



## طراحی مدل شایستگی‌های عمومی و اختصاصی حوزه مدیریت شهری (مطالعه موردی: مدیران شهرداری تهران)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۱۵ | تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۳/۲۶

### وحید علمداری

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاداسلامی، رودهن، ایران.  
v\_alamdari@yahoo.com

### محمدنقی ایمانی

دانشیار دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاداسلامی، رودهن، ایران.  
Imani1348@yahoo.com (نویسنده مسئول)

### جلیل یونسی بروجنی

دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه علامه طباطبائی، jaliyounesi@gmail.com

### اصغر شریفی

استادیار دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاداسلامی، رودهن، ایران.  
drasharifi@gmail.com

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** بدون تردید عملکرد مدیران شهری بویژه در کلانشهری چون شهرداری تهران تأثیرات گسترده‌ای هم بر نیروی انسانی این سازمان و هم بر ذینفعان که شامل شهروندان، پیمانکاران پروژه‌ها و سازمان‌های دولتی و سایر کسانی که با این سازمان تعامل دارند، خواهد داشت. انتخاب مدیران شایسته موجب عملکرد اثربخش کارکنان و سازمان خواهد شد. با توجه به اهمیت مدل‌های شایستگی در گزینش مدیران موفق و اثرگذار و نقش ممتاز شهرداری تهران در مدیریت شهری، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران است. **روش:** در این پژوهش از رویکرد کیفی و روش تحلیل تم استفاده شد. برای این منظور با ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران با سابقه شهرداری مصاحبه به شیوه نیمه‌ساختاریافته انجام شد.

**یافته‌ها:** بعد از کدگذاری مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده ۱۰ تم که همان شایستگی‌های لازم برای مدیران بود، استخراج گردید. این ۱۰ تم در دو دسته کلی شایستگی‌های عمومی و اختصاصی طبقه‌بندی شدند. شایستگی‌های عمومی شامل اخلاق حرفه‌ای، مهارت ادراکی، مدیریت تغییر و مدیریت داده‌ها می‌شود و شایستگی‌های اختصاصی نیز شامل مهارت ارتباطی، توانمندی‌های فردی، دانش و مهارت تخصصی، مهارت حل مسأله، رهبری افراد و مدیریت عملکرد است.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به شایستگی‌های استخراج شده در این پژوهش، توصیه می‌شود مدیران شهری در شهرداری تهران بر اساس این شایستگی‌ها مورد ارزیابی و انتخاب گردند و توسعه شایستگی‌های مدیران همواره مدنظر سازمان شهرداری تهران باشد.

**واژگان کلیدی:** شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های اختصاصی، مدیران شهری، شهرداری تهران

## مقدمه

تحقیقات نشان داده که برخی از افراد ۲۰ بار سازنده‌تر از دیگران هستند. بنابراین هر سازمان و مدیر ارشدی به دلیل بهره‌وری بالای این افراد از ورود آنها به سازمان استقبال می‌کند. علاوه بر این تطبیق شایستگی‌های افراد با مدل‌های شایستگی شغلی، آنها را در موقعیت عملکرد بهتری قرار داده و یادگیری شایستگی موجب حرکت افراد در مسیر درست و بهره‌وری سازمان می‌شود. آموزش و توسعه استعداد برای موفقیت سازمان‌ها حیاتی است و درک و استفاده از شایستگی‌ها برای تربیت مدیران مستعدتر، کلیدی برای حفظ مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود (راسول و گریبر؛ ترجمه طاهری، ۱۳۹۶). در واقع سازمان‌ها می‌بایست با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین و روش‌های اثربخش و کارا در جذب، نگهداشت و توسعه قابلیت‌های کارکنان گام برداشته و بتوانند شایستگی‌های سرمایه انسانی مستعد خود را شناسایی کرده و به توسعه آنها بپردازند (جمشیدی کوهساری و همکاران، ۱۳۹۸). انجام موفقیت آمیز وظایف هر شغل، به شایستگی‌هایی نیاز دارد. اگر شاغل به این شایستگی‌ها مجهز باشد، قادر می‌شود عملکرد برتر و موردانتظاری را از خود بروز دهد. در واقع شایستگی‌ها و قابلیت‌های فردی، معیارهای عامل و پدیدار ساز عملکرد برای یک شاغل (مدیر و کارکنان) است (مرجانی و عباسی، ۱۳۹۹).

## بیان مسئله

مدیریت شهری در کلانشهرهایی همچون شهرداری تهران از خصوصیات برخوردار هستند که آنها را نسبت به سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. گستره فعالیت‌های شهرداری تهران چنان وسیع است که نمی‌توان آن را صرفاً یک سازمان خدماتی دانست، بلکه یک سازمان اجتماعی هم محسوب می‌شود. ارائه خدمات متنوع در زمینه‌های مختلف به شهروندان آن هم در شهری که به لحاظ جمعیت، بسیار بزرگ می‌باشد موجب افزایش سطح تعاملات با شهروندان شده است. این موضوع سبب شده فعالیت در این سازمان پیچیدگی بیشتری داشته باشد. طبیعتاً مدیران این سازمان برای عرضه خدمات باکیفیت و جلب رضایت شهروندان با چالش‌ها و مشکلاتی روبرو خواهند شد که برای حل آنها می‌بایست از شایستگی برخوردار باشند. همچنین راهبری و مدیریت منابع مالی با حدود ۴۸۸ هزار میلیارد ریال (بودجه سال ۱۴۰۰، مصوب شورای اسلامی شهر تهران مورخ ۱۳۹۹/۱۲/۱۲) و

امکانات گسترده شهرداری تهران نظیر بوستانها و مراکز تفریحی، مجموعه‌های فرهنگی و ورزشی، مرکز تجاری و خدماتی، ... منابع انسانی که بیش از ششصد هزار نیروی انسانی را شامل می‌شود همگی ضرورت انتخاب مدیران شایسته را گوشزد می‌کند.

تحولات سیاسی، اجتماعی و تکنولوژیکی، موجب دشواری و پیچیدگی مدیریت در سازمان‌ها شده است؛ مثلاً افزایش و ماهیت انتظارات جامعه، مستلزم تغییرات در ادارات دولتی و عمومی است. لذا توسعه مدیران شایسته به منظور توانمندسازی آنها در ارائه خدمات مناسب و اثربخش ضروری است. تحولات مزبور نه فقط نیازمند نیروی کار ماهر و مجرب است، بلکه فراتر از آن مستلزم برخورداری از مدیران توانمند است که شایستگی‌های لازم را داشته باشند. از این رو، توسعه منابع انسانی و به‌کارگیری رویکرد شایستگی‌ها عنصر کلیدی در ارزیابی و انتخاب نیروهای کارآمد به ویژه مدیران است (بابایی و شیخ، ۱۳۹۱).

شایستگی‌ها با فرایند تجزیه و تحلیل شغل و پیامدهای سنتی آن (شرح شغل) تفاوت دارند. از لحاظ تئوری، تمام تلاش‌های منابع انسانی باید مبتنی بر شرح شغل باشد، اما شرح شغل بر کار تمرکز دارد، نه بر ویژگی‌های منحصربه‌فرد مدیرانی که به صورت موفقیت‌آمیز آن کار را انجام می‌دهند؛ در نتیجه، شرح شغل اغلب نتایج قابل اندازه‌گیری را هدف قرار نمی‌دهد. از آنجاکه شرح شغل مبتنی بر فعالیت‌ها یا وظایف است، وقتی سازمان تکالیف خود را باز تعریف می‌کند یا نحوه انجام کار را تغییر می‌دهد آن‌ها به سرعت تغییر می‌کنند. شایستگی‌ها ماندگارتر از وظایف شغلی هستند و بر ویژگی‌های مدیرانی تمرکز دارند که کار را به صورت موفقیت‌آمیز انجام می‌دهند. شایستگی‌ها بخشی از افراد هستند، نه کاری که آنها انجام می‌دهند. شایستگی‌ها وقتی محقق می‌شوند که ویژگی‌های منحصربه‌فرد افرادی که موجب موفقیت می‌شوند دقیقاً تعیین شوند (راسول و گریبر؛ ترجمه طاهری، ۱۳۹۶).

مدل شایستگی‌ها، یک فرآیند نظام‌مند برای شناسایی شایستگی‌ها در هر یک از سطوح فردی یا سازمانی است (گارمن و جانسون، ۲۰۰۶). مدل شایستگی‌ها از جمله روش‌هایی است که برای انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان‌های پویا با تغییرات مداوم و مستمر محیط‌های کاری به کار می‌رود، علاوه بر این الزامات شغلی مدیران را با استراتژی‌های سازمان پیوند می‌دهد. مطالعه جهانی اندرسون نیز مؤید این مطلب است که شایستگی‌ها در سطح

خواهد بود. بنابراین انتخاب مدیران کارآمد در این سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

نقش مدیران شایسته در میزان بهره‌وری کارکنان بسیار چشمگیر است؛ زیرا به‌طور مستقیم با کارکنان ارتباط دارند و به حتم عملکرد آنها بر عملکرد زیردستان بسیار مؤثر خواهد بود. سازمان‌های پیشرو، سرمایه‌گذاری‌های کلانی را در این خصوص انجام داده‌اند، از این رو، برای مدیریت مؤثر در زمینه آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقا و انتصاب مدیران شایسته، باید از الگوی جامع و بومی شایستگی مدیران پیروی کنند. در این راستا، فقدان الگوی شایستگی مناسب در سازمان، یکی از دغدغه‌هایی است که به فرایند انتخاب و انتصاب مدیران مناسب آسیب می‌رساند (کوتزاب و همکاران، ۲۰۱۸).

امروزه طراحی مدل‌های شایستگی به‌عنوان یکی از روش‌های کارآمد و رایج جهت پرورش، استخدام، سرمایه‌گذاری و تعالی سرمایه انسانی شایسته و شایسته-پروری در کشورهای پیشرفته دنیا شناخته شده است، تاجایی که معیارو ملاک انتخاب و گزینش نیروهای مناسب مشاغل مدیریتی از روش‌های قدیمی نظیر تجزیه و تحلیل شغل به سمت مدل‌های شایستگی گرایش پیدا کرده‌اند (بسیجی و همکاران، ۱۳۹۹).

نظر به اهمیت توجه به مدل‌های شایستگی در انتخاب مدیران کارا و اثرگذار و باتوجه به نقش خطیر شهرداری تهران در مدیریت شهری، هدف پژوهش حاضر ارائه مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران است.

### ادبیات پژوهش

شایستگی در ادبیات منابع انسانی مربوط به ایالات متحده آمریکا به صورت «competencies» نوشته شده و به مهارت، دانش و ویژگی‌های بارز فردی اشاره دارد که منجر به عملکرد خوب می‌شود. اما در رویکرد انگلیس به شایستگی، از کلمه «competences» استفاده شده که به توانایی دستیابی به استانداردهای عملکرد برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد. به‌طور روشن‌تر «competencies» مربوط به اشخاصی است که آن کار را انجام می‌دهند و «competences» به شغل و دستاوردهای آن مربوط می‌شود. شاید دیدگاه آلمانی‌ها در زمینه شایستگی، جامع‌تر باشد، آنها شایستگی را به‌عنوان برنامه‌های عملیاتی یکپارچه‌ای توصیف می‌کنند که افراد را قادر می‌سازد تا در شرایط شغلی مختلف در حرفه‌ای خاص، عملکرد مناسبی داشته باشند (ون در کلینک و بون، ۲۰۰۳).

وسیع برای توسعه مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرند. پژوهش APQC نیز گزارش کرد، تمامی شرکت‌های برتر مورد مطالعه، الگوی خاص شایستگی‌ها را برای خود طراحی کرده بودند. شرکت‌های مزبور، مزایای استفاده از مدل شایستگی‌ها را به شرح زیر اعلام نموده‌اند: روشن کردن انتظارات و استانداردهای کار، تأمین اطلاعات معتبر برای برنامه‌ریزی منابع انسانی، هماهنگی فعالیت‌های آموزشی و توسعه با استراتژی‌های سازمانی، ایجاد انگیزش در کارکنان برای بهبود قابلیت‌های خود، تقویت روابط بین مدیران با زیردستان به وسیله عینی‌تر نمودن (کمی‌نمودن) فرآیند مدیریت عملکرد، هدفمند نمودن فعالیت‌ها یا نظام‌های مدیریت منابع انسانی، ارائه چارچوب و زبان مشترک در سازمان به منظور اجرای برنامه‌های توسعه رهبری و مدیریت استعدادها و تنظیم و تبیین انتظارات از رهبران و یا مدیران ارشد فعلی (فالمر و کانگر، ۲۰۰۴).

نتایج بررسی‌های پژوهشگر و تجارب میدانی حاکی از آن است که برای کلیه سطوح مدیریت مدل شایستگی جامع و متعاقب آن برنامه‌های توسعه‌ای تدوین نشده است. با توجه به مطالبی که بیان شد محقق قصد دارد مدل شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران شهرداری تهران را به‌منظور تدوین برنامه‌های توسعه‌ای تدوین کند و یا به عبارتی برنامه‌های توسعه‌ای را به مدل شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران پیوند دهد. به بیان دیگر مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که شایستگی‌های کلیدی و فنی مدیران ارشد شهرداری تهران کدامند و چگونه می‌توان این شایستگی‌ها را به برنامه‌های توسعه‌ای فردی مدیران مرتبط کرد.

### اهمیت و اهداف پژوهش

شهرداری تهران به عنوان یک سازمان عمومی از ویژگی‌های منحصر به فردی برخوردار است. وظایف و مأموریت‌های آن شامل حوزه‌های عمرانی، حمل و نقل، محیط زیست، شهرسازی و معماری، فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی می‌شود. از طرف دیگر تهران پایتخت کشور است و به همین خاطر شهرداری آن تحت تأثیر مسائل سیاسی و سیاستگذاری دولت بوده و به نوعی آن را می‌توان یک دولت کوچک خواند. بدون تردید تصمیمات و نحوه عملکرد مدیران این سازمان هم بر نیروی انسانی شهرداری و هم بر ذینفعان که شامل شهروندان، پیمانکاران پروژه‌ها و سازمان‌های دولتی و سایرکسانی که با این سازمان تعامل دارند، اثرگذار

و مذاکره در شایستگی انسانی و داشتن تخصص در شایستگی امتیاز بیشتری دادند.

قاسم لی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی جدید برای ارزیابی، سنجش عملکرد و تعیین شایستگی و توانمندی‌های مدیران شهری به روش استنتاج فازی» در شهرداری البرز، نتایج بدست آمده از حساسیت مدل به سه شاخص ارزیابی اعتماد به نفس، خودآگاهی و مدیریت برخورد و هوش هیجانی بوده که این بدان معنی است که تغییری کوچک در هر یک از این عوامل می‌تواند در میزان شایستگی یک مدیر شهرداری تأثیری معنی‌دار ایجاد نماید.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر در دسته پژوهش‌های با رویکرد کیفی قرار می‌گیرد. از بین روش‌های مختلف پژوهش کیفی برای این پژوهش از روش تحلیل تم استفاده شد. برای شروع کار پیشینه مرتبط با شایستگی مدیران، جمع‌آوری و مورد بررسی قرار گرفت. سپس براساس این مطالعات و اهداف پژوهش سؤالات مصاحبه تدوین گردید. سؤالات تهیه شده در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار گرفت و با توجه به رهنمودهای ایشان اصلاحاتی بر روی سؤالات اعمال و نسخه نهایی سؤالات مصاحبه تهیه شد. برای انجام مصاحبه به مدیران شهرداری و اساتید و متخصصین دانشگاهی که در این زمینه سابقه فعالیت پژوهشی داشتند، مراجعه شد. مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختاریافته انجام شد و بعد از انجام ۱۲ مصاحبه، به اشباع نظری مدنظر رسیده و انجام مصاحبه متوقف گردید.

اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها از طریق روش تحلیل تم (مضمون)، کدگذاری و شایستگی‌ها استخراج گردید. تحلیل تم با رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. فرآیند تحلیل تم شامل ۶ مرحله است که عبارتند از: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نامگذاری تم‌ها و تهیه گزارش. خروجی این ۶ مرحله در بخش یافته‌ها گزارش شده است.

### یافته‌های پژوهش

در راستای رسیدن به هدف پژوهش که تعیین شایستگی‌های عمومی و تخصصی مدیران شهرداری تهران است، از تحلیل کیفی با روش تحلیل تم استفاده شد. بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، کدگذاری باز انجام شد که نتایج آن در جدول (۱) گزارش شده است.

یک مدل شایستگی، ابزاری توصیفی درشناسایی دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای عملکرد موثر در سازمان است (سعیدپناه و همکاران، ۱۳۹۹). اما آنچه امروزه در ادبیات منابع انسانی بیشتر از شایستگی به آن بها داده می‌شود، مدل شایستگی است. مدل شایستگی را می‌توان الگوی قابل اندازه‌گیری توانایی‌ها و رفتارهایی دانست که جهت انجام فعالیت‌های کاری موفقیت‌آمیز لازم است. هدف از تدوین چنین مدلی در سازمان ارائه الگویی است که منجر به عملکرد موثر و در نتیجه موفقیت سازمانی شود. الگوی های شایستگی، تصویری از یک انسان توسعه یافته را نشان می‌دهد که از آمادگی های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله برخوردار است. در واقع، این الگو توصیفی از شایستگی‌های لازم برای عملکرد کاملاً موفق یا برتر در یک شغل، گروه شغلی، کار تیمی، بخش یا قسمتی از سازمان یا یک کارکرد اجتماعی است (دوبوا و راول، ۲۰۰۰).

### پیشینه پژوهش

تاباسی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های کلیدی رهبران» شایستگی‌های ذهنی و شایستگی‌های مدیریتی را شناسایی کردند. شایستگی‌های ذهنی شامل قضاوت و تحلیل انتقادی، داشتن چشم‌انداز و تحلیل و دیدگاه استراتژیک و شایستگی‌های مدیریتی شامل مدیریت منابع، ارتباطات، توانمندسازی، توسعه و توفیق طلبی بود.

حافظی و مرادی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «شناسایی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های آموزشی مدیران شهرداری تهران» دریافتند تأثیرگذاری و نفوذ و تعامل به‌عنوان شاخص‌های مشترک بین سه سطح مدیریتی شناخته شده و دارای بیشترین اهمیت هستند. مدیران میانی بسیج کردن منابع و سرمایه را اولویت بعدی دانسته‌اند و مدیران عملیاتی (اجرایی) نیز شایستگی‌های گفتاری را به‌عنوان مهمترین اولویت انتخاب کردند. در بررسی شایستگی‌های فنی برای مدیران شهرداری برنامه‌ریزی، مدیریت منابع و اولویت‌بندی وظایف و فعالیت‌ها و شاخص‌های مشترک بین سه سطح مدیریتی بیشترین اهمیت را دارد. مدیران عملیاتی آشنایی با مهارت‌های کامپیوتری و شناسایی راهزنان زمان را از اولویت‌های خود دانسته‌اند. از نظر شاخص‌های انسانی هم مدیران ارشد به شاخص شایستگی شنیداری

جدول ۱: نقل قول‌ها و مصاحبه‌های شرکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش (نتایج کدگذاری باز مصاحبه‌ها)

کدهای باز	گزیده نقل قول‌ها
تعاملات بین سازمانی	در شهرداری تهران، با منظومه‌های از مأموریت‌ها مواجه هستیم که در خلاء و بدون اینکه در ذهنمان وجوهی از مشارکت، همکاری و یا یکپارچگی در انجام این مأموریت‌ها با بقیه دستگاه‌ها در مقیاس ملی و محلی داشته باشیم، نمی‌توانیم این مأموریت‌ها را به درستی به انجام برسانیم.
برنامه‌ریزی تحول‌گرایی	باید پروژه‌های تحولی را به فرجام برساند. اولویت گذاری کند و چند تحول ایجاد کند.
یادگیری مستمر	همه ما در مسیر یادگیری هستیم و باید تلاش کنیم که فرصت‌هایی برای یادگیری خلق کنیم.
مدیریت استعدادها	اصالت برای من توانمندی افراد است. از بین همان معاونین سابق اداره کل‌ها شایسته‌ترینی کردم و همان‌ها را ارتقاء دادم.
قدرت تجزیه و تحلیل جامع‌نگری	باید قوای تحلیلی خیلی خوبی داشته باشد. فردی باشد که جامع‌نگری خیلی خوبی هم داشته باشد.
شناسایی مسائل و مشکلات آگاهی از سابقه سازمان آگاهی از روش‌های جدید	از مسائل مدیریت شهری شناخت خیلی خوبی داشته باشد. هم بایستی سوابق و سیر تاریخی مناسبات گذشته سازمان را بداند و هم با روش‌های جدید اداره یک سازمان خدماتی بزرگ در مقیاس شهرداری تهران آشنا باشد.
رفتار حرفه‌ای	اما اصلاً اجازه نمی‌دادم کارشناس در فضایی غیر از فضای حرفه‌ای معطوف به کار صحبت کند که فضا سازی غیر رسمی ایجاد شود.
انتقادپذیری متقاعدکنندگی مدیریت هیجان حفظ آرامش	فرد باید کاملاً نقد پذیر باشد، آستانه تحمل بالا و مدیریت هیجانات خیلی بالایی داشته باشد، چون باید بتوانید تنش‌ها را هضم کنید و با یک متانت و با مکانیزمی به دنبال مینا و محتوا برای متقاعد کردن فرد بروید، وگرنه کار پیش نمی‌رود.
شجاعت/جسارت مسئولیت‌پذیر	اصلاً نمی‌شود محافظه کاری کرد. یا نباید مسئولیتی را پذیرفت یا باید درست انجام داد.
آموزش هدفمند کارمندان	ذهن آن‌ها را از مفاهیم غیر کاربردی اشباع می‌کنیم که هم به فرد توهم می‌دهد و هم هیچ کاربردی در مسیر کار این سازمان ندارد.
شناخت درست از کارمندان تحت تأثیر نبودن عدم قضاوت عجولانه	من در هر جا کار می‌کنیم از دو دسته آدم راحت نمی‌گذرم، یکی افرادی که خیلی از آن‌ها تعریف می‌کنند، یکی هم افرادی که خیلی زیر آب آن‌ها زده می‌شود. در مورد این دو دسته آدم در ۳، ۴ ماه اول کارم به راحتی تصمیم به ارتقاء، حذف یا تنزل نمی‌گیرم.
آینده‌نگری	برای اینکه الائتان را به صورت آبی راه بیندازید، آینده شهر را برای ۱۰۰ سال می‌فروشید.
مقبولیت معروفیت	کاریزما و رهبر بودن خیلی مهم است. باید پذیرفته شده و سرشناس باشد.
پیگیری	روی کاری که درست است تاکید کنید.
داشتن استراتژی	پس مدیر باید نگاه استراتژیک داشته باشد.
داشتن استدلال قوی استفاده از تکنولوژی و فهم آن	باید انقدر هوش و دانش داشته باشد که بتواند در داشبورد مدیریتی نشان دهد که این سیاست هزینه‌ها را بالا می‌برد.
جانشین پروری	نمی‌خواهند جانشین پروری کنند، اما باید جانشین پروری شود.
بها دادن به کارمندان	مدیران ما باید یاد بگیرند که برای زیر دستانشان وقت بگذارند.
فهم موضوعات قدرت تجزیه و تحلیل	باید انقدر هوشش بالا باشد که دستور را بفهمد، یعنی تفکر تحلیلی داشته باشد و بر اساس آن تفکر تحلیلی بفهمد چطور باید اقدام کند و درست انجام دهد.
تعامل با کارمندان تین تفهیم موضوعات به کرم‌نلن	بتواند نیروهای تحت امرش که نیروهای عمل کننده هستند را به خط کند و بتواند به آن‌ها انتقال دهد که چطور این کار را انجام دهند. با آن‌ها ارتباط درست برقرار کند.
عملگرایی	بتواند خودش وسط عملیات باشد
استفاده از سامانه‌های هوشمند	علی‌رغم اینکه شهرداری تهران یکی از سازمان‌های پیشرو در حوزه فناوری است، در خیلی جاها شاهد هستیم که جزیره‌ای عمل شده است.
تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات شفاف‌سازی مسائل	عدم امکان استفاده از اطلاعات در تصمیم‌گیری‌ها وجود دارد، عدم شفافیت صحیح در عملیات اجرایی، زمان آغاز و اتمام آن‌ها و عدم شفافیت در اطلاع رسانی به مردم
داشتن آگاهی تعلق سازمانی	برای اینکه بتوانید املاک را صیانت کنید، هم باید املاک را بشناسید و هم باید اثبات کنید و کاری کنید که کسی نتواند به ملک آسیب بزند.
ایجاد تعامل بین افراد	کمیته‌ای تشکیل داده بودیم که با کارشناسان و مدیران مختلف لینک می‌شدند و به جلسات می‌آمدند. این موضوع موجب شده بود که بدنه کارشناسی و مدیران میانی سازمان، بیشتر با قوانین و مقررات آشنا شوند.
تفویض اختیارات	در این مسیر تفویض اختیاراتی انجام دادیم

کدهای باز	گزیده نقل قول‌ها
هوشمندسازی فرآیندها	سامانه تعیین کارشناس را به راه انداختیم که در تقسیم ارجاع کار به کارشناسان رسمی، عدالت ایجاد شود، که این سامانه الان هم در حال کار است
استفاده از تکنولوژی	از سامانه‌ها و داشبوردهای اطلاعاتی برای تصمیم گیری بهتر استفاده کنیم.
شهروندمداری	در شهرداری، اول باید کاری کنید که مردم راحت زندگی کنند، پس اولویت اول ما، نگه داشتن است. اولویت دوم: رفع معطلات کوچکی است که محل آسایش محلی زندگی مردم شده است.
توانمندسازی کارمندان	باید به کارشناس یاد بدهی که: challeng کند، فکر کند، بحث تخصصی کند، گزارش کارشناسی بدهد.
پذیرش نظر دیگران	مدیر بالا دست باید تحمل شنیدن گزارش کارشناسی داشته باشد.
پشتکار و تلاش	در شهرداری اینطور نیست و هیچ گاه این اتفاق نمی‌افتد که تصمیم‌تان را برای اجرایی شدن واگذار کنید و انجام شود. بنابراین یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیر چسبیده بودن به اهداف است.
پیشگام بودن	پیش برندگی، جلودار و مصر بودن مهم است.
هدف‌گذاری	سازمان نتیجه گرا است و باید هم‌زمان با هدف گذاری، شرایط اجرا را هم فراهم کنید.
پاسخگویی	فرهنگ سازمان اینطور است که به وقت گذاشتن خیلی اهمیت می‌دهد. شما مدیر ۲۴ ساعته باشید. این ۲۴ ساعته بودن، هم مربوط به حضور در محل کار است، هم به معنای پاسخگو و در دسترس بودن است.
در دسترس بودن	من این قصه را فهمیده بودم و خلاء سازمان را حس کرده بودم. من فهمیده بودم که بهترین مکانیسم برای انتخاب مدیران، کانون است.
شناسایی مسائل و مشکلات	اگر شما قدرت رهبری و اغناء نداشته باشید، به کارتان نچسبید، وقت نگذارید و اداری نگاه کنید، در این سازمان هیچ کاری انجام نمی‌شود.
داشتن راه حل	ما نمی‌توانیم فراتر از بلوغ سازمان کار کنیم. مگر اینکه بلوغ سازمان را بالا ببریم.
متقاعدکنندگی	سابقه تدریس در دانشگاه‌های معتبر را داشته باشد و با فضای آموزش عالی کشور آشنا باشد. در بهترین دانشگاه‌های کشور درس خوانده باشد و درس داده باشد. در سازمان شهرداری تهران در فضای آموزشی حضور داشته و آشنا باشد.
کمک به رشد سازمان	هوشیاری محیطی و مهارت ارتباطی بالایی داشته باشد. اگر فرد محیط را نشناسد، تمام مهارت‌ها را هم بلد باشد، در آن محیط پس زده می‌شود.
توان آموزش دانسته‌ها به دیگران	شهرداری بالادستی زیادی دارد و این خدماتی بودن و ارتباط وسیع با سایر سازمان‌ها ایجاد می‌کند مدیران شهرداری آدم‌های باهوش سیاسی و توانمند در برقراری ارتباط با آدم‌ها مختلف، از کسانی که سد معبر ایجاد می‌کنند، تا افرادی که آپارتمان‌ها و هتل‌های بزرگ می‌سازند، تحصیل کرده‌ها، پیمیانکاران، مشاوران و... باشند. مدیران شهرداری بتوانند با نوآرشی و نوآوری بحران‌ها را حل کنند و مسائل را حل کنند،
آگاهی از فرهنگ منطقه	بعضی از مسائل آنقدر پیچیده است که نیازمند مطالعه و تحقیق است. اصلاً بدون تحقیق نباید دست به تصمیم بزنند.
هوش سیاسی	از طرفی دارای روحیه خدمت، وظیفه شناسی، پرتلاشی باشند و از طرفی هم پاک دستی. بالاخره شهرداری از قدیم دچار آسیب‌های سازمانی زیادی بوده و نیاز به اخلاقی حرفه‌ای دارد.
ارتباطات قوی	واقعاً برای مدیریت شهری نیاز به دانش و در برخی حوزه‌ها تخصص است.
توان برقراری ارتباط با افراد مختلف	
خلاقیات	
جمع‌آوری اطلاعات	
تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات	
وظیفه شناس	
پاک‌دست	
خدمتگزار	
تخصص	

(نگارنده، ۱۴۰۲)

در جدول ۲ تم‌های حاصل از کدهای باز گزارش شده است. در واقع کدهای بازی که به لحاظ مفهوم و ماهیت به همدیگر نزدیک بودند، در یک طبقه قرار گرفته و برای هر طبقه نام مناسب آن با توجه به پیشینه موجود در حوزه شایستگی مدیران، انتخاب شد. برای مثال کدهای باز «تعاملات بین سازمانی- تعامل با کارمندان- ارتباطات قوی- برقراری ارتباط با افراد مختلف- هوش سیاسی- تیم- سازی و ایجاد ارتباط بین افراد» همگی حول محور برقراری ارتباط می‌چرخند و از آنجایی که شایستگی «مهارت ارتباطی» یکی از شایستگی‌های پرکاربرد و شناخته شده در حوزه مدیریت است، این کدها تحت عنوان تم «مهارت ارتباطی» منظور گردیدند.

برخی از کدهای باز گزارش شده در جدول بالا مستقیماً از مصاحبه‌ها استخراج شده است، برای مثال به کد «تفویض اختیار» به‌طور مستقیم در مصاحبه‌ها اشاره شده است. در حالی که به برخی از کدها به‌طور مستقیم اشاره نشده است و از مضمون مصاحبه‌ها استنباط شده- اند، برای مثال یکی از مصاحبه شونده‌گان در مصاحبه بیان کرد که «اصلاً نمی‌شود محافظه کاری کرد»، از این جمله کد شجاعت استنباط شد. در جدول (۲) نتیجه حاصل از مراحل ۳ «جستجوی تم‌ها» و ۴ «بازبینی تم- ها» که در هم تنیده و مکمل یکدیگر هستند، گزارش شده است.

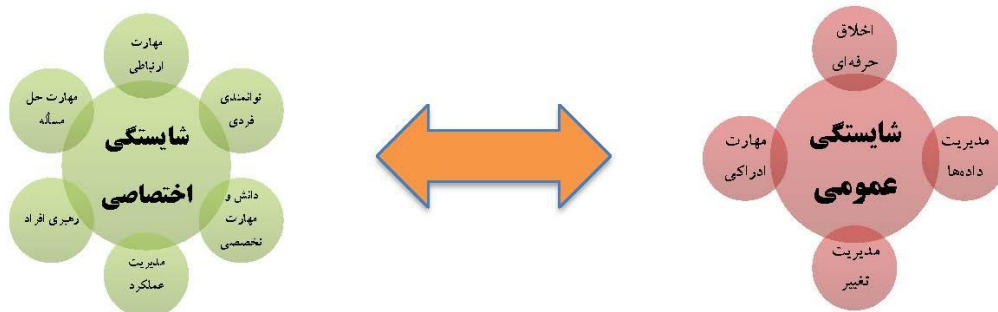
جدول ۲: تم‌های حاصل از طبقه‌بندی کدهای باز

تم	کدهای باز
مهارت ارتباطی	تعاملات بین سازمانی - تعامل با کارمندان - ارتباطات قوی - برقراری ارتباط با افراد مختلف - هوش سیاسی - تیم‌سازی و ایجاد ارتباط بین افراد
اخلاق حرفه‌ای	شفاف سازی - تعلق سازمانی - شهروندمداری - خدمت به مردم - در دسترس بودن - وظیفه‌شناسی - پاک دستی - خدمتگزاری - پاسخگویی - مسئولیت‌پذیری
توانمندی‌های فردی	رفتار حرفه‌ای - انتقادپذیری - تحت تأثیر دیگران قرار نگرفتن - عدم قضاوت عجولانه - پذیرش نظر دیگران - مدیریت هیجان - حفظ آرامش
مهارت ادراکی	برنامه‌ریزی - جامع‌نگری - آینده‌نگری - داشتن استراتژی - هدف‌گذاری
دانش و مهارت تخصصی	یادگیری مستمر - آگاهی از سابقه سازمان - آگاهی از روش‌های جدید مدیریت - تخصص در حیطه کاری - آگاهی از فرهنگ منطقه تحت پوشش
مهارت حل مسأله	قدرت تجزیه و تحلیل - شناسایی مسائل و مشکلات - داشتن راه‌حل - فهم موضوعات
مدیریت تغییر	تحول‌گرایی - رویه‌سازی - پیشگام بودن - خلاقیت - کمک به بلوغ سازمان
مدیریت داده‌ها	استفاده از تکنولوژی روز - استفاده از سامانه‌های هوشمند - تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات - جمع‌آوری اطلاعات
رهبری افراد	مدیریت استعداد - آموزش هدفمند به کارمندان - جانشین پروری - بها دادن به کارمندان - تفویض اختیار - توانمندسازی کارمندان - مقبولیت - معروفیت - آموزش هدفمند کارمندان
مدیریت عملکرد	نتیجه‌گرایی - جسارت/شجاعت - پیگیری مستمر - تلاش و پشتکار - متقاعدکنندگی - ارائه استدلال‌های قوی - عمل‌گرایی

(نگارنده، ۱۴۰۲)

در جدول شماره ۳ شایستگی‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها و تحلیل کیفی به تفکیک عمومی و اختصاصی گزارش شده است. دسته‌بندی شایستگی‌ها به عمومی و تخصصی و براساس نظر متخصصین و خبرگان مورد مصاحبه و پیشینه موجود در این رابطه شکل گرفت. در واقع ضمن سؤالات مصاحبه از مصاحبه‌شونده درخواست می‌شد که از بین ویژگی‌هایی که برای مدیر موفق ذکر می‌کند، مهم‌ترین آنها که وجودشان در سازمان شهرداری ضروری و لازم است را مشخص کند. بنابراین با استنباط از مصاحبه‌ها و مدل‌های شایستگی موجود در این سازمان که طی پژوهش‌های قبلی استخراج شده بود، دسته‌بندی فوق انجام شد.

در مجموع ۱۰ تم به نام‌های «مهارت ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، توانمندی‌های فردی، مهارت‌های ادراکی، دانش و مهارت تخصصی، مهارت حل مسأله، مدیریت تغییر، مدیریت داده‌ها، رهبری افراد و مدیریت عملکرد» شناسایی شد که این تم‌ها همان شایستگی‌های لازم برای مدیران شهرداری است. در مرحله سوم کدگذاری که همان کدگذاری انتخابی است، شایستگی‌های استخراج شده از مطالعه کیفی به شایستگی‌های تخصصی و عمومی تفکیک شدند که در شکل (۱) مدل نهایی نمایش داده شده و توضیح و تعریف هر شایستگی نیز در جدول (۳) گزارش شده است.



شکل ۱: مدل شایستگی‌های عمومی و اختصاصی حاصل از کدگذاری انتخابی



جدول ۳: توضیح و تعریف شایستگی‌های موردنیاز مدیران شهرداری به تفکیک تخصصی و عمومی

نوع شایستگی	نام شایستگی	توضیحات
تخصصی	مهارت ارتباطی	مهارت ارتباطی به برقراری تعامل سازنده با همه افراد و سازمان‌هایی که به نوعی با مدیریت در تماس هستند، اشاره دارد. یک مدیر دارای شایستگی مهارت ارتباطی می‌تواند به خوبی با کارمندان و زیرمجموعه خود تعامل کرده و حتی بین پرسنل نیز نوعی همکاری و دوستی ایجاد کند و آنها را تشویق به کارهای تیمی و تیم‌سازی کند. همچنین با سایر سازمان‌های نیز تعامل سازنده داشته و همکاری و تعاملات بین سازمانی را به بهترین نحو مدیریت می‌کند. مدیر با این شایستگی می‌تواند با هر کس متناسب با سطح سواد و ویژگی‌های اخلاقی و فرهنگیش ارتباط مؤثر و سازنده برقرار کند.
	توانمندی‌های فردی	هر مدیری نیاز است که یکسری ویژگی‌ها و توانمندی‌های فردی داشته باشد. از جمله این ویژگی‌ها می‌توان به مدیریت هیجان، حفظ آرامش و خونسردی در مواقع بحرانی و انتقادپذیری و پذیرش نظر دیگران اشاره کرد. ضمن اینکه یک مدیر باید نظر دیگران را در مواقع لزوم بپذیرد، باید مراقب باشد که در این امر زیاده‌روی نکرده و بیش از حد تحت تأثیر دیگران قرار نگیرد.
عمومی	دانش و مهارت تخصصی	یک مدیر خوب و شایسته باید از دانش روز آگاه بوده و به‌طور مستمر در حال یادگیری و آموزش باشد. علاوه بر آگاهی از دانش روز یک مدیر شهرداری باید به فرهنگ منطقه تحت مدیریت خود آگاه باشد و راجع به آن کسب اطلاعات کند.
	مهارت حل مسأله	توانایی حل مسأله به تفکر تحلیلی قوی مدیر برمی‌گردد. مدیری که به لحاظ تفکر تحلیلی و حل مسأله قوی است، می‌تواند راه‌حل‌های مناسبی جهت رفع مشکلات یا بهتر شدن روال انجام کارها ارائه دهد. داشتن راه‌حل مناسب مستلزم فهم موضوعات و مشکلات و ریشه‌یابی آنها است. بنابراین فردی با توانایی حل مسأله باید توان تجزیه و تحلیل مسائل را داشته باشد و بتواند از زوایای مختلف به موضوعات نگاه کرده و با در نظر گرفتن تمامی جنبه‌ها راه‌کار مناسب و مقتضی با شرایط را ارائه دهد.
	رهبری افراد	رهبری افراد یک ویژگی مهم در مدیریت کردن امور است. مدیری که رهبر توانایی است از نظر اکثریت پرسنل مقبول بوده و مورد پذیرش است. علاوه بر این در جهت استعداد کارمندان تلاش کرده و آموزش‌های متناسبی برای آنها در نظر می‌گیرد. همچنین گاه تفویض اختیار کرده و از این طریق در پرسنل خود ایجاد انگیزه کرده و به نحو احسن جانشین‌پروری می‌کند.
عمومی	مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد به شایستگی اشاره دارد که مدیر تلاش می‌کند عملکرد خودش و دیگران را در جهت هدایت کند که به نتیجه مدنظر برسد. برای رسیدن به این مطلوب نیاز است که مدیر جسارت و شجاعت لازم را داشته باشد، نتیجه‌گرا بوده و قدرت چانه‌زنی داشته باشد تا بتواند دیگران را اقناع کرده و در جهت تصمیمات خود کارها را پیش ببرد.
	اخلاق حرفه‌ای	اخلاق حرفه‌ای به ویژگی‌های رفتاری مدیر که تحت تأثیر اخلاق و ارزش‌های فردی قرار می‌گیرد، اشاره دارد. یک مدیر با اخلاق در کار خود مسولیت‌پذیر بوده و وظائف محوله را با تمام توان و به نحو احسن انجام می‌دهد. چنین مدیری از دروغ و نیرنگ به دور بوده و از موقعیت و جایگاه خود سوءاستفاده نکرده و چون کار خطایی از او سر نزده در شفاف‌سازی امور کوتاهی نمی‌کند. او خود را خادم مردم دانسته و همه تلاشش را جهت پاسخگویی و خدمت به مردم می‌کند و همیشه در دسترس کارمندان خود بوده و به‌طور مستقیم و بی‌واسطه با آنها ارتباط برقرار می‌کند.
	مهارت ادراکی	مهارت ادراکی به وسعت دید مدیر برمی‌گردد. یک مدیر توانا باید بتواند کلیه جوانب امر را در نظر گرفته و نتیجه اقداماتش را در آینده پیش‌بینی کند و به نوعی آینده‌نگر باشد. مدیری با مهارت ادراکی باید بتواند به درستی هدف‌گذاری کرده و استراتژی‌های لازم برای رسیدن به این اهداف را اتخاذ کند.
عمومی	مدیریت تغییر	مدیریت تغییر یکی از شایستگی‌هایی است که به تحول‌آفرینی و خلاقیت مدیر اشاره دارد. مدیرانی با این شایستگی معمولاً در امور پیشگام بوده و منشأ ایجاد تغییر و تحولات نوین در سازمان هستند. این شایستگی به بلوغ سازمان کمک بسیاری می‌کند.
	مدیریت داده‌ها	با توجه به پیشرفت تکنولوژی در دنیا امروز و نقش کلیدی اطلاعات در تصمیم‌گیری توانایی مدیریت داده برای مدیران لازم و ضروری است. یک مدیر باید با تکنولوژی روز آشنا باشد و بتواند از سامانه‌های هوشمند استفاده کند.



## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر با هدف تعیین مدل شایستگی‌های اختصاصی و عمومی مدیران شهرداری تهران انجام شد. برای رسیدن به این مقصود از رویکرد کیفی استفاده شد. بعد از مصاحبه با ۱۲ نفر از متخصصین حوزه منابع انسانی و مدیران با سابقه شهرداری با روش تحلیل تم، مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده تحلیل شدند. حدود ۷۰ کد باز از این مصاحبه استخراج شد که در نهایت در ۱۰ تم کلی طبقه‌بندی شدند. این ۱۰ تم که همان کدهای محوری هستند، به این ترتیب نامگذاری شدند: مهارت ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، توانمندی‌های فردی، مهارت‌های ادراکی، دانش و مهارت تخصصی، مهارت حل مسأله، مدیریت تغییر، مدیریت داده‌ها، رهبری افراد و مدیریت عملکرد. این ۱۰ کد نیز در دو طبقه کلی شایستگی‌های اختصاصی و عمومی دسته‌بندی شدند. شایستگی‌های عمومی شامل اخلاق حرفه‌ای، مهارت ادراکی، مدیریت تغییر و مدیریت داده‌ها می‌شود و شایستگی‌های اختصاصی نیز شامل مهارت ارتباطی، توانمندی‌های فردی، دانش و مهارت تخصصی، مهارت حل مسأله، رهبری افراد و مدیریت عملکرد است.

مهارت ارتباطی یکی از شایستگی‌های مربوط به مدیریت است که در بسیاری از مدل‌های شایستگی به لزوم وجود آن اشاره شده است (پناهی و همکاران، ۱۳۹۸؛ اکرامی و رجب‌زاده، ۱۳۹۰؛ استانیسیکو سیرویک، ۲۰۲۰؛ سان و همکاران، ۲۰۲۰ و پن و کونگ، ۲۰۱۹). شایستگی‌های مربوط به توانایی تفکر در پژوهش‌های رحمانی و همکاران (۱۳۹۸)، پناهی و همکاران (۱۳۹۸)، اکرامی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰)، پن و کونگ (۲۰۱۹)، هورواسوا و همکاران (۲۰۱۹) و تاباسی همکاران (۲۰۱۶) به‌عنوان لازمه مدیریت یاد شده است و در این پژوهش نیز تحت عنوان مهارت حل مسأله آمده است. شایستگی دانش و مهارت تخصصی با عناوین متفاوتی در پژوهش کیخا (۱۳۹۰)، پناهی و همکاران (۱۳۹۰)، پن و کونگ (۲۰۱۹)، هورواسوا و همکاران (۲۰۱۹) و سیدل و همکاران (۲۰۱۷) نیز آمده است.

در این پژوهش فقط از مدیران درباره شایستگی‌های لازم جهت مدیریت سازمان سؤال شد، در صورتی که گاهی کارمندانی که تجربه کار با مدیران مختلف را دارند به خوبی می‌توانند ویژگی‌های مدیران شایسته و برتر را شناسایی کرده و به آن اشاره کنند. همچنین در این پژوهش فقط به شایستگی‌ها لازم اشاره شده ولی

مشخص نشده است که اولویت‌بندی این شایستگی‌ها به چه شکل است یا اینکه برای هر رده مدیریتی کدام شایستگی ضروری‌تر است.

با توجه به محدودیت‌های این پژوهش و نتایج حاصل از آن پیشنهادات زیر برای پژوهش‌های بعدی و نیز جهت بهبود شرایط مدیریت در سازمان شهرداری تهران ارائه می‌شود:

- برگزاری کانون‌های ارزیابی براساس مدل شایستگی حاصل از این پژوهش و ارزیابی مدیران فعلی در هریک از شایستگی‌های موجود در مدل حاصل از این پژوهش.
- طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای به منظور تقویت شایستگی‌های به دست آمده از این پژوهش جهت بالندگی مدیران شهرداری تهران.
- توانمندسازی مدیران در شایستگی‌های حاصل از این پژوهش از طریق فرایند کوچینگ.
- انجام مطالعاتی در مورد کارمندان جهت شناسایی شایستگی‌ها و ویژگی‌های مدیران برتر از دید آن‌ها.
- انجام پژوهش کمی باهدف اولویت‌بندی شایستگی‌های به دست آمده از این مطالعه.

اجرای پژوهش‌های جداگانه برای هر کدام از سطوح مدیریتی و تعیین مدل‌های شایستگی خاص هر پست مدیریت.

## منابع و ماخذ

- اکرامی، محمود و رجب‌زاده، سمیه. (۱۳۹۰). توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. مدیریت فرآیند و توسعه، ۷۷ (۱۱)، ۲۸-۱۲.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی و شیخ، ابراهیم. (۱۳۹۱). دستنامه توسعه مدیران. انتشارات سرآمد.
- بسیجی، عسل، بابایی زکلیکی، محمدعلی، حسین زاده، معصومه و خدیور، آمنه. (۱۳۹۸). ارائه مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی. پژوهش‌های مدیریت ایران، ۲۴ (۱)، ۱۵۲-۱۳۱.
- پناهی، سیده معصومه، پورکریمی، جواد و رمضان، مجید. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸ (۱)، ۴۶-۳۱.
- جمشیدی کوهساری، حمزه، بدیلی، زهرا و حسینی، سیدمجید. (۱۳۹۸). عوامل کلیدی موفقیت در مراکز ارزیابی و توسعه. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

- competencies: a multi-method study. *Management Decision*.
- Tabassi, A. A., Roufchaei, K. M., Ramli, M., Bakar, A. H. A., Ismail, R., & Pakir, A. H. K. (2016). Leadership competences of sustainable construction project managers. *Journal of cleaner production*, 124, 339-349.
- van Klink, M. R. D., & Boon, J. (2003). Competencies: The triumph of a fuzzy concept. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 125-137.
- جمشیدی کهساری، حمزه، زارعی متین، حسن، بابایی زکیلی، محمدعلی و جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۵). طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری در سازمان‌های خدمات شهری، مطالعات مدیریت رهبردی، شماره ۲۶، ۱۰۰-۷۳.
- حافظی، مریم و مرادی، فاطمه. (۱۳۹۶). شناسایی شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های آموزشی مدیران شهرداری تهران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴ (۱۴)، ۱۵۰-۱۳۵.
- راسول، ویلیام جی و گریبر، جیم ای. (۱۳۹۶). مبانی آموزش مبتنی بر شایستگی. (ترجمه طاهری، مرتضی). تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- سعیدپناه، مسعود، الوانی، سیدمهدی، هاشمی، سیدذبیح‌الله. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی‌های بنیادی و فناورانه مدیران حوزه فناوری اطلاعات، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۴۰، ۸-۱.
- مرجانی، تیمور و عباسی، محمدرضا. (۱۳۹۹). کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2000). *The competency toolkit*. Human Resource Development.
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders*. New York.
- Garman, A. N., & Johnson, M. P. (2006). Leadership competencies: An introduction. *Journal of Healthcare Management*, 51(1), 13-17.
- Horváthová, P., Čopíková, A., & Mokrá, K. (2019). Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 2594-2613.
- Kotzab, H., Teller, C., Bournakis, M., & Wünsche, S. (2018). Key competences of logistics and SCM professionals—the lifelong learning perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Pan, N. H., & Kung, R. Y. (2019). Construction of a management competency scale for site managers of property management companies. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 11(3), 65.
- Seidel, A., Saurin, T. A., Marodin, G. A., & Ribeiro, J. L. D. (2017). Lean leadership