09; SRMSR \leq 0.10$$

مقدار قابل پذیرش CR مقدار ۰/۷ است؛ اما برآورد متوسط واریانس استخراج شده (AVE)، انعکاس دهنده‌ی مقدار سراسری تفاوت در شاخص‌ها است که توسط سازه‌ی پنهان^{۲۲} تبیین می‌شود. محاسبه‌ی روایی واگرا برای اطمینان از عدم وجود همبستگی داخلی بین سازه‌ها حیاتی است. روایی واگرا توسط ریشه‌ی دوم AVE برای هر سازه سنجیده می‌شود که باید برای هر متغیر پنهان از همبستگی بین سایر متغیرهای پنهان بزرگ‌تر باشد. روایی همگرا مقداری از همبستگی را نشان می‌دهد که شاخص‌های انتخاب شده برای اندازه‌گیری یک متغیر پنهان با یکدیگر دارند. اگر متوسط واریانس استخراج شده (AVE) هر یک از متغیرهای پنهان بیشتر از ۰/۵۰ باشند آنگاه روایی همگرای سازه‌ها تأیید می‌شود. در مدل اندازه‌گیری تحقیق، مقادیر پایایی سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ و ریشه‌ی دوم AVE برای هر سازه از همبستگی بین سایر سازه‌ها بزرگ‌تر است. لذا روایی همگرا، واگرا و پایایی مدل اندازه‌گیری مرتبه اول مورد تأیید است.

اینک در جدول شماره ۱ شاخص‌های برازش^{۱۹} مدل اندازه‌گیری مرتبه اول تحقیق به نمایش درمی‌آیند. اگر مقادیر شاخص‌های برازش در محدوده‌ی مطلوب قرار گیرند نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن مدل برای داده‌های گردآوری شده هستند.

همان‌طور که از جدول ۱ دیده می‌شود تمامی شاخص‌ها در محدوده‌ی مطلوب قرار دارند. بنابراین مناسبیت مدل اندازه‌گیری مرتبه اول در برازش به داده‌های گردآوری شده تأیید می‌شود. در ادامه، شاخص‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری مرتبه اول تحقیق در جدول شماره ۲ ارائه می‌شود.

در جدول ۲ Alpha همان آلفای کرونباخ، CR پایایی سازه^{۲۰} و AVE متوسط واریانس استخراج شده^{۲۱} است. ستون‌های هر سازه حاوی مقادیر همبستگی بین متغیرهای مکنون هستند و مقادیری که به صورت پررنگ در قطر اصلی قرار دارند ریشه‌ی دوم AVE می‌باشند. پایایی سازه (CR)، اندازه‌گیری کننده‌ی پایایی درونی مجموعه‌ای از شاخص‌ها است. قانون کلی برای

جدول ۲: شاخص‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری مرتبه اول

ابعاد	Alpha	CR	AVE	شایستگی ارزشی	ویژگی پایتخت	موانع پایتخت	شایستگی فردی	شایستگی مدیریتی	شایستگی شغلی	موانع شایسته‌سالاری
شایستگی ارزشی	0/89	0/75	0/61	0/78						
ویژگی پایتخت	0/95	0/77	0/53	0/73	0/73					
موانع پایتخت	0/87	0/79	0/66	0/81	0/65	0/81				
شایستگی فردی	0/86	0/87	0/62	0/79	0/59	0/53	0/79			
شایستگی مدیریتی	0/77	0/90	0/65	0/81	0/51	0/60	0/34	0/81		
شایستگی شغلی	0/79	0/82	0/61	0/78	0/54	0/58	0/53	0/62	0/78	
موانع شایسته‌سالاری	0/82	0/85	0/59	0/77	0/62	0/44	0/58	0/49	0/46	0/77

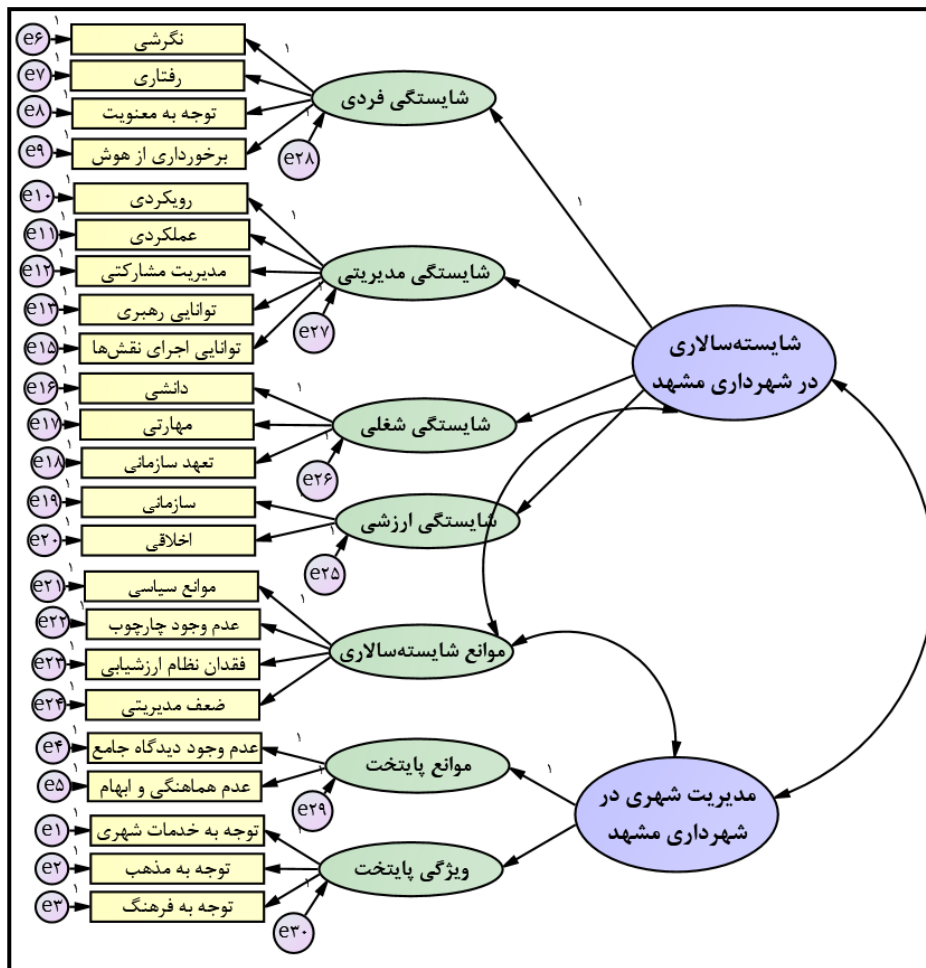
جدول ۳: شاخص‌های برازش برای مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم

شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	ضریب توکر-لوییس (TLI)	ریشه‌ی میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMSR)	χ^2 / df
۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۰۷۷	۰/۰۶۵	۲/۷۲

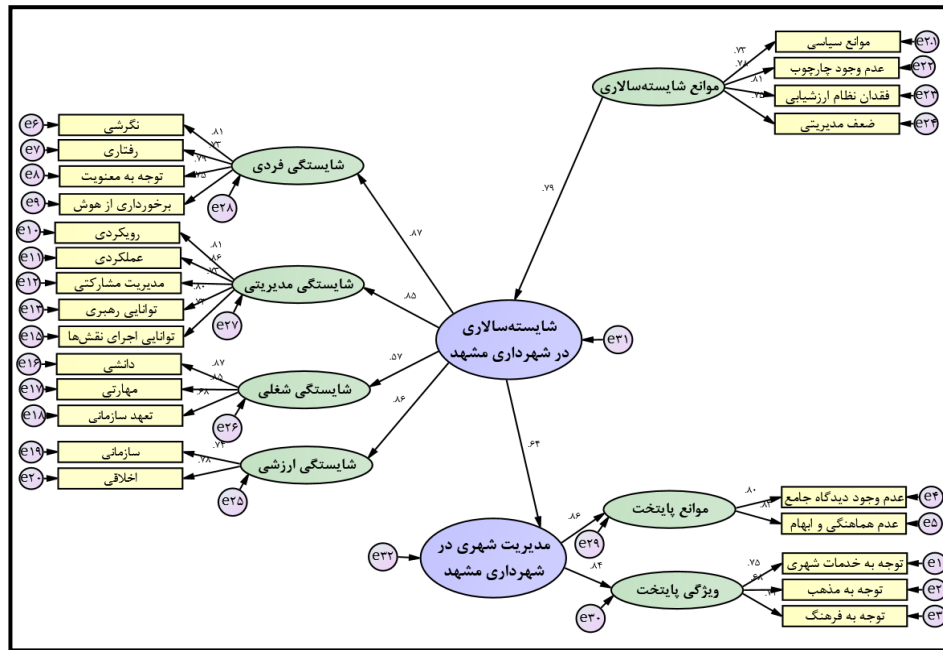
مقادیر مطلوب: $\chi^2 / df \leq 3$; $TLI, CFI \geq 0/90$; $RMSEA \leq 0/09$; $SRMSR \leq 0/10$

این مدل در صفحه بعد به نمایش درآمده است. حال در جدول ۳ شاخص‌های برازش این مدل ارائه می‌شود. مطابق با جدول ۳ تمامی شاخص‌ها در محدوده‌ی مطلوب قرار دارند. بنابراین مناسبت مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم نیز در برازش به داده‌های گردآوری شده تأیید می‌شود.

مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم تحقیق شامل ابعاد آن به عنوان متغیرهای پنهان مرتبه اول و مؤلفه‌های هر یک از آن‌ها به عنوان متغیرهای آشکار است. در این مدل هم چنین دو متغیر پنهان مرتبه دوم، یعنی شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد و مدیریت شهری، پایتخت و شهر فرهنگی در شهرداری مشهد نیز وجود دارد. در شکل ۳ مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم تحقیق قابل مشاهده است.



شکل ۳: مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم تحقیق



شکل ۴: مدل تحقیق

جدول ۴: شاخص‌های برازش برای مدل معادلات ساختاری

شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	ضریب توکر-لوییس (TLI)	ریشه میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMSR)	χ^2 / df
۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۰۷۱	۰/۰۶۳	۲/۷۲

$\chi^2 / df \leq 3$; $TLI, CFI \geq 0/90$; $RMSEA \leq 0/09$; $SRMSR \leq 0/10$ مقادیر مطلوب

از دو رو کیفی و کمی استفاده شده است. در بخش کیفی از تحلیل تم (مضمون) و مصاحبه با اعضای گروه خبرگان استفاده شد. نتایج حاصله از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهری، پایتخت و شهر فرهنگی در شهرداری مشهد دارای ۱۶۸ کد آزاد (شاخص) می‌باشد که در قالب ۲۴ کد محوری طبقه بندی شدند. در نهایت این کدهای محوری و کدهای آزاد در قالب ویژگی‌های پایتخت فرهنگی شهر و موانع آن، شایستگی فردی، شایستگی مدیریتی، شایستگی شغلی، شایستگی ارزی و موانع شایسته‌سالاری، نهایی شدند. شایستگی فردی یکی از ابعاد تشکیل دهنده شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد می‌باشد. این بُعد دارای ۴ مولفه (نگرشی، رفتاری، برخورداری از هوش و توجه به معنویت می‌باشد که در نهایت با ۲۱ شاخص مورد سنجش قرار گرفتند.

خنifer و همکاران (۱۳۹۹)، امامی میبدی و همکاران (۱۳۹۸)، آراسته و همکاران (۱۳۹۷)، الوانی و همکاران (۱۳۹۵)، حسین پور و کرمانشاهی (۱۳۹۵)، عسگری و همکاران (۱۳۹۴)، خشوعی و همکاران (۱۳۹۴)، رنجبر و

حال نوبت به مدل نهایی تحقیق می‌رسد که سوالات تحقیق بر اساس آن پاسخ داده خواهد شد و در شکل ۴ به نمایش درآمده است. این مدل شامل شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد و مدیریت شهری، پایتخت و شهر فرهنگی در شهرداری مشهد به همراه ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها است و در صفحه بعد به نمایش درآمده است.

همان‌طور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، تمامی شاخص‌ها برای مدل نهایی تحقیق، در محدوده مطلوب قرار دارند. بنابراین مناسبیت مدل شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد به داده‌های گردآوری شده تأیید می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحقیق حاضر با هدف الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهری، پایتخت و شهر فرهنگی در شهرداری مشهد مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق

(اخلاقی و سازمانی)، تعریف شده است. لذا تحقیق حاضر با تحقیقات مذکور از این حیث متفاوت می‌باشد. پس از نهایی شدن ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل که برخاسته از بخش کیفی و مصاحبه با اعضای گروه خبرگان بود، پرسشنامه نهایی تدوین و جهت تدقیق آن، مجدداً در اختیار بعضی از اعضای گروه خبرگان قرار داده شد. این اعضا در نهایت با ۱۶۳ شاخص و یا گویه نهایی گردید. پس از تأیید پایایی ابزار تحقیق، پرسشنامه در بین اعضای نمونه مورد بررسی توزیع و گردآوری شد. تفاوت مدل نهایی تحقیق با مدل نتایج حاصله از از بخش کیفی که اجزای تشکیل دهنده آن در قبل آمد، در این است که در این مدل، مولفه توانایی جلب رضایت از بُعد شایستگی مدیریتی حذف گردید. سایر مولفه‌ها در مدل نهایی تحقیق باقی ماندند.

بر اساس نتایج حاصله از تحقیق، شایستگی فردی با ضریب ۰،۸۷، دارای بیشترین میزان تأثیر در ساخت مدل شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد می‌باشد. بر این اساس در ادامه پیشنهادهایی جهت بهبود این بُعد از شایسته‌سالاری ارائه شده است:

- برگزاری دوره‌های مهارت ورزی برای مدیران در خصوص نحوه کنترل خشم و خودکنترلی
- انجام تست‌های روانشناسی قبل از انتصاب افراد در پست‌های مدیریتی
- برخورداری مدیران از هوش (سنجش با استفاده از آزمون‌های هوش) به ویژه برخورداری از هوش اجتماعی و تلاش در جهت بهبود آن
- انتصاب افرادی که دارای تعلق شهری و تعلق به مردم شهر خود دارند
- توجه به توانایی افراد در تصمیم‌گیری و مدیریت محیط پیرامون خود
- طبق نتایج بدست آمده، پس از بُعد فردی، بُعد ارزشی با ضریب ۰،۸۶، دارای بیشترین میزان تأثیر در ساخت مدل شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد می‌باشد. بر این اساس در ادامه پیشنهاداتی جهت بهبود این بُعد از شایسته‌سالاری ارائه شده است:
- افزایش مساوات در سازمان در زمینه اعطای پاداش‌ها
- ایجاد فرصت‌های شغلی برای تمامی کارکنان
- افزایش آموزش کارکنان و بهبود آزادی عمل آنان در ایفای نقش و شغل
- افزایش جلسات غیررسمی، نظام پیشنهادها و نظرسنجی در سازمان

همکاران (۱۳۹۲)، برزگر و همکاران (۲۰۲۰)، روین (۲۰۱۹)، گاناوان (۲۰۱۸)، فانگ و همکاران (۲۰۱۰)، به عوامل فردی و ویژگی‌های شخصیتی به عنوان یکی از عوامل تشکیل دهنده مدل شایسته‌سالاری تأکید داشتند. تفاوت این مدل با مدل‌های مذکور در این است که توجه به معنویت را به عنوان یکی از عوامل مورد نیاز برای شایسته‌سالاری مدیران در این بُعد قرار داده است. علاوه بر این برخورداری از هوش را کمتر تحقیقی است که به آن اشاره کرده باشد. شایستگی مدیریتی یکی از ابعاد تشکیل دهنده شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد می‌باشد. این بُعد دارای ۶ مولفه (رویکردی، توانایی اجرای نقش‌ها، توانایی جلب رضایت، عملکردی، توانایی رهبری و مدیریت مشارکتی) می‌باشد که در نهایت با ۵۱ شاخص مورد سنجش قرار گرفتند. خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، غلامزاده و همکاران (۱۳۹۲)، شیان و همکاران (۲۰۱۱)، آسومنگ (۲۰۱۴)، در طرح پژوهشی خود به مولفه رهبری، به عنوان یکی از عوامل تشکیل دهنده بُعد مدیریتی مدیران در ساخت مدل شایسته‌سالاری اشاره کرده‌اند. سایر عوامل شناسایی شده در شکل ۵-۳، به عنوان مولفه‌های تشکیل دهنده‌های بُعد مدیریتی در مدل شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد، مولفه‌هایی هستند که اعضای گروه خبرگان به آنها اشاره نموده‌اند و در سایر تحقیقات به آنها به عنوان عوامل تشکیل دهنده بُعد مدیریتی اشاره نشده است. شایستگی شغلی در این تحقیق در بخش کیفی با سه مولفه (دانشی، مهارتی و تعهد سازمانی)، با ۳۴ شاخص نهایی گردید. خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، پیری و همکاران (۱۳۹۹)، امامی میبیدی و همکاران (۱۳۹۸)، آراسته و همکاران (۱۳۹۷)، عاشقی و همکاران (۱۳۹۶)، تریپاتی و آگراول (۲۰۱۴)، عسگری و همکاران (۱۳۹۴)، به مولفه‌های دانشی و مهارتی به عنوان مولفه‌های تشکیل دهنده شایستگی اشاره کرده‌اند. تعهد سازمانی به عنوان یک مولفه تشکیل دهنده بُعد شایستگی شغلی تنها در کار آسومنگ (۲۰۱۴)، بکار رفته است.

لذا تحقیق حاضر از این حیث با تحقیق مذکور همجهت می‌باشد. بُعد ارزشی شایستگی مدیران، با دو مولفه (اخلاقی و سازمانی) و با ۱۶ شاخص مورد سنجش قرار گرفتند. پیری و همکاران (۱۳۹۹) و عسگری و همکاران (۱۳۹۴)، به عامل ارزشی به عنوان یکی از عوامل تشکیل دهنده شایستگی مدیران اشاره نموده‌اند این درحالیست که در تحقیق حاضر این عامل به عنوان یک بُعد مستقل در نظر گرفته شده و برای آن دو مولفه

ج.ا. با بهره‌گیری از دیدگاه آیت الله خامنه‌ای (مد ظله العالی)». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی سال هشتم، شماره ۱ (پیاپی ۲۳).

بخت آزما و همکاران (۱۳۹۹) «طراحی الگوی سلامت سازمانی برای بیمارستانهای ایران» فصلنامه علمی نظارت و بازرسی ناجا، سال پانزدهم، شماره پنجاه و ششم، تابستان ۱۴۰۰

پیری، رمضان. عباس پور، عباس. رحیمیان، حمید. ملکی، حسن. اسکندری، حسین. (۱۳۹۹). «طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران مدارس بر بنیان آموزه‌های قرآن کریم: رویکردی ترکیبی». فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، دوره هشتم، شماره ۱.

حسین پور، داود. کرمانشاهی، شقایق. (۱۳۹۵). «طراحی الگوی سازمان شایسته‌محور، با تأکید بر مدیریت راهبردی شایستگی». مدیریت منابع در نیروی انتظامی، شماره ۱۶.

خشوعی، مهدیه سادات. عربی، حمیدرضا. نوری، ابوالقاسم. جهان بازی، افشین. (۱۳۹۲). «طراحی الگوی شایستگی مدیریتی». مطالعات مدیریت راهبردی، دوره چهارم، شماره ۱۴.

خنیفر، حسین. ابراهیمی، صلاح الدین. سفی، علی. فیاضی، بی بی مرجان. (۱۳۹۹). «طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه». فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، دوره هشتم، شماره ۲.

رنجبر، منصور. خائف الهی، احمد. دانایی فرد، حسن. فانی، علی اصغر. (۱۳۹۲). «ارزیابی الگوی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری». مجله دانشگاه علوم پزشکی مازنداران، دوره بیست و سوم، شماره ۱۰۹.

عسگری، ناصر. نیکوکار، غلامحسین. صفری، حسین. غلامی، مهرداد. (۱۳۹۴). «الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم انداز ۱۴۰۴». مدیریت در دانشگاه اسلامی ۹/سال چهارم، شماره ۱.

غلام زاده، داریوش. صحت، سعید. ستاری لقب، بهروز. (۱۳۹۲). «شناسایی و تعیین شاخص‌های شایستگی مدیران در یک شرکت بیمه ای (نمونه مطالعه: مدیران میانی)». تازه‌های جهان بیمه، شماره ۱۷۸.

Aslan, M. Pamukçu, A. (2017). *Managerial competencies and impact on management levels. International Journal of Advanced*

- تفویض اختیار به کارکنان و افزایش مشارکت آنها در امور سازمان
 - افزایش احترام به انسانیت انسان و ارزش قائل شدن برای افراد
 - ایجاد و تقویت هماهنگی و انسجام سازمانی
 - تشکر و قدردانی از مدیران متعهد در سازمان
- در پایان با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر و ضرورت تکمیل این پژوهش با انجام سایر پژوهش‌های مرتبط توسط سایر محققین پیشنهاد می‌گردد، در ارتباط با موضوعات ذیل تحقیق نمایند.
- طراحی و تبیین الگوی شایسته سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهری، پایتخت و شهر فرهنگی در شهرداری مشهد در استان خراسان رضوی و مقایسه نتایج
 - مطالعه تطبیقی الگوی شایسته سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهری، پایتخت و شهر فرهنگی در شهرداری مشهد در داخل و خارج از کشور
 - استفاده از سایر روش‌های تحقیق همچون روش APH و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر الگوی شایسته سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهری، پایتخت و شهر فرهنگی در شهرداری مشهد

منابع و مآخذ

ایمانی، حسین. آراین قلی پور عادل آذر علی اصغر پورعزت (۱۳۹۹). تبیین شاخص‌های نظام آموزش منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی سال هفتم زمستان ۱۳۹۹ شماره ۲۷

امامی میبیدی، احمدعلی. رحیمیان، حمید. عباس پور، عباس. غیائی ندوشن، سعید. (۱۳۹۸). «طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال یازدهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۶۳).

آراسته، حمیدرضا. حسن پور، اکبر. ایزدی، احمد. بستانی املشی، طهمورث. (۱۳۹۷). «طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه». فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱۸.

الوانی، سید مهدی. اردلان، امید. محمدی فاتح، اصغر. (۱۳۹۵). «طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش

- Relations and the Department of Civil Service.*
- Ruben, B. *An Overview of the Leadership Competency Framework.* (2019). Emerald Publishing Limited All rights of reproduction in any form reserved. ISBN: 978-1-78973-256-6.
- Shyan, J. Hsu, H. Sam Liu, CH. (2011). 'Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry'. *International Journal of Hospitality Management* 30(4):1044-1054.
- Tarraga, A.J.; Mascarell, C.S.; Marin-Garcia, J.A. *What are the main concerns of human resource managers in organizations?* *Omnia Sci.* 2019, 15, 72–95.
- Zimdars, A. (2007). *Challenges to Meritocracy? A Study of the Social Mechanisms in Student Selection and Attainment at the University of Oxford*, thesis for degree of PhD, in Economic and Social Research Council, New College, University of Oxford
- Research in Management and Social Sciences.* ISSN: 2278-6236.
- Asumeng M.(2014). *Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic- Domain Model.* *Journal of Management Research*; 6(4).
- Avraham, E. (2004)" *Media strategies for improving an unfavorable city image*". *Cities*, Vol. 21, No. 6, 471–479.
- Barzegar, K. Saffarian Hamedani, S. Yousefi Saeedabadi, R. 'Designing and Compiling a Competency Model for Managerial Skills of Cultural Women in Education'. *Iranian journal of educational Sociology*, Volume 3, Number 2, *Iranian journal of educational Sociology*.
- Birknerová, Z. Uher, I. (2022). *Assessment of Management Competencies According to Coherence with Managers' Personalities.* *Sustainability*, 2022, 14, 170.×
- Drucker, P.F. *The Practice of Management; Butterworth-Heinemann Classic Collection: Oxford, MS, USA, 2007×*
- Fang, C. ting chang, S. chen, G. (2010). 'Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach'. *Engineering African Journal of Business Management.*
- Kang H. (2015). 'A Competence Model for Design Managers: A Case Study of Middle Managers in Korea'. *Department of Industrial Design. KAIST. Daejeon. Republic of Korea.* 9(2): 1-22.
- Kim, C. H. & Choi, Y. B. (2017). *How Meritocracy is Defined Today? : Contemporary Aspects of Meritocracy, Economics and Sociology*, 10 (1), 112-121
- Liikamaa K. (2016). 'Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies'. *Procedia Manufacturing.* 3: 681–687.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). *Talent management and employee engagement—a meta- analysis of their impact on talent retention.* *Industrial and Commercial Training.* <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>.
- Marko, M., & Riečanský, R. (2018). *Sympathetic arousal, but not disturbed executive functioning, mediates the impairment of cognitive flexibility under stress.* *Cognition*, 174, 94 –102.
- Rantz A. (2016). 'Competencies: Report of the competencies workgroup. workforce and succession planning workgroup'. *New York State Governors Office of Employee*

یادداشت‌ها

- ¹ zimdars
- ² Kim & chai
- ³ ISESCO
- ⁴ The culture of meritocracy
- ⁵ Chao
- ⁶ Birknerová & Uher
- ⁷ Drucker
- ⁸ Tarraga et al
- ⁹ Marques
- ¹⁰ Pandita et al
- ¹¹ Ruben
- ¹² Aslan & Pamukçu
- ¹³ Liikamaa
- ¹⁴ Asumeng
- ¹⁵ Shyan
- ¹⁶ Fang
- ¹⁷ Theme analysis method
- ¹⁸ Clarke & Braun
- ¹⁹ Fit Indices
- ²⁰ Construct Reliability
- ²¹ Average Variance Extracted
- ²² Latent Construct