

Designing a Competency-Based Leadership Model for Managers with a Cultural City Approach in Mashhad Municipality

Hamid Reza Mohebizzadeh¹, Seraj al-Din Mahbibi^{2*},
Parvaneh Golard³

1. PhD student, Public Management Department, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran.
2. Associate Professor, Faculty of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran. (Corresponding Author). E-mail: Mohebi.abcd@gmail.com
3. Associate Professor, Faculty of Management, Tehran South Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Extended Abstract

Abstract

The effectiveness and efficiency of managers basically depends on their competence, skill, level of knowledge, insight and abilities, and due to the importance of these factors in the success of managers, a continuous search and continuous effort is made to find and train those who have this type of competence, ability and skill. to turn them into effective managers and useful leaders is ongoing. A mixed research method (qualitative-quantitative) has been used in this research. The theme analysis method is used in the qualitative part. First, interviews were conducted with 25 professors, managers and experts of Mashhad Municipality. Then the collected data was analyzed using NVivo software. Based on the results of the analysis of interviews with the members of the expert group, the model of meritocracy of Mashhad municipal managers has 122 free codes, which were categorized into 15 core codes and 4 optional codes. Further, based on the results obtained from the qualitative part, a questionnaire was compiled and after verifying its validity and reliability, it was given to the members of the examined sample (348 employees (official, contract and contracted), Mashhad Municipality). Based on the results of structural equations; Individual competence with a coefficient of 0.87 has the greatest impact on the construction of the meritocracy model in Mashhad municipality. Also, the lack of evaluation system with a coefficient of 0.81 is the most important obstacle to meritocracy in Mashhad municipality.

Introduction

One of the foundations of development and competent governance in any society and country is the administrative system, evaluation, the quality of appointment and dismissal of managers, and human resource management. Other researchers have concluded in their studies that competency-based leadership is a system that implies the application of rules and the use of science and logic (not relationships

and emotions) in selections and appointments so that individuals are chosen based on their capabilities and skills. Equal opportunities are given to all candidates, discrimination is prevented, and scientific tools are used to assess and evaluate people's talents and capabilities. The research issue has two aspects: first, the competency-based leadership of managers, and second, city management with a cultural city approach for better governance of the second-largest metropolis in Iran, Mashhad. Mashhad was recognized as the cultural capital by UNESCO in 2017. The researcher's concern is that city management in Mashhad, as a cultural city in Iran and the world, faces challenges and issues in the establishment of the competency system in the process of employing managers, the evaluation system, appointment and dismissal, efficiency, and the like, which we need to investigate regarding the dimensions and components of the competency-based leadership model.

Despite the extensive efforts made to identify the dimensions and components of the competency model for managers in organizations, less applied and empirical research has been conducted on the competency model needed for managers with a cultural city approach. The fundamental issue in Mashhad Municipality has been that due to the lack of a competency-based leadership model for managers in appointment, promotion, evaluation, and career advancement, the city is highly administratively expensive, and the large organization of the municipality is unable to optimally utilize all human, financial, and managerial resources for the progress and establishment of the cultural city of Mashhad.

Case study

The researcher aims to fill this theoretical gap by identifying and presenting the competency-based leadership model for managers in Mashhad Municipality. In explaining the importance and necessity of the subject, two theoretical and practical gaps can be mentioned. This means that other researchers in Iran and the world, as we will discuss in the following sections, have focused on research on competency models for managers in organizations but we face a lack of research and study in the context of municipalities, especially the metropolis of Mashhad. We aim to demonstrate that due to the absence of a competency-based leadership model for managers in Mashhad Municipality, a hierarchy system has mainly replaced competency-based leadership. In the practical gap, the presentation of this model can assist the officials of Mashhad Municipality in establishing a competency-based system, appointing managers based on competence, proper performance assessment, and career advancement.

Materials and Methods

This research aims to design a competency-based leadership model with a cultural city approach in Mashhad Municipality. In this research, a mixed research method was used. Initially, interviews were conducted with 25 professors, managers, and experts of Mashhad Municipality. The collected information was analyzed using NVivo software. Based on the results of the interviews with the expert group members, the competency-based leadership model for Mashhad Municipality has

122 free codes, categorized into 15 axial codes and 4 select codes. After conducting interviews and designing questionnaires, the quantitative part of the research began. The statistical population of this section included all employees (official, contractual, and temporary) of Mashhad Municipality in 2020, with a total of 2,667 individuals. Using the Cochran sampling formula, 384 individuals were selected as the research sample. A two-stage stratified sampling method was used to select the sample members proportionally.

Discussion and Results

The results of the structural equations that were done using Amos software showed that in order to establish the meritocracy model of managers in Mashhad municipality, attention to four main categories (individual, managerial, occupational and value) seems necessary. The most important obstacle in the realization of meritocracy in Mashhad municipality is the weakness of the evaluation system (urban management and cultural city approach).

Also, individual competence with a coefficient of 0.87 has the greatest impact on the construction of meritocracy model in Mashhad municipality. The most important obstacle in meritocracy research is the lack of an evaluation system in urban organization and management, the capital and the cultural city (cultural approach), which was examined in the form of two main dimensions of obstacles and characteristics; It showed that the most important cultural obstacle is the lack of coordination and the existence of ambiguity in the duties of the trustees and the most important feature should be taken into account; Paying attention to urban services

Keywords: Competency-Based Leadership, Approach, Cultural City, Mashhad Municipality

Article Type: Research Article

Cite this article: Mohebizzadeh, H.R., Mahbibi, S.D., & Golard, P. (2023). Designing a Competency-Based Leadership Model for Managers with a Cultural City Approach in Mashhad Municipality. *Public Management Researches*, 16 (61), 217-240. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2023.42483.5795



Received: 29 May. 2022

Revised: 28 Sep. 2022

Accepted: 10 Dec. 2022

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

طراحی الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد شهر فرهنگی در شهرداری مشهد

حمیدرضا موحدی زاده^۱ - سراج‌الدین محبی^{۲*} - پروانه گلرد^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.
۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه دانشکده مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.
Mohebi.abcd@gmail.com
۳. دانشیار گروه دانشکده مدیریت، واحد تهران، جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران.

چکیده

اثربخشی و کارآیی مدیران 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. در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته (کیفی- کمی) استفاده شده است. در بخش کیفی از روش تحلیل تم استفاده شده است. ابتدا با ۲۵ نفر از اساتید و مدیران و کارشناسان شهرداری مشهد مصاحبه انجام شد. سپس اطلاعات گردآوری شده با استفاده از نرم افزار NVivo مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس نتایج حاصله از تحلیل مصاحبه با اعضای گروه خبرگان، الگوی شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد دارای ۱۲۲ کد آزاد می باشد که در قالب ۱۵ کد محوری و ۴ کد انتخابی دسته بندی شدند. در ادامه بر اساس نتایج حاصله از بخش کیفی، پرسشنامه‌ای تدوین و پس از تأیید روایی و پایایی آن، در اختیار اعضای نمونه مورد بررسی (۳۴۸ نفر از کارکنان (رسمی، قراردادی و پیمانی)، شهرداری مشهد)، قرار گرفت. بر اساس نتایج حاصله از معادلات ساختاری؛ شایستگی فردی با ضریب ۰,۸۷، دارای بیشترین میزان تأثیر در ساخت مدل شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد می باشد همچنین فقدان نظام ارزشیابی با ضریب ۰,۸۱، مهم ترین مانع شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد می- باشد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، رویکرد فرهنگی، مدیریت شهری، شهرداری مشهد

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای حمیدرضا موحدی زاده است.
استناد: موحدی زاده، حمیدرضا؛ محبی، سراج‌الدین؛ گلرد، پروانه (۱۴۰۲). طراحی الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد شهر فرهنگی در شهرداری مشهد، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۶۱)، ۲۴۰-۲۱۷.



DOI: 10.22111/JMR. 2023.42483.5795

حق مؤلف © نویسندگان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۸

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۷/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۹

مقدمه

یکی از مبانی توسعه و شایسته‌سالاری 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 بستر ساز و زمینه مناسب تحقق اهداف سازمانی را فراهم آورد. چرا که نظام اداری هر کشوری سامانه تنظیم‌کننده تمام فعالیت‌ها برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده و ابزار اجرای برنامه‌های توسعه و مدیریت شهری به شمار می‌رود (Amani, gholipoor, poorezat, 2021:3). به گونه‌ای که بدون بهره‌مندی از نظام اداری سالم و رفع موانع شایسته‌سالاری مدیران دستیابی به توسعه ملی و شهری تقریباً ناممکن و این مساله مستلزم تلاش برای ارتقای سلامت اداری و استقرار نظام ارزشیابی و شایسته‌سالاری مدیران می‌باشد (Bakhtazma, Hooshmand, Boshrouei Shargh, Vafae) (Najar, 2020: 12).

شایسته‌سالاری 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 (Zimdars: 2007:4). شایسته‌سالاری نظامی بر اساس قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد در برابر افراد دیگر می‌باشد (Cha & Kim, 2017: 3). 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 کلان‌شهری هم چون مشهد که پایتخت فرهنگی به شمار می‌آید و سالانه پذیرای میلیون‌ها زائر و گردشگر می‌باشد، از اهمیت بیشتری برخوردار است. مساله مورد تحقیق دو وجه دارد. ابتدا موضوع شایسته‌سالاری مدیران و سپس مدیریت شهری با رویکرد شهر فرهنگی مشهد برای اداره و مدیریت بهتر دومین کلانشهر ایران می‌باشد. مشهد به عنوان پایتخت فرهنگی از نظر سازمان بین‌المللی

آی‌سی‌اس‌کو^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 استقرار نظام شایستگی در فرآیند به کارگیری مدیران، سیستم ارزشیابی، عزل و نصب، کارآیی و نظائر آن دارد که ما باید پیرامون ابعاد و مولفه‌های الگوی شایسته سالاری تحقیق نماییم. علاوه 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. محقق بر آن است تا برای پر کردن این خلاء نظری به شناسایی و ارائه الگوی شایستگی مدیران در شهرداری مشهد اقدام نماید. در تبیین اهمیت و ضرورت موضوع می‌توان به دو خلاء و شکاف نظری و کاربردی اشاره نمود، بدان معنا که محققین داخلی و خارجی، به تحقیق در باره الگوهای شایستگی مدیران در سازمان‌ها توجه و تمرکز نموده‌اند، لیکن در خصوص شهرداری‌ها و به ویژه شهرداری کلانشهر مشهد با ضعف و کمبود تحقیق و پژوهش مواجه هستیم.

از سوی دیگر با توجه به این که کیفیت کار مدیران سازمان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مداوم سازمان است، استفاده از یک راهکار نظام‌مند برای انتخاب و انتصاب مدیران، تشخیص و برگزیدن مناسب‌ترین افراد برای پست مورد نظر از میان متقاضیان امری ضروری و مهم است (Chao, 2017:6). هم‌چنین می‌توان گفت، شهرداری‌ها که از جمله ارگان‌های خدمت‌رسان به شهروندان می‌باشند، مسئولیت اداره شهر را بر عهده دارند و مهم‌ترین ارگان در هر شهر می‌باشند. با توجه به مسائل موجود در شهرداری مشهد، تحقیق حاضر در صدد پاسخگویی به این موضوع است که الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد شهر فرهنگی در شهرداری مشهد کدام است. بر اساس آن چه بیان شد می‌توان سوالات تحقیق را به شکل ذیل مطرح نمود:

1. ISESCO

2. The culture of meritocracy

سوال اصلی: الگوی شایسته سالاری مدیران با رویکرد شهر فرهنگی در شهرداری مشهد چیست؟
سوالات فرعی:

۱. ابعاد و مولفه‌های الگوی شایسته سالاری با رویکرد شهر فرهنگی در شهرداری مشهد کدام است؟
۲. ارتباط بین ابعاد شکل‌دهنده الگوی شایسته سالاری مدیران در شهرداری مشهد چگونه است؟
۳. اولویت بندی ابعاد الگوی شایسته سالاری مدیران در شهرداری مشهد چیست؟

ادبیات و پیشینه 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 مواجه 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 (Birknerová & Uher, 2022:1).

به عقیده پیتز دراکر^۱ (۲۰۰۷)، هنر مدیریت تغییر مداوم در شرایط تغییر به منظور مدیریت نوآورانه و با اجرای سریع استراتژی‌های نوآورانه یکی از کلیدهای تعیین‌کننده موفقیت است. در این میان تأکید بر نقش منابع انسانی ضروری است (Tarraga et al., 2019: 3). با وجود مبانی نظری تحقیقات متعدد، مدیران همچنان با چالش جهانی عمل کردن روبرو هستند (Marques, 2018: 2). مهارت‌های بین فردی از جمله مهارت‌هایی است که یک مدیر شایسته باید دارا باشد (Pandita et al., 2019: 12). 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 محیطی مؤثر، توان سازگارشدن را با تحولات محیط بیرونی به دست آورند و با بهینه‌سازی نقاط قوت و استفاده از فرصت‌ها با غلبه برضعف‌ها و تهدیدهای محیطی، شرایط را به بهترین نحو ممکن مدیریت کنند (Tayybi and Modabber, 2021). بنابراین شایستگی مدیران در این زمینه می‌تواند مؤثر باشد.

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 الگوهای گوناگونی در این زمینه ارائه شده است به

^۱. Drucker

عنوان مثال روبن^۱ (۲۰۱۹)، در الگویی 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 مهارت‌های موضوعی مدیران می‌داند که آموزش‌های ضمن خدمت، تجربیات پیش زمینه‌ای، آشنایی شغلی، درک سازمانی و پیشرفت حرفه‌ای را شامل می‌گردد. اسلان و پاموکو^۲ (۲۰۱۷)، چهار مهارت را در شایستگی مدیران مؤثر می‌دانند. این مهارت‌ها عبارتند از: مهارت‌های خودمدیریتی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های بین فردی و مهارت‌های اداری.

خنifer و همکاران (۲۰۲۰)، 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 (۲۰۲۰)، در تحقیقات به بعد ارزشی، بعد نگرشی، بعد منشی و بعد تخصصی اشاره کردند. امامی میبیدی و همکاران (۲۰۱۹)، شایستگی به دست آمده در الگوی تحقیق خود را در قالب هشت مقوله اصلی (مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش، اعتبار، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، نگرش و بینش)، دسته‌بندی کردند. آراسته و همکاران (۲۰۱۸)، 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 (۲۰۱۷)، 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. حسین‌پور و کرمانشاهی (۲۰۱۷)، 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 (۲۰۱۵)، در الگوی شایستگی خود به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، می‌توانند در سه بعد فردی

1. Ruben

2. Aslan & Pamukçu

(نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) دسته‌بندی کردند. حجازی و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهش خود نشان دادند که شایستگی مدیران دارای چهار بُعد اصلی شایستگی تخصصی، شایستگی فردی، شایستگی اجرایی و مهارت‌های مدیریتی است. لیکاما^۱ (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. آسومنگ^۲ (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^۳ (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^۴ (۲۰۱۰)، در مدل شایستگی خود به پنج عامل کلیدی اشاره کردند که عبارتند از: شخصیت، برنامه‌ریزی، مدیریت، توانایی حرفه-ای، توانایی میان فردی.

روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ روش، یک تحقیق ترکیبی (آمیخته) می‌باشد. در واقع در این پژوهش ابتدا با استفاده از روش تحلیل تم^۵ که یک روش کیفی به مصاحبه با اعضای گروه خبرگان پرداخته شده است و پس از استخراج مفاهیم از دل مصاحبه‌ها، در بخش کمی با استفاده از روش پیمایش و ابزار پرسشنامه به تست الگوی برآمده از بخش کیفی پرداخته شده است. در ادامه هر یک از این روش‌ها توضیح داده شده‌اند.

روش تحقیق بخش کیفی

در بخش کیفی از روش تحلیل تم بهره گرفته شده است. در این پژوهش، جهت تحلیل مفاهیم از روش شش مرحله‌ای کلارک و براون^۶ (۲۰۰۶)، استفاده شده است. پس از مروری

1. Liikamaa

2. Asumeng

3. Shyan

4. Fang

5. Theme analysis method

6. Clarke & Braun

بر مبنای 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 سوالاتی از فرد خبره پرسیده شود و سوالاتی 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 می باشند و با مفاهیم مدیریتی آشنایی کامل داشتند.

محقق ۲۵ نفر از اساتید و مدیران و کارشناسان شهرداری مشهد را با هماهنگی همکاران پژوهش 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

بر اساس نتایج حاصله از بخش کیفی، پرسشنامه بخش کمی تدوین و قبل از توزیع، روایی و پایایی آن مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه پرسشنامه در اختیار برخی از محققین و اعضای گروه خبرگان قرار گرفت و طی ۲ نوبت پرسشنامه اصلاح گردید، می‌توان گفت که روایی صوری آن مورد تأیید قرار گرفت. جهت بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. این ضریب برای تمامی مولفه‌های پرسشنامه بزرگتر از ۰,۸ بوده نه نشان از قابلیت اعتماد (پایایی) بالای ابزار تحقیق دارد. پس از اتمام مصاحبه‌ها و بررسی روایی آنها، پرسشنامه بخش کمی تدوین گردید. جامعه آماری در این بخش 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.

یافته‌های پژوهش

پس از اتمام فرایند مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آنها در فایل Word، مرحله کدگذاری اولیه آغاز گردید. در این مرحله از بین داده‌های خام، مفاهیم اولیه از نرم افزار NVIVO استخراج 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 مصاحبه‌شوندگان با واژه‌های انتخاب شده که جنبه علمی و تخصصی‌تری دارند، رعایت شود. در این بخش کدهای آزاد شناسایی شده در قالب ۲۴ کد محوری طبقه‌بندی 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 ادامه در جدول ۱. نمونه از کدگذاری‌های انجام شده گزارش شده است.

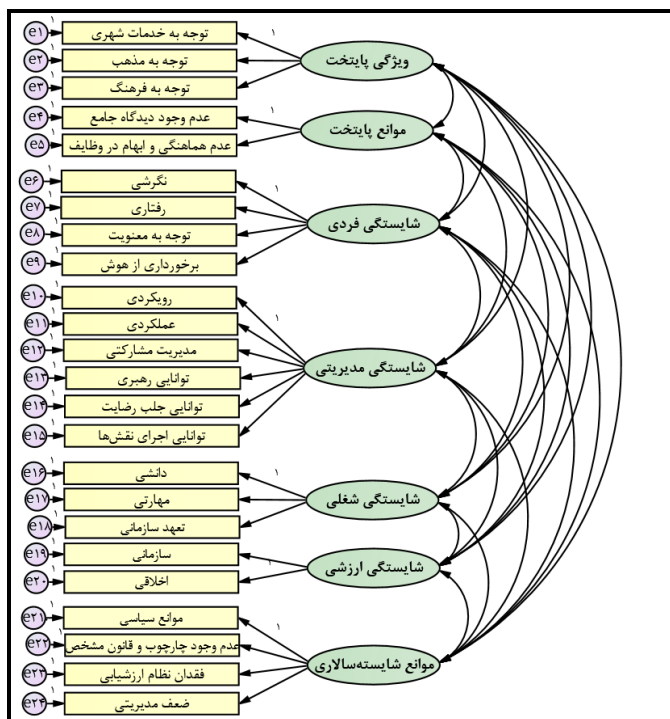
جدول شماره ۱: نمونه‌گذاری در بخش کیفی

کدهای اولیه (آزاد)	کدمحوری	کد انتخابی
جذابیت در ارائه خدمات	توجه به خدمات شهری و زیرساخت‌ها	ویژگی‌های مدیریت شهری، پایداری و شهر فرهنگی
توجه به طبیعت اطراف شهر		
توجه به بخش صنعتی شهر		
توانمندی بخش خدمات در شهر		
توسعه خطوط حمل و نقل هوایی، ریلی و درون شهری		
توانایی در ماندگاری بیشتر زائر و توریست		
ایجاد امکانات تفریحی بیشتر در شهر		
توجه به مقعیت ژئوپلیتیک شهر	توجه به مذهب	
رفتار متناسب با شهر مذهبی		
توجه به ظرفیت‌های مذهبی شهر مشهد		
توجه به معنویت فرهنگی و مذهبی		
توجه به رویدادهای مذهبی و تقویت آن		
شکل‌دهی امنیت اسلامی	توجه به فرهنگ	
توجه به ظرفیت‌های فرهنگی شهر		
ایجاد زیرساخت‌های صنایع فرهنگی		
دیپلماسی فرهنگی		
افزایش بُعد علمی شهر		
توجه به شعر و ادبیات خراسان		
استفاده از نظرات اساتید متخصص در حوزه فرهنگی		
توجه به سنت و فرهنگ خراسان		
وجود سازمان‌ها و مراکز بین‌المللی		
توجه به عمل اجتماعی شهروندان		
توجه به رویدادهای ایرانی		
آموزش‌های شهروندی		
توجه به ظرفیت‌های هنری شهر مشهد		

در بخش کمی پژوهش با استفاده از روش‌های آمار استنباطی به تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده پرداخته می‌شود تا در نهایت از نتایج حاصل‌شده الگوی پژوهش استخراج گردد. در این پژوهش از روش معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است. 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. مدل یابی معادلات ساختاری روشی آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای پنهان (مشاهده نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده شده) است.

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 ۱.۱ به نمایش درآمده است.



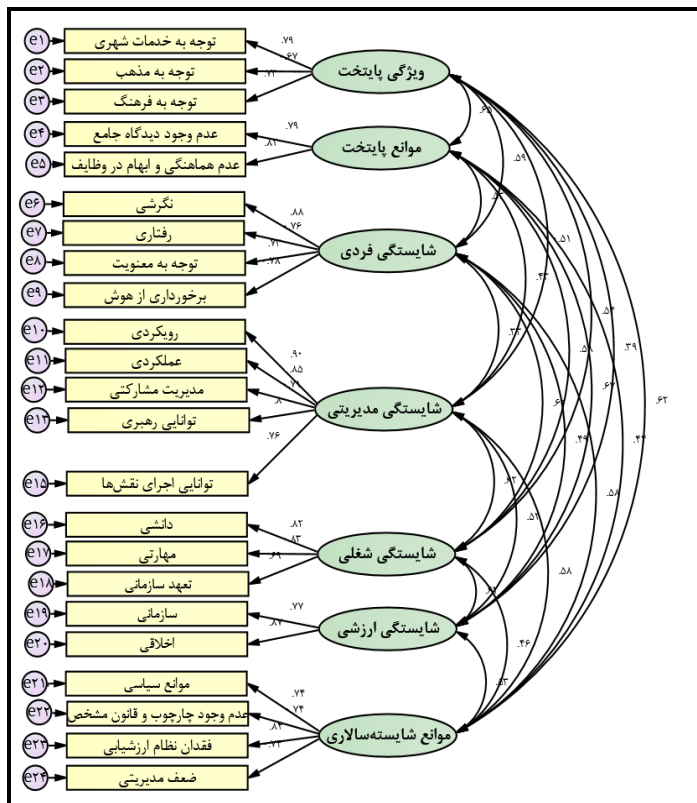
شکل شماره ۱: مدل اندازه‌گیری مرتبه اول تحقیق

جدول شماره ۲: شاخص‌های برازش برای مدل اندازه‌گیری مرتبه اول

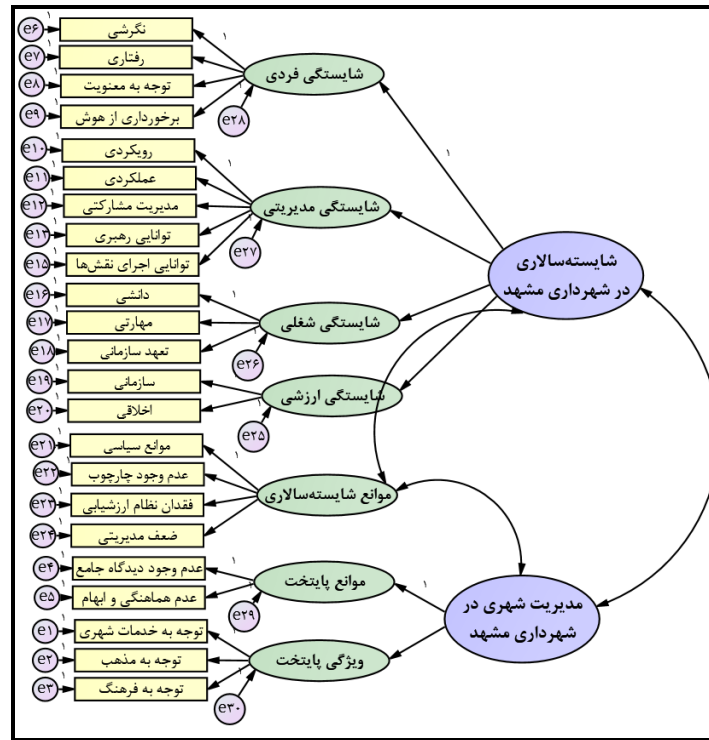
χ^2 / df	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMSR)	ریشه‌ی میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ضریب توکر-لوییس (TLI)	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
۲/۸۱	۰/۰۶۲	۰/۰۶۸	۰/۹۸	۰/۹۲
: مقادیر مطلوب $\chi^2 / df \leq 3$; $TLI, CFI \geq 0.90$; $RMSEA \leq 0.09$; $SRMSR \leq 0.10$				

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، تمامی شاخص‌ها در محدوده‌ی مطلوب قرار دارند. بنابراین مناسبت مدل اندازه‌گیری مرتبه اول در برازش به داده‌های گردآوری شده تأیید می‌شود.

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. لذا همگی مؤلفه‌ها در تبیین ابعاد مربوط به خود از نقشی معنی‌دار برخوردارند.

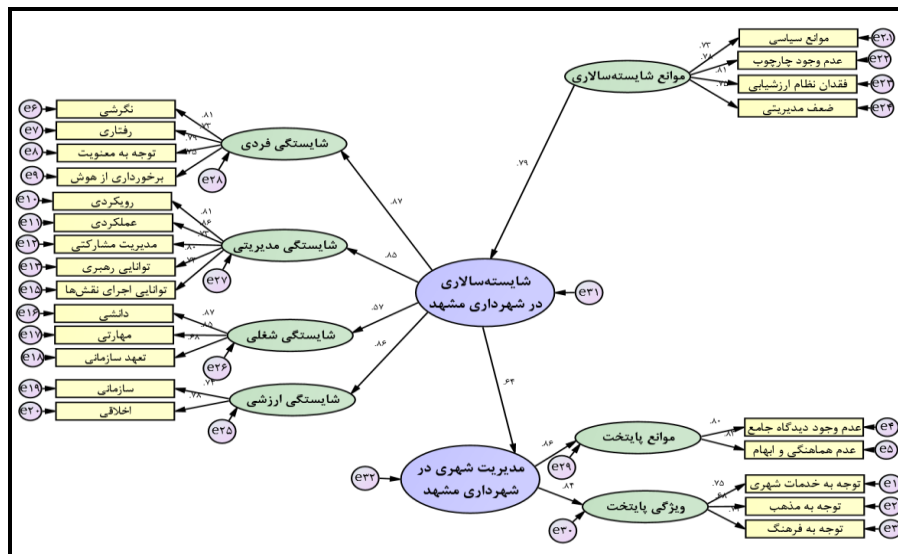


شکل شماره ۲: مدل اندازه‌گیری اصلاح شده مرتبه اول تحقیق پس از اعمال تغییرات به همراه ضرایب استاندارد شده



شکل شماره ۴: مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم تحقیق

حال نوبت به الگوی نهایی تحقیق می‌رسد که سوالات پژوهش بر اساس آن پاسخ داده خواهد شد و در شکل ۴. به نمایش درآمده است. این الگو 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.



شکل شماره ۴: الگوی تحقیق

در شکل ۴. برای ضرایب همگی مؤلفه‌ها و ابعاد حاضر $t > 1/96$ و لذا همگی آنها معنی‌دار هستند. در جدول ۳. شاخص‌های برازش الگوی نهایی به نمایش درآمده است.

جدول شماره ۳: شاخص‌های برازش برای مدل معادلات ساختاری

χ^2 / df	ریشه میانگین مربع باقیمانده (SRMSR) استاندارد شده	ریشه‌ی میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ضریب توکر-لوییس (TLI)	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
۲/۷۲	۰/۰۶۳	۰/۰۷۱	۰/۹۳	۰/۹۱
: مقادیر مطلوب $\chi^2 / df \leq 3; TLI, CFI \geq 0/90; RMSEA \leq 0/09; SRMSR \leq 0/10$				

همان طور که در جدول ۳. ملاحظه می‌شود، تمامی شاخص‌ها برای الگوی نهایی تحقیق، در محدوده‌ی مطلوب قرار دارند. بنابراین مناسبت الگوی شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد به داده‌های گردآوری شده تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی شایسته سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهری، پایتخت و شهر فرهنگی در شهرداری مشهد مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق از رویکرد آمیخته (کیفی- کمی) استفاده شده است. در بخش کیفی از تحلیل تم و مصاحبه با اعضای گروه خبرگان استفاده شد. نتایج حاصله از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که الگوی شایسته سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهری، پایتخت و شهر فرهنگی در شهرداری مشهد دارای ۱۶۸ کد آزاد (شاخص) می‌باشد که در قالب ۲۴ کد محوری طبقه‌بندی 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 شایسته سالاری، نهایی شدند. شایستگی فردی یکی از ابعاد تشکیل دهنده شایسته سالاری 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.

خنیف‌ر و همکاران (۲۰۲۰)، امامی میبدی و همکاران (۲۰۱۹)، آراسته و همکاران (۱۳۹۷)، الوانی و همکاران (۲۰۱۷)، حسین پور و کرمانشاهی (۲۰۱۷)، عسگری و همکاران (۲۰۱۵)، خشوعی و همکاران (۲۰۱۳)، رنجبر و همکاران (۲۰۱۳)، برزگر و همکاران (۲۰۲۰)، روبین (۲۰۱۹)، گاناوان (۲۰۱۸)، فانگ و همکاران (۲۰۱۰)، به عوامل فردی و ویژگی‌های شخصیتی به عنوان یکی از عوامل تشکیل‌دهنده الگوی شایسته‌سالاری تأکید داشتند. تفاوت این الگو با الگوهای 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 تشکیل‌دهنده شایسته سالاری 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 (۲۰۲۰)، غلامزاده و همکاران (۲۰۱۳)، شیان و همکاران (۲۰۱۱)، آسومنگ (۲۰۱۴)، در طرح پژوهشی خود به مولفه رهبری، به عنوان یکی از عوامل تشکیل دهنده

بعد مدیریتی مدیران در ساخت الگوی شایسته‌سالاری اشاره کرده‌اند. شایستگی شغلی در این تحقیق در بخش کیفی با سه مولفه (دانشی، مهارتی و تعهد سازمانی)، با ۳۴ شاخص نهایی گردید. خنیفر و همکاران (۲۰۲۰)، پیری و همکاران (۲۰۲۰)، امامی میبدی و همکاران (۲۰۱۹)، آراسته و همکاران (۲۰۱۸)، عاشقی و همکاران (۲۰۱۸)، تریپاتی و آگراول (۲۰۱۴)، عسگری و همکاران (۲۰۱۵)، به مولفه‌های دانشی و مهارتی به عنوان مولفه‌های تشکیل‌دهنده شایستگی اشاره کرده‌اند. تعهد سازمانی به عنوان یک مولفه تشکیل‌دهنده بعد شایستگی شغلی تنها در کار آسونگ (۲۰۱۴)، بکار رفته است. لذا پژوهش حاضر از این حیث با تحقیق مذکور همجهت می‌باشد. بعد ارزشی شایستگی مدیران، با دو مولفه (اخلاقی و سازمانی) و با ۱۶ شاخص مورد سنجش قرار گرفتند. پیری و همکاران (۲۰۲۰) و عسگری و همکاران (۲۰۱۵)، به عامل ارزشی به عنوان یکی از عوامل تشکیل‌دهنده شایستگی مدیران اشاره نموده‌اند این درحالیست که در تحقیق حاضر این عامل به عنوان یک بعد مستقل در نظر گرفته شده و برای آن دو مولفه (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 الگو 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. پس از تأیید پایایی ابزار تحقیق، پرسشنامه در بین اعضای نمونه مورد بررسی توزیع و گردآوری شد. تفاوت الگوی نهایی تحقیق با الگوی نتایج حاصله از بخش کیفی که اجزای تشکیل‌دهنده آن در قبل آمد، در این است که در این الگو، مولفه توانایی جلب رضایت از بعد شایستگی مدیریتی حذف گردید. سایر مولفه‌ها در الگو نهایی تحقیق باقی ماندند.

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

▪ برگزاری دوره‌های مهارت‌ورزی برای مدیران در خصوص نحوه کنترل خشم و

خودکنترلی

▪ انجام تست‌های روانشناسی قبل از انتصاب افراد در پست‌های مدیریتی

طبق نتایج بدست آمده، پس از بُعد فردی، بُعد ارزشی با ضریب ۰٫۸۶، دارای بیشترین میزان تأثیر در ساخت الگوی شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد می‌باشد. بر این اساس در ادامه پیشنهادهایی جهت بهبود این بُعد از شایسته‌سالاری ارائه شده است:

- افزایش مساوات در سازمان در زمینه اعطای پاداش‌ها
 - افزایش آموزش کارکنان و بهبود آزادی عمل آنان در ایفای نقش و شغل
- در پایان با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر و ضرورت تکمیل آن تسوط سایر محققین، موضوعات ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- ◀ طراحی و مطالعه تطبیقی الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهری در استان خراسان رضوی و مقایسه نتایج
- ◀ استفاده از سایر روش‌های تحقیق همچون روش APH و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر الگوی شایسته‌سالاری مدیران با رویکرد مدیریت شهری در شهرداری مشهد

منابع فارسی

- امامی میبیدی، احمدعلی. رحیمیان، حمید. عباس پور، عباس. غیاثی 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 ج.ا. با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مد ظله العالی)». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی سال هشتم*، شماره ۱ (پیاپی ۲۳).
- 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. عریضی، 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.
- رنجیر، منصور. خائف الهی، احمد. دانایی فرد، حسن. فانی، علی اصغر. (۱۳۹۲). «ارزیابی الگوی شایستگی های 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 شایستگی های 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 شاخص های شایستگی مدیران در یک شرکت بیمه ای (نمونه مطالعه: مدیران میانی)». *تازه های جهان بیمه*، شماره ۱۷۸.

References

- Arasteh, H. Hasanpoor, A. Eezadi, A. Basjani amlashi, T. (2018). design a competency model for Public Relations managers. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources* Vol.5, No 18. (In Persian)
- Asgari, N. Nikookar, Gh. Safari, H. Gholami, M. (2015). Competency model of public administrators of the Islamic Republic of Iran based on vision document 1404. *Management in The Islamic University*, Vol. 4, No.1. (In Persian)
- Aslan, M. Pamukçu, A. (2017). Managerial competencies and impact on management levels. *International Journal of Advanced 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.
- Bakhtazma, N. Hooshmand, E. Boshrouei Shargh, B. Vafae Najar, A. (2020). Designing an Organizational Health Model for Iranian Hospitals. *The Navid No Journal*, Volume 23, Issue 75. (In Persian)
- 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.
- Emami Meibodi, A. Rahimian.H. Abbaspoor, A. Gheiee nadoshan, S. (2019). Designing a model of leadership competencies in public universities in Tehran. *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University*, Vol.11, No 2. (In Persian)
- Fang, C. ting chang, S. chen, G. (2010). 'Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test
- Gholamzadeh,D. sehhat, S. Sattari laghab, B. (2013). Identification, identification and determination of competency indicators Managers in an insurance company (Study example: middle managers). *News from the world of insurance*, , No.178. (In Persian)
- Hejazi, S.K. Mokhtari Baye Kolaei, M. Gorjiposhti, M. Gilanipour, J. (2023). Designing a Systemic Model of Competency for Managers of the Iranian Ports and Maritime Organization. *Journal of System Management (JSM)*, 9(2).
- Hosseinpoor, D. kermanshahi, Sh.(2017). Designing a competency-based organization model, with an emphasis on competency strategic management. *Resource management in police*, Vol.4, No 4. (In Persian)
- Imani, H. gholipoor, A. azar. A. poorezat, A. (2021). Identify components and criteria of employee training system to develop administrative integrity in public organizations. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, Vol.7, No 27. (In Persian)
- Khanifar, H. ebrahimi, S. seifi, A. fayazi, M. (2020). Designing a competency model for educational managers to be used in the evaluation and development center. *Journal of school Administration*, Vol.7, No 2. (In Persian)
- Khoshooie, M. Arizi, H. Moori, A. jahanbazi, A. (2013). Designing a model of managerial competence. *Strategic management studies*, No 14.
- 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. (2015). 'Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies'. *Procedia Manufacturing*.3:81-687.
- Marko, M., & Riecansky R. (2018). Sympathetic arousal, but not disturbed executive functioning, mediates the impairment of cognitive flexibility under stress. *Cognition*, 174, 94 -102. Management.of the AHP approach'. *Engineering African Journal of Business*

- 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>.
- Piri, R. Abbaspoor, A. . Rahimian.H. Maleki, H. Eskandari, H. (2020). Designing and validating the competency model of educational managers based on the teachings of the Holy Quran. *Journal of school Administration*, Vol.8, No 1. (In Persian)
- Ranjbar, M. Khaef Elahi, A. Danaee Fard, H. Fani, A. (2013). Measurig Competency Model for Managers in the Health Sector (Structural Equation Modeling Approach). *J Mazand Univ Med Sci* , ; 24(109). (In Persian)
- Rantz A. (2016). ‘Competencies: Report of the competencies workgroup. workforce and succession planning workgroup’. New York State Governors Office of Employee 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.
- Tayybi Rahni, A. Modabber Azizi, H. (2021). Human Resource Management in Post-Corona Crisis. *Crisis and emergency management*, , No.1. (In Persian)
- 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.

