

Presenting a Competency Model for Managers in Public Organizations (Case Study: Plan and Budget Organization of Iran)

1. Ezzatollah Mohammadi : Department of Management, Qeshm International Branch, Islamic Azad University, Qeshm ,
Iran

2. Mohammad Bagheri *: Department of Management, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas,
Iran.

3. Serajeddin Mohebi : Department of Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: M.bagheri@iauba.ac.ir

Abstract:

Managerial competency plays a crucial role in improving performance and enhancing productivity within public organizations. The Plan and Budget Organization of Iran, as one of the key institutions in policymaking and the implementation of developmental programs, requires managers equipped with a wide range of competencies tailored to today's complex and dynamic environment. The aim of the present study was to develop a competency model for managers in public organizations, focusing specifically on the Plan and Budget Organization of Iran. This research adopted a qualitative methodology. The statistical population in the model development phase included faculty members in the field of public administration at higher education institutions and senior managers and human resource management experts from various public organizations. In the model validation phase, participants consisted of public administration faculty members from higher education institutions in Greater Tehran. In the qualitative section, 19 experts were selected through snowball sampling, while in the validation phase, 20 experts were chosen via purposive sampling. Data collection tools included semi-structured interviews in the qualitative section and an expert evaluation checklist in the validation phase. For data analysis, the qualitative section employed thematic analysis using initial, axial, and selective coding with Atlas software. The validation phase used the Delphi method across three rounds via SPSS software. To assess validity and reliability in the qualitative phase, necessary procedures such as credibility (expert review) and confirmability (expert audit) were employed. In the validation stage, the expert checklist content was approved by several academic and organizational experts in terms of clarity and comprehensibility, and its reliability was confirmed through a test-retest method, yielding a coefficient of 0.86. Based on the qualitative findings, the final model included five main themes: (1) personal and personality competencies, (2) leadership and managerial competencies, (3) communication and interpersonal competencies, (4) technical and knowledge-based competencies, and (5) environmental and adaptability competencies, encompassing 25 components and 100 indicators. The results of the validation phase confirmed the main and sub-themes identified in the qualitative section.

Keywords: meritocracy, managerial competency, Plan and Budget Organization of Iran.

How to Cite: Mohammadi, E., Bagheri, M., Mohebi, S. (2025). Presenting a Competency Model for Managers in Public Organizations (Case Study: Plan and Budget Organization of Iran), *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(1), 69-87.



ارائه الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: سازمان برنامه و بودجه کشور)

۱. عزت اله محمدی^{id}: گروه مدیریت، واحد بین الملل قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

۲. محمد باقری^{id*}: گروه مدیریت، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.

۳. سراج الدین محبی^{id}: گروه مدیریت، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: M.bagheri@iauba.ac.ir

چکیده

شایستگی مدیران در بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی، موثر بوده و سازمان برنامه و بودجه کشور به عنوان یکی از نهادهای حیاتی در سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای، نیازمند مدیرانی با شایستگی‌های متنوع و متناسب با محیط پیچیده و متغیر کنونی است. هدف از پژوهش حاضر، ارائه الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی با تمرکز بر سازمان برنامه و بودجه کشور بود. روش تحقیق کیفی بوده و جامعه آماری در بخش ارائه الگو، اعضای هیئت علمی رشته مدیریت دولتی در مراکز آموزش عالی و مدیران عالی و کارشناسان متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی در ارگانها و سازمان‌های دولتی و در بخش اعتباریابی، اعضای هیئت علمی رشته مدیریت دولتی در مراکز آموزش عالی تهران بزرگ بود. در بخش کیفی با روش نمونه‌گیری گلوله برفی تعداد ۱۹ خبره و در بخش اعتباریابی با روش نمونه‌گیری هدفمند، ۲۰ خبره انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش اعتباریابی، چک لیست خبره سنجی بوده و برای تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون با کدگذاری اولیه، محوری و ثانویه در نرم افزار At las و در بخش اعتباریابی از روش دلفی در طی سه مرحله و در نرم افزار SPSS استفاده گردید. برای تعیین روایی و پایایی در بخش کیفی، از بررسی‌های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان) و قابلیت تأیید (بازبینی خبرگان)، استفاده شده و در مرحله اعتباریابی، محتوای چک لیست خبره سنجی از نظر قابل فهم بودن و گویا بودن مورد تأیید چند تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفته و پایایی آن با روش آزمون مجدد، ۰/۸۶ محاسبه و تأیید گردید. طبق نتایج بخش کیفی، مدل نهایی دارای ۵ تم اصلی بشرح: ۱. شایستگی‌های فردی و شخصیتی، ۲. شایستگی‌های رهبری و مدیریتی، ۳. شایستگی‌های ارتباطی و بین‌فردی، ۴. شایستگی‌های فنی و دانشی و ۵. شایستگی‌های محیطی و سازگاری و ۲۵ مولفه و ۱۰۰ شاخص بوده‌است. نتایج بخش اعتباریابی، حاکی از تأیید تم‌های اصلی و فرعی شناسایی شده در بخش کیفی بود.

کلیدواژه‌گان: شایسته محوری، شایستگی مدیران، سازمان برنامه و بودجه کشور.

نحوه استناددهی: محمدی، عزت اله، باقری، محمد، محبی، سراج الدین. (۱۴۰۴). ارائه الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: سازمان برنامه و بودجه کشور). نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۲(۱)، ۸۷-۶۹



مقدمه

بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که برای دستیابی به موفقیت و ماندگاری در محیط رقابتی، به داشتن نیروی انسانی با بهترین استعدادها نیاز دارند. این اهمیت به حدی است که از دیدگاه مدیران عالی، نیروی انسانی نه به‌عنوان یک منبع، بلکه تحت عنوان شریک استراتژیک سازمان قلمداد می‌شوند (Mohammadi Yazdi et al., 2023). سازمان‌های دولتی، معرف نوع مهمی از سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است که با فراهم آوردن و ارتقاء بخشیدن دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز کارکنان ارشد فنی، حرفه‌ای و مدیریتی به توسعه اقتصادی کمک می‌کند. این سازمان‌ها، به‌طور قطع نه تنها موجب ترویج دانش می‌شود، بلکه با پیشرفت‌های تحقیقاتی، تکنولوژیکی و علمی، دانش جدید نیز بوجود می‌آورد. سازمان‌های بخش دولتی نیز برای دستیابی به کیفیت بالا و در رأس آن داشتن منابع انسانی شایسته، نیازمند به داشتن مدل شایستگی هستند. در یک مدل شایستگی، لیستی از شایستگی‌هایی وجود دارند که از مشاهده رضایت بخشی یا عملکرد استثنایی افراد برای یک حرفه معین بدست می‌آیند. مدل‌ها بیان‌کننده شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان برای توسعه و بهبود عملکرد در مشاغل فعلی یا مهیا کردن آنان برای مشاغل است که بعد از ترفیع یا جابجایی به دست می‌آوردند و در تحلیل مهارت‌ها نیز بسیار مفید می‌باشند. با مقایسه بین شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان و یا سازمان، برنامه‌های بهبود افراد برای رفع این شکاف اجرا می‌شود (Karimi & Ahmadi, 2021). مدل‌های شایستگی به طور گسترده در سازمان‌ها پذیرفته شده‌اند و به عنوان ابزاری برای تبدیل استراتژی سازمانی به رفتار کارکنان عمل می‌کنند (Campion et al., 2020). آن‌ها برای توسعه منابع انسانی و به دست آوردن مزیت رقابتی در اقتصاد مبتنی بر دانش بسیار مهم هستند (Chouhan & Srivastava, 2014). پذیرش جنبش شایستگی در سازمان‌های دولتی به‌عنوان عمل‌گرایانه و اغلب موردی توصیف شده است. در اواخر دهه (۱۹۹۰) این جنبش در سطح بین‌المللی، تحت تأثیر تأکید فزاینده بر رویه‌های مدیریت عمومی جدید که کارایی و مسئولیت‌پذیری را در اولویت قرار می‌دهند، شروع به ریشه‌یابی کرد (Mackay et al., 2023). این مدل‌ها به‌عنوان چارچوب‌هایی برای فعالیتهای مدیریت منابع انسانی عمل می‌کنند (Alainati, 2022) و فهرستی از شایستگی‌هایی است که با مقایسه عملکرد رضایت‌بخش با عملکرد مورد انتظار کارکنان برای ایجاد یک شغل خاص است (Skorková, 2016). مدیران در سازمان‌ها به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سازمان تحت مدیریت خویش به وجود آورند. آنان در برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع، سازماندهی افراد، رهبری، مدیریت عملکرد، ارزیابی و کنترل نقش مهمی در مسیر تعالی سازمانی دارند. چنانچه گزینش مدیران به نحو مناسب و صحیح صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی را دربر خواهد داشت، از این رو همواره تلاش می‌شود شایسته‌ترین، صالح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد از بین متقاضیان مشاغل مدیریتی برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی انتخاب گردند و این امر به مراتب برای مدیرانی که با مجموعه‌ای از نیروی انسانی با فرهنگ و ارزش‌های مختلف در ارتباط هستند بسیار حائز اهمیت می‌باشد (Khosh Namak et al., 2020). شایستگی‌های کلیدی برای مدیران مؤثر در سازمان‌های دولتی شامل ارتباطات، تفکر تحلیلی، برنامه‌ریزی و سازماندهی است. علاوه بر این، جهت‌گیری پیشرفت، رهبری و نوآوری مدیران با عملکرد بالا را از مدیران متوسط متمایز می‌کند. شایستگی‌های جدیدتر که برای مدیران دولتی حیاتی هستند شامل پایبندی به مقررات، همکاری چند ذی‌نفع و مهارت‌های فنی در زمینه‌هایی مانند فناوری و مدیریت منابع انسانی است (Sudirman et al., 2019). علاوه بر این، انعطاف‌پذیری، تصمیم‌گیری و تیم‌سازی به‌عنوان شایستگی‌های اصلی به‌ویژه در زمان‌های چالش برانگیز مورد تأکید قرار می‌گیرد (Alberstadt et al., 2021).

یکی از چالش‌های جدی در اداره‌ی اثربخش سازمان‌ها به ویژه در بخش دولتی، حصول اطمینان از وجود مدیرانی شایسته در بالای هرم سازمانی است. اجرای صحیح و درست مدیران شایسته، نیاز بلندمدت سازمان برای مدیران متعهد و کارآمد را حل می‌کند. در راستای تحقق این امر، سازمان‌های دولتی بایستی بر اساس اقتضائات بخش دولتی و سازمان مورد نظر، برنامه شایستگی مدیریت متناسب با خودشان را تهیه کنند. پیدا نکردن افراد مناسب برای شایستگی و جانشینی مدیران، یکی از مسائل و مشکلات جدی هر سازمانی است (Valikhani-Dehaqani & Masoumi, 2022). مفهوم شایستگی مدیریتی کاملاً مشخص و ساده نیست، و نمی‌توان یک نوع مشخص از مدیر موفق را تعریف کرد. پایه توسعه شایستگی، پتانسیل شخصی مدیر است. از طریق توسعه این پتانسیل، الزامات عملکرد موفقیت‌آمیز برآورده می‌شود. بنابراین، به عهده هر مدیر است که سطح شایستگی خود را ارزیابی کرده و نیاز خود به توسعه بیشتر را تشخیص دهد. شایستگی مدیریتی، مجموعه‌ای از مهارت‌های پیچیده و دیگر پیش‌نیازها، به‌ویژه انگیزه، برای عملکرد مدیر است

(Tomastika et al., 2015). شایستگی‌های مدیریتی شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌هایی است به منظور اینکه مدیر بتواند وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهد (Lara & Salas-Vallina, 2017). در مجموع؛ مدیران سازمان‌ها به عنوان هدایت کننده منابع سازمان در جهت رسیدن به اهداف جایگاه کلیدی را بر عهده دارد. بکارگیری نظام‌های موثر در جهت انتخاب، انتصاب و توسعه این مدیران و ارزیابی قابلیت‌های مدیریتی آن‌ها و تدوین و تبیین الگویی در همین راستا از جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. در فرایند منابع انسانی شایسته محور انتخاب و توسعه سازمان‌ها بر اساس الگویی سیستمی و از پیش تعیین شده (مدل استاندارد) صورت می‌گیرد. اصولی که بکارگیری آن‌ها منجر به بهبود روش و عملکرد مدیریت، ارتقاء عملکرد منابع انسانی، افزایش بهره‌وری واحدهای سازمانی و در نهایت کل سازمان خواهد شد. به همین خاطر باید برای انتخاب مدیران شایسته در سازمان‌ها از مدل‌های مناسب استفاده نمود؛ اما سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه و کم‌تر توسعه یافته همواره برای استقرار یا توسعه مدل شایستگی مدیران و هم چنین کارکنان با موانع متعددی روبرو هستند، تدوین و تبیین مدل‌های شایستگی مدیران و کارکنان و فرایند طراحی آن و روش‌های استقرار آن در هر سازمانی که خواهان بهبود مستمر است، ضروری می‌باشد (Valikhani-Dehaqani & Masoumi, 2022). دغدغه محقق بررسی تأثیر آموزش و توسعه شایستگی‌های مدیریتی بر بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی است. با توجه به اینکه بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران با چالش‌های زیادی در زمینه مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد مواجه هستند، طراحی مدل‌های شایستگی مدیریتی برای بهبود فرآیندهای مدیریتی این سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یک شکاف عمده در ادبیات تحقیق، کمبود مطالعاتی است که تأثیر شایستگی‌های مدیریتی بر عملکرد سازمان‌های دولتی در ایران را به‌طور جامع و کاربردی بررسی کرده باشند. بیشتر پژوهش‌ها بر روی مدل‌های شایستگی در کشورهای توسعه یافته متمرکز شده‌اند و تأثیرات خاص فرهنگی و اجتماعی ایران در این زمینه نادیده گرفته شده است. تحقیقات در زمینه شایستگی‌های مدیریتی می‌تواند تأثیرات عمیقی در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی و ارتقاء توانمندی‌های مدیریتی در سطوح مختلف سازمانی داشته باشد. در این تحقیق، هدف اصلی طراحی الگوی بومی شایستگی‌های مدیریتی برای سازمان برنامه و بودجه کشور است که در نهایت موجب بهبود فرآیندهای مدیریتی و کارایی در سازمان‌های دولتی می‌شود. از این رو، نیاز به طراحی الگوی شایستگی بومی و متناسب با شرایط ایران وجود دارد که بتواند به‌طور مؤثری بر عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیر بگذارد. با درک موضوع پژوهش، محقق در پی جواب دادن به این سوال است که: الگوی شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی - سازمان برنامه و بودجه کشور، چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق کیفی است، در بخش کیفی این تحقیق از رویکرد «تفسیرگرایانه» با روش تحلیل مضمون بهره برده شد. در بخش اعتباریابی از روش «تصمیم‌گیری گروهی» با تکنیک دلفی (DELPHI) استفاده شد. در مرحله کیفی، از خبرگان و متخصصان بهره گرفته شد تا مصاحبه‌ها از اعتبار مناسبی برخوردار باشد. مشارکت کنندگان تحقیق در بخش کیفی شامل:

۱. خبرگان دانشگاهی بشرح: اعضای هیئت علمی رشته مدیریت دولتی و گرایش‌های مدیریت رفتار سازمانی، توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی در مراکز آموزش عالی.
۲. خبرگان سازمانی بشرح: مدیران عالی و کارشناسان متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی در ارگان‌ها و سازمان‌های دولتی.
۳. صاحب‌نظران و کارشناسان مبحث «مدیریت منابع انسانی» می‌باشد.

خصوصیات مورد نظر برای خبره بودن افراد، شامل موارد زیر بود: ۱. داشتن تحصیلات مرتبط با مبحث «مدیریت دولتی»، ۲. داشتن تحصیلات مرتبط با گرایش‌های «مدیریت رفتار سازمانی، توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی»، ۳. داشتن تالیفات مانند کتاب، مقاله و طرح پژوهشی مرتبط با مبحث «مدیریت منابع انسانی» و «شایسته‌محوری» و ۵. داشتن سابقه اجرایی مرتبط با موضوع پژوهش در سازمان‌های دولتی کشور. به منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی، طیفی از آگاهان کلیدی در زمینه موضوع تحقیق با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شد. این انتخاب و نظرسنجی، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. منظور از اشباع نظری، به اشباع رسیدن نظرات مطرح

¹ Snowball sampling

شده خبرگان در چند مصاحبه آخر از خبرگان بوده، بطوریکه از تحلیل محتوای مصاحبه‌های پایانی، موارد جدیدی بدست نیاید. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت. در جدول (۱) مشخصات ۱۹ خبره به شرح زیر آمده است.

جدول ۱. اطلاعات مصاحبه شوندگان

ردیف	جنسیت	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	سابقه (سال)	پست سازمانی یا شغل	کد در نظرسنجی
۱	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	۱۸	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۱
۲	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	۸	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۲
۳	زن	مدیریت رفتار سازمانی	دکتری	۱۷	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۳
۴	مرد	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۱۵	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۴
۵	زن	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۲۷	عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور	N۵
۶	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	۲۹	عضو هیئت علمی وزارت علوم	N۶
۷	زن	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۲۳	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۷
۸	مرد	مدیریت رفتار سازمانی	دکتری	۱۱	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۸
۹	مرد	مدیریت توسعه منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۱۹	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۹
۱۰	مرد	مدیریت توسعه منابع انسانی	دانشجوی دکتری	۷	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۱۰
۱۱	زن	مدیریت دولتی	دکتری	۲۲	عضو هیئت علمی وزارت علوم	N۱۱
۱۲	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	۲۸	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۱۲
۱۳	مرد	مدیریت منابع انسانی	دانشجوی دکتری	۲۳	عضو هیئت علمی وزارت علوم	N۱۳
۱۴	زن	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۱۸	عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور	N۱۴
۱۵	زن	مدیریت رفتار سازمانی	دکتری	۹	عضو هیئت علمی وزارت علوم	N۱۵
۱۶	مرد	مدیریت دولتی	دانشجوی دکتری	۱۴	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۱۶
۱۷	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	۹	عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور	N۱۷
۱۸	مرد	مدیریت توسعه منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۲۱	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۱۸
۱۹	زن	مدیریت رفتار سازمانی	دانشجوی دکتری	۲۵	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۱۹

مشارکت کنندگان تحقیق در بخش اعتباریابی، اعضاء هیئت علمی رشته مدیریت دولتی و گرایش‌های مدیریت رفتار سازمانی، توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی در مراکز آموزش عالی تهران بزرگ بود. روش نمونه‌گیری در بخش اعتباریابی، به صورت نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند بوده که تعداد ۲۰ خبره و کارشناس با بکارگیری این تکنیک نمونه‌گیری انتخاب گردیدند.

از مصاحبه نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار جمع آوری داده‌ها در بخش کیفی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات در بخش اعتباریابی، چک لیست خبره سنجی بوده است. برای تعیین روایی و پایایی ابزار بخش کیفی، از بررسی‌های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان) و قابلیت تأیید (بازبینی مجدد خبرگان)، استفاده گردید. بطوریکه برای تعیین روایی، متن تایپ شده پنج مصاحبه اولیه به همراه کدگذاری اولیه‌ای که براساس این پنج مصاحبه بدست آمد، در اختیار خبرگانی که آنان مصاحبه بعمل آمده بود، قرار گرفت تا آنان در مورد برداشتها و استنباطهایی که مصاحبه‌گر از مصاحبه آنان، کرده بود، اعمال نظر کنند. در صورت مغایرت و نیاز به اصلاح بر روی موارد تایپ شده از روی مصاحبه، اصلاحات انجام گرفتند تا آنچه که مدنظر خبرگان بوده، مورد تحلیل قرار گیرد. برای تعیین پایایی، در این پژوهش برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به چند نفر از مشارکت کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شده و نکات پیشنهادی اعمال شد.

برای روایی داده‌ها در مرحله اعتباریابی، محتوای چک لیست نظرسنجی از نظر قابل فهم بودن، رسا بودن و گویا بودن مورد تأیید چند تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفت و موارد اصلاحی رفع شده تا چک لیست خبره سنجی از اعتبار لازم برخوردار باشد. به منظور بررسی پایایی چک لیست خبره سنجی بمنظور تعیین مولفه‌های نهایی، از آزمون

مجدد استفاده شده است که به همین منظور، ابزار چک‌لیست بین ۱۰ نفر از افراد جامعه آماری در دو نوبت متفاوت با بازه زمانی دوهفته پخش شده و ضریب همبستگی بین نتایج حاصل از نوبت اول با نوبت دوم، در محیط نرم افزار SPSS مقدار ۰/۸۶ محاسبه شده و پایایی مورد تأیید قرار گرفت.

در بخش کیفی تحقیق حاضر از روش کیفی تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند. تم انتزاعی‌ترین سطح داده‌ها است که شکل گرفتن و انتخاب آن‌ها بستگی زیادی به ساختارهای تحقیق دارد. استفاده از مطالعات کیفی به ویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. دلیل انتخاب روش تحلیل تم در تحقیقات این بوده که هدف تحقیق شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعه الگوهایی نظری برای تحقیقات تجربی آتی در حوزه مورد تحقیق، براساس یافته‌های کیفی بوده است. اندرسون (۲۰۰۷)، یک فرآیند پانزده مرحله‌ای را برای تحلیل تم ارائه می‌دهد. همچنین کلارک و برون (۲۰۰۶)، نیز فرآیندی شش مرحله‌ای بدین منظور سامان داده‌اند که در این تحقیق از این رویکرد استفاده گردید.

در بخش اعتباریابی، اعتباریابی مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی با تعیین میزان اهمیت آنان در تبیین مدل، با نظرسنجی از خبرگان و بکارگیری تکنیک دلفی^۱ و انجام محاسبات توصیفی در نرم افزار SPSS، انجام گرفت که از پرسشنامه نظرسنجی طی سه راند استفاده شد. روش دلفی یکی از روش‌های تحقیق کیفی است که از آن به منظور دستیابی به اجماع در تصمیم گیری‌های گروهی استفاده می‌شود. در عمل، روش دلفی یک سری از پرسشنامه‌ها یا دوره‌های^۲ متوالی به همراه بازخورد کنترل شده‌ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد متخصص^۳ درباره یک موضوع خاص دست یابد. روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید که در این بخش یافته‌های حاصل از هر دور به تفکیک ارائه گردید. محقق برای نظرسنجی از خبرگان، مولفه‌های هر یک از پنج دسته شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، راهبرها و پیامدها را در قالب چک لیست نظرسنجی ۵ گزینه‌ای با میزان اهمیت (۱ کمترین) تا (۵ بیشترین) در اختیار گروه خبرگان قرار داد. فاصله زمانی هر یک از دوره‌های دلفی، یک هفته بوده و بعد از راند اول، یک هفته بعد، راند دوم دلفی انجام شد و به همین نحو، در هفته بعدی، راند سوم دلفی انجام گرفت. در این پژوهش، روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید.

یافته‌ها

از ۱۸ خبره، تعداد ۱۲ نفر مرد (۶۳/۲ درصد) و ۷ نفر زن (۳۶/۸ درصد) بوده‌اند. تعداد ۸ نفر کارشناسی ارشد و دانشجوی دکتری (۴۲/۲ درصد)، ۶ نفر دکتری - استادیار (۳۱/۶ درصد)، ۳ نفر دکتری - دانشیار (۱۵/۷ درصد) و ۲ نفر دکتری - استاد (۱۰/۵۰ درصد) بوده‌اند. تعداد ۴ نفر ۱۰ سال و کمتر (۲۱/۱ درصد)، ۷ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۳۶/۸ درصد) و ۸ نفر (۴۲/۱ درصد) بیشتر از ۲۰ سال بوده است. تعداد ۴ نفر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۲۱/۱ درصد)، ۳ نفر دانشگاه پیام نور (۱۵/۷ درصد)، تعداد ۴ نفر دانشگاه آزاد اسلامی (۲۱/۱ درصد) و ۸ نفر (۴۲/۱ درصد) از مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور بودند.

در بخش کیفی، محور اصلی پژوهش مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل متأثر در خصوص تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و معیارهای مربوط به "الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی - سازمان برنامه و بودجه کشور" به عنوان مفهوم اصلی بود. از رویکرد شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) برای تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد.

گام ۱: آشنایی با داده‌ها: غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و

الگوها)

^۱ Delphi Method

^۲ Rounds

^۳ Expert Panel

قبل از انجام کدگذاری اولیه در گام اول، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها)، بوده است.

گام ۲: ایجاد کدهای اولیه: خواندن و آشنایی محقق با داده‌ها در جهت ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها: در این گام مشخص شده که در نهایت، ۲۷۵ کد مفهومی اولیه شناسایی شد.

مرحله ۳: جستجوی کدهای گزینشی: دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده: پس از بررسی و مطابقت این کدها، کدهای تکراری بایستی حذف شوند که ۱۷۵ کد از بین ۲۷۵ کد اولیه، حذف شده و در نهایت ۱۰۰ کد احصا گردید.

مرحله ۴: شکل‌گیری تم‌های فرعی: ایجاد مجموعه‌ای از تم‌ها و بازبینی آنها: در جدول (۲)، نتایج حاصل از تعیین تم فرعی (طبقه فرعی) آمده است. هدف از این قسمت ایجاد رابطه بین معیارهای تولید شده است. در مرحله کدگذاری اولیه، از ۲۷۵ کد اولیه شناسایی شده، پس از بررسی این کدها و حذف کدهای تکراری، تعداد ۱۷۵ کد حذف گردید. حال در کدگذاری محوری، تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) با کدهای اولیه نهایی (۱۰۰ کد) انجام شد.

جدول ۲. نتایج تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی)

ردیف	تم فرعی	معیار
۱	خودآگاهی	[N۵-۱] توانایی شناسایی نقاط قوت شخصی. [N۱-۱] تشخیص نیازهای آموزشی و توسعه فردی. [N۶-۱] آگاهی از تأثیر رفتار خود بر دیگران. [N۳-۳] ارزیابی مستمر عملکرد شخصی.
۲	شبکه‌سازی	[N۶-۷] شناسایی افراد کلیدی برای همکاری. [N۱۰-۵] ایجاد روابط حرفه‌ای درون و بیرون سازمان. [N۴-۸] بهره‌گیری از شبکه‌ها برای حل مسائل سازمانی. [N۵-۷] تقویت تعاملات میان‌بخشی.
۳	خلاقیت و نوآوری	[N۷-۲] ارائه راه‌حل‌های خلاقانه برای مشکلات. [N۴-۲] استفاده از روش‌های نوین در اجرای وظایف. [N۶-۲] توانایی ایده‌پردازی در شرایط محدود. [N۱۸-۵] ترغیب تیم به مشارکت در نوآوری.
۴	آشنایی با قوانین و مقررات	[N۱۱-۸] شناخت کامل قوانین مالی و بودجه‌ای. [N۱۹-۱۳] تسلط بر مقررات اداری و سازمانی. [N۲-۱۰] توانایی تطبیق عملکرد سازمان با قوانین. [N۴-۹] به‌روز بودن در زمینه تغییرات مقررات.
۵	مهارت مذاکره	[N۱۶-۱۰] شناسایی نیازها و منافع طرف مقابل. [N۱۴-۳] ارائه پیشنهادهای متقابل قابل پذیرش. [N۲-۷] مدیریت فرایند مذاکره تا رسیدن به توافق. [N۹-۱۵] حفظ تعادل میان منافع سازمان و ذی‌نفعان.
۶	تحلیل داده‌ها	[N۱۵-۸] جمع‌آوری داده‌های کمی و کیفی. [N۱۲-۴] استفاده از تکنیک‌های آماری برای تحلیل داده. [N۵-۱۰] شناسایی الگوها و روندهای کلیدی. [N۱۱-۹] ارائه یافته‌های تحلیلی به مدیران.

۷	درک ارزش‌های سازمانی	[۱۲-۴] شناسایی مأموریت و چشم‌انداز سازمان. [۴-۱۶] هماهنگی رفتارها با ارزش‌های کلیدی سازمان. [۲-۱۱] تقویت تعهد کارکنان به ارزش‌های سازمانی. [۱۱-۱۷] پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای. [۱۳-۱۷] پذیرش ایده‌های جدید و تغییرات فناورانه. [۴-۱۱] یادگیری مهارت‌های نوین مرتبط با شغل. [۱۳-۴] حمایت از تیم در پذیرش نوآوری‌ها. [۱۳-۲] انطباق سریع با تغییرات محیطی. [۳-۱۱] اجرای سریع تصمیمات در شرایط اضطراری. [۴-۱۲] تدوین برنامه‌های واکنش در شرایط بحران. [۸-۱۷] پیش‌بینی موقعیت‌های بحرانی بالقوه. [۱۳-۱۷] ارزیابی نتایج مدیریت بحران و یادگیری از آن [۳-۱۷] حفظ آرامش در شرایط بحرانی. [۲-۱۲] مدیریت تنش‌های کاری به شیوه مؤثر. [۳-۱۵] توانایی اتخاذ تصمیم در شرایط پرتنش. [۸-۱۲] توانایی ایجاد تعادل میان کار و زندگی. [۴-۱۶] توانایی پیش‌بینی تغییرات محیطی. [۹-۱۷] برنامه‌ریزی برای اجرای تغییرات سازمانی. [۱۲-۱۸] مدیریت مقاومت کارکنان در برابر تغییر. [۴-۱۳] ارتقای فرهنگ پذیرش تغییر در سازمان. [۱۱-۱۷] شناسایی نیازها و انتظارات ذی‌نفعان. [۴-۱۳] حفظ ارتباط مستمر و سازنده با ذی‌نفعان. [۴-۱۱] ایجاد رضایت در روابط با نهادهای بیرونی. [۱۲-۱۶] تقویت شفافیت در ارتباطات. [۱۰-۱۹] شناسایی دلایل تعارض در تیم‌ها. [۴-۱۴] میانجی‌گری برای حل اختلافات. [۸-۱۸] ترویج همکاری و کاهش رقابت ناسالم. [۲-۱۴] تقویت فرهنگ بازخورد سازنده. [۱۲-۱۴] تحلیل منطقی اطلاعات و داده‌ها. [۱-۱۴] ارزیابی صحت و اعتبار منابع اطلاعاتی. [۱۱-۱۸] شناسایی تناقضات در مسائل سازمانی. [۳-۱۳] ارائه راهکارهای کاربردی بر اساس شواهد. [۷-۱۸] جمع‌آوری اطلاعات مرتبط برای تصمیم‌گیری. [۵-۱۷] تحلیل پیامدهای تصمیم‌های مختلف. [۷-۱۹] توانایی اولویت‌بندی گزینه‌های تصمیم‌گیری. [۳-۱۴] ارزیابی نتایج تصمیم‌ها و اصلاح آن‌ها. [۴-۱۲] تعیین وظایف و اهداف برای اعضای تیم. [۸-۱۴] ایجاد انگیزه در کارکنان برای دستیابی به اهداف.
۸	سازگاری با نوآوری	
۹	مدیریت بحران	
۱۰	استرس‌پذیری	
۱۱	مدیریت تغییر	
۱۲	تعامل با ذی‌نفعان	
۱۳	مدیریت تعارض	
۱۴	تفکر انتقادی	
۱۵	تصمیم‌گیری اثربخش	
۱۶	هدایت تیم	

- [N۵-۵] ارزیابی عملکرد تیم و ارائه بازخورد.
- [N۵-۵] حل مسائل و مشکلات تیمی به شیوه‌ای کارآمد.
- [N۶-۱۱] شناخت تفاوت‌های فرهنگی در سازمان. ۱۷ آگاهی فرهنگی
- [N۳-۱۲] مدیریت فرهنگ سازمانی چندگانه.
- [N۱۱-۱] توجه به ارزش‌ها و باورهای فرهنگی کارکنان.
- [N۱۲-۱۲] تقویت تعاملات بین فرهنگی.
- [N۱۰-۷] تدوین بودجه بر اساس اهداف سازمان. ۱۸ مهارت‌های مالی و بودجه‌ای
- [N۱-۸] تحلیل هزینه‌ها و تخصیص منابع مالی.
- [N۷-۹] پایش عملکرد مالی سازمان.
- [N۳-۱۱] ارائه گزارش‌های مالی شفاف.
- [N۱۸-۱۷] سازمان‌دهی محتوا به صورت قابل فهم ۱۹ انتقال ایده‌ها و اطلاعات
- [N۱۱-۱۴] استفاده از ابزارهای بصری جذاب.
- [N۱۷-۷] توانایی پاسخ به سؤالات مخاطبان.
- [N۳-۹] جلب توجه مخاطبان در طول ارائه اطلاعات و مفاهیم و دستورات.
- [N۱۵-۴] درک احساسات و نیازهای دیگران. ۲۰ همدلی
- [N۷-۷] احترام به دیدگاه‌های مختلف.
- [N۹-۳] ارائه حمایت عاطفی در شرایط بحرانی.
- [N۱۰-۲] تقویت ارتباطات انسانی در سازمان.
- [N۱۴-۴] پایبندی به قوانین و مقررات سازمانی. ۲۱ تعهد حرفه‌ای
- [N۸-۹] توجه به منافع سازمان در تصمیم‌گیری‌ها.
- [N۱۲-۷] انجام وظایف با دقت و مسئولیت‌پذیری بالا.
- [N۸-۵] حفظ محرمانگی اطلاعات حساس.
- [N۳-۱۵] توانایی کار با نرم‌افزارهای مرتبط با حوزه کاری. ۲۲ دانش فناوری اطلاعات
- [N۱۶-۷] درک مفاهیم پایه‌ای امنیت اطلاعات.
- [N۱۸-۳] استفاده از ابزارهای تحلیل داده.
- [N۱۲-۵] تسلط بر سیستم‌های مدیریت اطلاعات.
- [N۱۹-۱۱] تمرکز بر پیام‌های کلامی و غیرکلامی. ۲۳ گوش دادن فعال
- [N۳-۸] تأیید درک صحیح از صحبت‌های طرف مقابل.
- [N۱۵-۱] پرهیز از قضاوت در هنگام شنیدن.
- [N۵-۶] ارائه پاسخ‌های مرتبط و مؤثر.
- [N۱۷-۱] تعریف دقیق اهداف پروژه. ۲۴ مدیریت پروژه
- [N۱۶-۸] تدوین برنامه زمان‌بندی پروژه.
- [N۱-۹] مدیریت منابع انسانی و مالی پروژه.
- [N۱۱-۶] ارزیابی نتایج و تطبیق فعالیت‌ها.
- [N۵-۴] تدوین اهداف بلندمدت سازمان. ۲۵ برنامه‌ریزی استراتژیک
- [N۱۳-۷] شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر سازمان.
- [N۱۸-۶] تدوین برنامه‌های عملیاتی برای تحقق استراتژی‌ها.
- [N۷-۴] ارزیابی نتایج و تطبیق برنامه‌ها.

گام ۵: تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: امکان ارائه یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها در کدگذاری ثانویه: در این مرحله از کدگذاری، ۱۰۰ کد نهایی

که در قالب ۲۵ تم فرعی (طبقه فرعی) دسته‌بندی شده بود، در زیرمجموعه ۵ تم اصلی (طبقه اصلی)، قرار گرفت.

گام ۶: تهیه گزارش: تحلیل پایانی و نگارش گزارش: نتایج نهایی حاصل از تحلیل کیفی، به شرح جدول (۳)، ارائه شده است:

جدول ۳. دسته‌بندی تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌های مدل نهایی تحقیق

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	تعداد تم‌های فرعی	تعداد شاخص
۱	شایستگی‌های فردی و شخصیتی	خودآگاهی	۵	۲۰
۲		تعهد حرفه‌ای		
۳		خلاقیت و نوآوری		
۴		استرس‌پذیری		
۵		تفکر انتقادی		
۶	شایستگی‌های رهبری و مدیریتی	برنامه‌ریزی استراتژیک	۵	۲۰
۷		مدیریت تغییر		
۸		تصمیم‌گیری اثربخش		
۹		مدیریت تعارض		
۱۰		هدایت تیم		
۱۱	شایستگی‌های ارتباطی و بین‌فردی	مهارت مذاکره	۵	۲۰
۱۲		گوش دادن فعال		
۱۳		همدلی		
۱۴		شبکه‌سازی		
۱۵		انتقال ایده‌ها و اطلاعات		
۱۶	شایستگی‌های فنی و دانشی	آشنایی با قوانین و مقررات	۵	۲۰
۱۷		مهارت‌های مالی و بودجه‌ای		
۱۸		دانش فناوری اطلاعات		
۱۹		تحلیل داده‌ها		
۲۰		مدیریت پروژه		
۲۱	شایستگی‌های محیطی و سازگاری با تغییرات	آگاهی فرهنگی	۵	۲۰
۲۲		درک ارزش‌های سازمانی		
۲۳		سازگاری با نوآوری		
۲۴		تعامل با ذی‌نفعان		
۲۵		مدیریت بحران		
۲۶	۵ تم اصلی	۲۵ تم فرعی	۲۵	۱۰۰ شاخص

پس از اتمام مرحله کیفی و تعیین تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌های الگوی نهایی، الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی - سازمان برنامه و بودجه کشور، به

شرح شکل (۱) ارائه می‌گردد:



شکل ۱. الگوی شایستگی مدیران سازمان های دولتی - سازمان برنامه و بودجه کشور - نتیجه مرحله کیفی

بعد «شایستگی های فردی و شخصیتی»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «تعهد حرفه ای» با میانگین $3/88$ و انحراف از معیار $0/73$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «استرس پذیری» با میانگین $3/57$ و انحراف از معیار $0/70$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «تعهد حرفه ای» با میانگین $3/86$ و انحراف از معیار $0/65$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «استرس پذیری» با میانگین $3/62$ و انحراف از معیار $0/92$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «تعهد حرفه ای» با میانگین $3/96$ و انحراف از معیار $0/67$ بوده و کمترین اهمیت، «استرس پذیری» با میانگین $3/83$ و انحراف از معیار $0/93$ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم های فرعی نهایی تبیین کننده تم اصلی «شایستگی های فردی و شخصیتی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل پنج تم فرعی به شرح: ۱. خودآگاهی، ۲. تعهد حرفه ای، ۳. خلاقیت و نوآوری، ۴. استرس پذیری و ۵. تفکر انتقادی، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده اند.

بعد “شایستگی‌های رهبری و مدیریتی”: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به “هدایت تیم” با میانگین ۳/۵۶ و انحراف از معیار ۰/۵۴ بوده و کمترین اهمیت مربوط به “تصمیم‌گیری اثربخش” با میانگین ۳/۳۸ و انحراف از معیار ۰/۹۱ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به “برنامه‌ریزی استراتژیک” با میانگین ۳/۵۹ و انحراف از معیار ۰/۷۴ بوده و کمترین اهمیت مربوط به “مدیریت تغییر” با میانگین ۳/۲۸ و انحراف از معیار ۰/۸۳ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به “برنامه‌ریزی استراتژیک” با میانگین ۳/۶۱ و انحراف از معیار ۰/۵۴ بوده و کمترین اهمیت، “مدیریت تعارض” با میانگین ۳/۴۴ و انحراف از معیار ۰/۶۳ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی “شایستگی‌های رهبری و مدیریتی”، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل پنج تم فرعی به شرح: ۱. برنامه‌ریزی استراتژیک، ۲. مدیریت تغییر، ۳. تصمیم‌گیری اثربخش، ۴. مدیریت تعارض و ۵. هدایت تیم، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

بعد “شایستگی‌های ارتباطی و بین‌فردی”: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به “همدلی” با میانگین ۳/۷۳ و انحراف از معیار ۰/۷۴ بوده و کمترین اهمیت مربوط به “گوش دادن فعال” با میانگین ۳/۵۲ و انحراف از معیار ۰/۸۲ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به “مهارت مذاکره” با میانگین ۳/۸۱ و انحراف از معیار ۰/۶۸ بوده و کمترین اهمیت مربوط به “شبکه‌سازی” با میانگین ۳/۶۸ و انحراف از معیار ۰/۶۴ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به “همدلی” با میانگین ۳/۹۲ و انحراف از معیار ۰/۸۹ بوده و کمترین اهمیت، “گوش دادن فعال” با میانگین ۳/۷۱ و انحراف از معیار ۰/۷۴ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی “شایستگی‌های ارتباطی و بین‌فردی”، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل پنج تم فرعی به شرح: ۱. مهارت مذاکره، ۲. گوش دادن فعال، ۳. همدلی، ۴. شبکه‌سازی و ۵. انتقال ایده‌ها و اطلاعات، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

بعد “شایستگی‌های فنی و دانشی”: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به “مهارت‌های مالی و بودجه‌ای” با میانگین ۳/۸۲ و انحراف از معیار ۰/۹۳ بوده و کمترین اهمیت مربوط به “آشنایی با قوانین و مقررات” با میانگین ۳/۶۲ و انحراف از معیار ۰/۶۰ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به “مدیریت پروژه” با میانگین ۳/۸۰ و انحراف از معیار ۰/۵۷ بوده و کمترین اهمیت مربوط به “تحلیل داده‌ها” با میانگین ۳/۵۶ و انحراف از معیار ۰/۷۶ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به “مدیریت پروژه” با میانگین ۳/۹۴ و انحراف از معیار ۰/۹۶ بوده و کمترین اهمیت، “آشنایی با قوانین و مقررات” با میانگین ۳/۷۸ و انحراف از معیار ۰/۷۷ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی “شایستگی‌های فنی و دانشی”، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل پنج تم فرعی به شرح: ۱. آشنایی با قوانین و مقررات، ۲. مهارت‌های مالی و بودجه‌ای، ۳. دانش فناوری اطلاعات، ۴. تحلیل داده‌ها و ۵. مدیریت پروژه، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

بعد “شایستگی‌های محیطی و سازگاری”: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به “مدیریت بحران” با میانگین ۳/۸۴ و انحراف از معیار ۰/۹۶ بوده و کمترین اهمیت مربوط به “تعامل با ذی‌نفعان” با میانگین ۳/۵۱ و انحراف از معیار ۰/۵۷ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به “آگاهی فرهنگی” با میانگین ۳/۸۴ و انحراف از معیار ۰/۸۱ بوده و کمترین اهمیت مربوط به “درک ارزش‌های سازمانی” با میانگین ۳/۶۲ و انحراف از معیار ۰/۹۵ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به “سازگاری با نوآوری” با میانگین ۳/۹۲ و انحراف از معیار ۰/۸۷ بوده و کمترین اهمیت، “تعامل با ذی‌نفعان” با میانگین ۳/۷۱ و انحراف از معیار ۰/۷۸ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی “شایستگی‌های محیطی و سازگاری با تغییرات”، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل پنج تم فرعی به شرح: ۱. آگاهی فرهنگی، ۲. درک ارزش‌های سازمانی، ۳. سازگاری با نوآوری، ۴. تعامل با ذی‌نفعان و ۵. مدیریت بحران، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند. در جدول (۴) نتایج مربوط به راند سوم دلفی از دیدگاه خبرگان، آمده است.

جدول ۴. نظر پاسخ دهندگان درباره مولفه‌های تبیین کننده الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی - سازمان برنامه و بودجه کشور دور سوم

دلفی

مؤلفه‌ها	تعداد پاسخ ها	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف از معیار	ترتیب اهمیت
شایستگی‌های فردی و شخصیتی						
خودآگاهی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۹۵	۰,۸۷	۲
تعهد حرفه‌ای	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۹۶	۰,۶۷	۱
خلاقیت و نوآوری	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۸۹	۰,۵۵	۴
استرس‌پذیری	۲۰	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۸۳	۰,۹۳	۵
تفکر انتقادی	۲۰	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۹۰	۰,۶۲	۳
شایستگی‌های رهبری و مدیریتی						
برنامه‌ریزی استراتژیک	۲۰	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۶۱	۰,۵۴	۱
مدیریت تغییر	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۴۷	۰,۹۱	۴
تصمیم‌گیری اثربخش	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۵۴	۰,۸۹	۳
مدیریت تعارض	۲۰	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۴۴	۰,۶۳	۵
هدایت تیم	۲۰	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۵۹	۰,۷۳	۲
شایستگی‌های ارتباطی و بین فردی						
مهارت مذاکره	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۸۵	۰,۵۵	۲
گوش دادن فعال	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۷۱	۰,۷۴	۵
همدلی	۲۰	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۹۲	۰,۸۹	۱
شبکه‌سازی	۲۰	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۷۶	۰,۷۰	۴
انتقال ایده‌ها و اطلاعات	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۸۱	۰,۸۳	۳
شایستگی‌های فنی و دانشی						
آشنایی با قوانین و مقررات	۲۰	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۷۸	۰,۷۷	۵
مهارت‌های مالی و بودجه‌ای	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۸۱	۰,۵۱	۳
دانش فناوری اطلاعات	۲۰	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۸۴	۰,۶۲	۲
تحلیل داده‌ها	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۸۰	۰,۸۴	۴
مدیریت پروژه	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۹۴	۰,۹۶	۱
شایستگی‌های محیطی و سازگاری						
آگاهی فرهنگی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۸۴	۰,۵۴	۳
درک ارزش‌های سازمانی	۲۰	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۷۷	۰,۷۹	۴
سازگاری با نوآوری	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۹۲	۰,۸۷	۱
تعامل با ذی‌نفعان	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۷۱	۰,۷۸	۵
مدیریت بحران	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۸۸	۰,۹۰	۲

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش منجر به شناسایی و تأیید پنج بُعد اصلی از شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در سازمان برنامه و بودجه کشور گردید که شامل شایستگی‌های فردی و شخصیتی، رهبری و مدیریتی، ارتباطی و بین‌فردی، فنی و دانشی، و محیطی و سازگاری با تغییرات هستند. این ابعاد همراه با ۲۵ مؤلفه و ۱۰۰ شاخص، الگویی جامع و بومی برای ارتقای کیفیت مدیریت در این نهاد ارائه می‌دهد. تأیید الگو در دو بخش کیفی و کمی، نشان‌دهنده روایی مفهومی و تجربی آن است.

در بُعد شایستگی‌های فردی و شخصیتی، مؤلفه‌هایی مانند خودآگاهی، تعهد حرفه‌ای، خلاقیت و نوآوری، استرس‌پذیری و تفکر انتقادی شناسایی شدند. یافته‌ها نشان داد که خودآگاهی به مدیران کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و تصمیمات مؤثرتری اتخاذ کنند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های پیشین (Abbaspour et al., 2019; Aslani et al., 2021; Bals et al., 2019; Pashaei et al., 2023; Dehghanpour Farashah et al., 2023; Dorji et al., 2019; Ghanadi-Nejad & Asrare, 2019; Houlasu, 2022) نیز تأیید شده است. نقش خلاقیت و نوآوری در بهینه‌سازی فرآیندهای بودجه‌ریزی و تصمیم‌گیری، با نتایج پژوهش‌های پیشین (Agharazi et al., 2023; Ghanadi-Nejad & Asrare, 2019; Horváthová et al., 2019; Madani et al., 2023) مطابقت دارد. استرس‌پذیری نیز به‌عنوان عاملی کلیدی در عملکرد مدیران در شرایط بحرانی، در مطالعه نصیریور و همکاران (۱۴۰۱) مورد تأکید قرار گرفته است (Nasirpour et al., 2022). همچنین تفکر انتقادی، که تحلیل دقیق داده‌ها و انتخاب راهکارهای بهینه را تسهیل می‌کند، در پژوهش‌های پیشین (Dorji et al., 2019; Horváthová et al., 2019; Madani et al., 2023) نیز به اثبات رسیده است.

در بُعد شایستگی‌های رهبری و مدیریتی، مؤلفه‌هایی از جمله برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت تغییر، تصمیم‌گیری اثربخش، مدیریت تعارض و هدایت تیم شناسایی شدند. برنامه‌ریزی استراتژیک، که امکان پیش‌بینی شرایط آتی و تخصیص مؤثر منابع را فراهم می‌سازد، با نتایج پیشین (Alsulami & Hamza, 2024; Davoudi et al., 2021; Ghanbari et al., 2022; Kulej-Dudek, 2024; Kusanke et al., 2023; Lara & Salas-Vallina, 2017; Madani et al., 2023; Nasirpour et al., 2022; Tomastika et al., 2015) مطابقت دارد. مدیریت تغییر، که یکی از الزامات مدیریت نوین در سازمان‌های پویاست، با یافته‌های پیشین (Dorji et al., 2019; Kingu et al., 2024; Kulej-Dudek, 2024) هم‌راستا بود. تصمیم‌گیری اثربخش نیز با پژوهش‌های پیشین (Kulej-Dudek, 2024; Madani et al., 2023; Pashaei Houlasu, 2022) همخوانی دارد. مدیریت تعارض که در تعامل بین واحدهای مختلف سازمانی اهمیت زیادی دارد، در نتایج پیشین (Ghanbari et al., 2022; Valikhani-Dehaqani & Masoumi, 2022) نیز تأیید شده است. همچنین هدایت تیم، که نشان‌دهنده توانایی مدیران در ایجاد انگیزش و هماهنگی است، با یافته‌های پیشین (Dorji et al., 2019; Horváthová et al., 2019; Vakilzadeh Rahnema Zarandi et al., 2023) مطابقت دارد.

در بُعد شایستگی‌های ارتباطی و بین‌فردی، پنج مؤلفه مهارت مذاکره، گوش دادن فعال، همدلی، شبکه‌سازی و انتقال مؤثر اطلاعات شناسایی شدند. مهارت مذاکره که در همکاری با نهادهای داخلی و خارجی اهمیت دارد، در پژوهش‌های پیشین (Kusanke et al., 2023; Yargholi et al., 2024) مورد تأیید قرار گرفته است. گوش دادن فعال که موجب بهبود دریافت بازخوردها می‌شود، در نتایج پیشین (Ghanadi-Nejad & Asrare, 2019; Gunawan et al., 2023) نیز دیده می‌شود. همدلی نیز به‌عنوان عاملی برای ارتقای روابط انسانی، در پژوهش‌های پیشین (Dehghanpour Farashah et al., 2023; Gunawan et al., 2023) تأکید شده است. شبکه‌سازی نیز که در تقویت ارتباطات حرفه‌ای نقش دارد، در نتایج پیشین (Asadi et al., 2019; Kulej-Dudek, 2024; Vakilzadeh Rahnema Zarandi et al., 2023; Valikhani-Dehaqani & Masoumi, 2022; Yargholi et al., 2024) مشاهده می‌شود. همچنین انتقال مؤثر ایده‌ها و اطلاعات که در سیاست‌گذاری ضروری است، در پژوهش‌های پیشین (Khosh Namak et al., 2020; Sandoval-Almazan et al., 2024) مورد تأیید قرار گرفته است.

در بُعد شایستگی‌های فنی و دانشی، مؤلفه‌هایی مانند آشنایی با قوانین و مقررات، مهارت‌های مالی و بودجه‌ای، دانش فناوری اطلاعات، تحلیل داده‌ها و مدیریت پروژه شناسایی شدند. آشنایی با قوانین، که مبنای اتخاذ تصمیم‌های قانونی است، با یافته‌های پیشین (Dehghanpour Farashah et al., 2023; Valikhani-Dehaqani & Masoumi, 2022; Yargholi et al., 2024) همخوانی دارد. مهارت‌های مالی و بودجه‌ای نیز در مطالعات پیشین (Dehghanpour Farashah et al., 2023; Horváthová et al., 2019) تأکید شده است. دانش فناوری اطلاعات، که در تحول دیجیتال سازمان‌ها اهمیت دارد، با نتایج پیشین (Bondarenko et al., 2021; Gunawan et al., 2023; Sandoval-Almazan et al., 2024; Yargholi et al., 2024) مطابقت دارد. تحلیل داده‌ها نیز در مطالعات پیشین (Bondarenko et al., 2021; Gunawan et al., 2023; Sandoval-Almazan et al., 2024; Yargholi et al., 2024) تأکید شده است.

(et al., 2021; Kulej-Dudek, 2024; Vakilizadeh Rahnema Zarandi et al., 2023) تأیید شده است. در نهایت، مدیریت پروژه نیز در پژوهش‌های پیشین (Alsulami & Hamza, 2024; Ghanbari et al., 2022; Kulej-Dudek, 2024; Pashaei Houlasu, 2022) مورد توجه قرار گرفته است.

در بُعد شایستگی‌های محیطی و سازگاری با تغییرات نیز مؤلفه‌هایی نظیر آگاهی فرهنگی، درک ارزش‌های سازمانی، سازگاری با نوآوری، تعامل با ذی‌نفعان و مدیریت بحران شناسایی شد. آگاهی فرهنگی در پژوهش‌های پیشین (Asadi et al., 2019; Bondarenko et al., 2021; Ghanbari et al., 2022; Kulej-Dudek, 2024; Valikhani-Dehaqani & Masoumi, 2022) مورد تأکید بوده است. درک ارزش‌های سازمانی نیز با نتایج پیشین (Ghanadi-Nejad & Asrare, 2019; Dorji et al., 2022) هماهنگ است. سازگاری با نوآوری، عاملی کلیدی برای بقا و پیشرفت در شرایط متحول محیطی است که در پژوهش‌های پیشین (Ghanbari et al., 2022) مطرح شده است. تعامل با ذی‌نفعان، که منجر به هم‌راستاسازی منافع درونی و بیرونی سازمان می‌شود، نیز در پژوهش قنادی‌نژاد و عصاره (۱۳۹۸) تأیید شده است (Ghanadi-Nejad & Asrare, 2019). در نهایت، مدیریت بحران که به تصمیم‌گیری مؤثر در موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده منجر می‌شود، در پژوهش‌های پیشین (Pashaei Houlasu, 2022; Yargholi et al., 2024) مورد توجه قرار گرفته است.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر تمرکز آن بر یک سازمان خاص یعنی سازمان برنامه و بودجه کشور است که ممکن است قابلیت تعمیم یافته‌ها را به سایر سازمان‌های دولتی کاهش دهد. همچنین، بهره‌گیری از روش کیفی و انتخاب هدفمند نمونه‌ها، با وجود فراهم آوردن اطلاعات عمیق، ممکن است به تعصبات تحلیلی منجر شود. عدم بررسی تأثیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران مانند جنسیت، سابقه مدیریتی و تحصیلات نیز از دیگر محدودیت‌های این پژوهش به‌شمار می‌رود. پیشنهاد می‌شود الگوی شایستگی ارائه‌شده در این پژوهش، در مطالعات کمی و با جامعه آماری گسترده‌تری مورد آزمون قرار گیرد. همچنین بررسی رابطه میان ابعاد شایستگی‌های مدیریتی و شاخص‌های عملکرد سازمانی می‌تواند به سنجش اثربخشی عملی این الگو کمک کند. استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) و مقایسه تطبیقی الگو با الگوهای شایستگی در سایر کشورها نیز می‌تواند به غنای نظری این حوزه بیفزاید. الگوی ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای طراحی فرآیندهای جذب، ارزیابی، آموزش و ارتقای مدیران در سازمان‌های دولتی به‌کار گرفته شود. تدوین برنامه‌های آموزشی مبتنی بر مؤلفه‌های شناسایی‌شده، می‌تواند به ارتقای توانمندی مدیران در حوزه‌های مختلف کمک کند. همچنین، استفاده از این الگو در نظام ارزیابی عملکرد مدیران، موجب افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی در سطوح مختلف مدیریتی خواهد شد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.



موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Managerial competency is a critical factor in enhancing performance and productivity within public organizations. The Plan and Budget Organization of Iran, as a key institution in policymaking and developmental program implementation, requires managers equipped with diverse competencies to navigate today's complex and dynamic environment (Mohammadi Yazdi et al., 2023). Competency models serve as frameworks for human resource management activities, translating organizational strategy into employee behavior (Alainati, 2022). These models are particularly vital in public sector organizations, where efficiency and accountability are prioritized (MacKay et al., 2023).

Competency models help identify gaps between existing and required skills, enabling targeted development programs (Karimi & Ahmadi, 2021). For managers, competencies encompass a blend of skills, knowledge, abilities, attitudes, and motivations necessary for effective performance (Lara & Salas-Vallina, 2017). Key competencies for public sector managers include communication, analytical thinking, planning, leadership, and innovation (Sudirman et al., 2019). Additionally, adaptability, decision-making, and team-building are increasingly emphasized, especially in challenging times (Alberstadt et al., 2021).

Despite the global acceptance of competency models, their implementation in developing countries faces numerous barriers (Valikhani-Dehaqani & Masoumi, 2022). A significant gap in the literature is the lack of studies examining the impact of managerial competencies on public organization performance in Iran, particularly within culturally and socially specific contexts. This study addresses this gap by developing a competency model tailored to the Plan and Budget Organization of Iran, aiming to enhance managerial effectiveness and organizational outcomes.

Methods and Materials

This study adopted a qualitative methodology, utilizing thematic analysis to develop a competency model. The research consisted of two phases: model development and validation. In the model development phase, the statistical population included faculty members in public administration from higher education institutions, as well as senior managers and human resource experts from various public organizations. Snowball sampling was employed to select 19 experts for semi-structured interviews.

In the validation phase, 20 public administration faculty members from Greater Tehran were selected via purposive sampling. Data collection tools included semi-structured interviews for the qualitative phase and an expert evaluation checklist for validation. Thematic analysis was conducted using initial, axial, and selective coding with Atlas software, while the Delphi method was applied across three rounds using SPSS for validation.

To ensure validity and reliability, credibility was assessed through expert review, and confirmability was achieved via expert audit. The expert checklist's clarity and comprehensibility were confirmed by academic and organizational experts, and its reliability was validated through a test-retest method, yielding a coefficient of 0.86.

Findings



The qualitative analysis identified five main themes of managerial competencies:

1. **Personal and Personality Competencies:** Including self-awareness, professional commitment, creativity, stress tolerance, and critical thinking.
2. **Leadership and Managerial Competencies:** Encompassing strategic planning, change management, effective decision-making, conflict management, and team guidance.
3. **Communication and Interpersonal Competencies:** Featuring negotiation skills, active listening, empathy, networking, and effective information transfer.
4. **Technical and Knowledge-Based Competencies:** Covering familiarity with laws and regulations, financial and budgeting skills, IT knowledge, data analysis, and project management.
5. **Environmental and Adaptability Competencies:** Involving cultural awareness, understanding organizational values, adaptability to innovation, stakeholder interaction, and crisis management.

These themes comprised 25 components and 100 indicators. The Delphi validation confirmed the model's robustness, with all main and sub-themes achieving consensus among experts. For instance, "professional commitment" scored highest in personal competencies (mean = 3.96), while "strategic planning" was the most valued leadership competency (mean = 3.61).

Discussion and Conclusion

The study successfully developed and validated a comprehensive competency model for managers in the Plan and Budget Organization of Iran. The model highlights the importance of a balanced skill set, integrating personal, leadership, technical, and adaptive competencies. Personal competencies such as self-awareness and stress tolerance are foundational, enabling managers to navigate challenges effectively. Leadership competencies, particularly strategic planning and change management, are critical for aligning organizational goals with dynamic environments.

The lack of a mediating role for client satisfaction in the relationship between E-HRM and employee performance suggests that internal efficiencies drive performance improvements more than external perceptions. This underscores the need for organizations to design E-HRM systems that not only enhance internal workflows but also engage clients directly to amplify overall impact.

Practical implications include using the model for recruitment, training, and performance evaluation processes. Future research should explore the model's applicability across other public sector organizations and examine the influence of demographic factors on competency effectiveness. By adopting this model, the Plan and Budget Organization of Iran can foster a more competent and adaptive managerial workforce, ultimately enhancing organizational performance and service delivery.

References

- Abbaspour, A., Rezayat, G., & Zerafti, M. H. (2024). Designing a Competency Model for Secondary Education Managers. *Research in Islamic Education Issues*, 32(62), 139-168. <https://magiran.com/paper/2750058/designing-the-competency-model-for-the-managers-of-the-second-year-of-secondary-education?lang=en>
- Agharazi, M., Mousakhani, M., & Mirsapasi, N. (2023). Pathology of the Appointment System for Professional Managers in Iranian Government Organizations. *Supervision and Inspection Quarterly*, 17(63), 65-110. <https://www.sid.ir/paper/1096295/en>
- Alainati, S. (2022). Developing Human Resource Competency Model for Government Sectors in Kuwait. *The International Journal Of Business & Management*. <https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/169433>
- Alberstadt, R., Rachel, A., Scott, J., Jesse, C., Warwick, D., David, W., Williams, E., Elizabeth, W., Kennedy, T., & Thomas, K. (2021). How to Lead in Federal Government. *Academia Letters*. <https://doi.org/10.20935/AL2102>
- Alsulami, B. T., & Hamza, M. A. (2024). Identifying project management competencies in the Saudi public sector. *Journal of Engineering Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jer.2024.08.002>



- Asadi, E., Koushki Jahromi, A., Banshi, A., & Reza, S. (2019). Designing and Developing a Competency Model for Government Managers in Iran. *National Strategic Management Studies Quarterly*, 3(10), 197-226. <https://sid.ir/paper/375266/en>
- Aslani, M., Ataei, M., Gholamzadeh, D., & Mohtashami, A. (2021). Designing a Competency Model for Senior Managers (Board of Directors) in State-Owned Companies. *Supervision and Inspection Quarterly*, 15(58), 13-42. https://www.researchgate.net/publication/359229164_Designing_a_competency_model_for_senior_managers_board_of_directors_of_governmental_companies_1
- Bals, L., Schulze, H., Kelly, S., & Stek, K. (2019). Purchasing and Supply Management (PSM) Competencies: Current and Future Requirements. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(5), 100572. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100572>
- Bondarenko, V., Diugowanets, O., & Kurei, O. (2021). Transformation of Managerial Competencies within the Context of Global Challenges. *SHS Web of Conferences*, 90, 02002. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002002>
- Campion, M. C., Schepker, D. J., Campion, M. A., & Sanchez, J. I. (2020). Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. *Human Resource Management*, 59, 291-306. <https://doi.org/10.1002/hrm.21994>
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16, 14-22. <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>
- Davoudi, E., Vaddadi, A., Rezaeian, A., & Gholamzadeh, D. (2021). Designing and Validating a Competency Model for Senior Managers of South Pars Gas Refinery Complex. *Strategic Studies in Oil and Energy Industry Quarterly*, 12(48), 21-37. <https://www.sid.ir/paper/1042343/en>
- Dehghanpour Farashah, A., Pourazat, A. A., & Afsaneh Dehghanpour, F. (2023). Designing a Competency Model for Managers in the Planning and Budget Organization of Iran. *Human Resource Management Research*, 15(1), 121-153. <https://www.sid.ir/paper/1070386/en>
- Dorji, K., Tejavivaddhana, P., Siripornpibul, T., Cruickshank, M., & Briggs, D. (2019). Leadership and management competencies required for Bhutanese primary health care managers in reforming the district health system. *Journal of Healthcare Leadership*, 11, 13. <https://doi.org/10.2147/JHL.S195751>
- Ghanadi-Nejad, F., & Asrare, F. (2019). A Competency Evaluation Model for University Library Managers: Content Analysis of Managerial Competency Models. *Rahyaft Journal*, 74, 1-17. <https://www.magiran.com/paper/2084883/the-model-for-competency-assessment-of-academic-library-managers-content-analysis-of-managers-competency?lang=en>
- Ghanbari, S., Mofidi, R., & Torkaman Rahmani, M. H. (2022). Presenting a Competency Model for Entrepreneurial Managers in Iranian State-Owned Media. *Interdisciplinary Studies in Communication and Media Quarterly*, 5(1), 65-91. https://jiscm.iribu.ac.ir/article_145567.html?lang=en
- Gunawan, J., Aunguroch, Y., Fisher, M. L., Marzilli, C., & Nazliansyah, E. H. (2023). Refining core competencies of first-line nurse managers in the hospital context: A qualitative study. *International journal of nursing sciences*, 10(4), 492-502. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2023.08.001>
- 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. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1653780>
- Karimi, M., & Ahmadi, S. A. A. (2021). Presenting a specific competency model for university professors. *Scientific Journal of Education and Evaluation*, 14(53), 159-180. <https://www.ensani.ir/fa/article/465846/>
- Khosh Namak, B., Iran Zadeh, S., Khadivi, A., & Taghizadeh, H. (2020). Presenting a Competency Model for Managerial Appointments in Service Organizations by Identifying and Developing Managerial Competencies from an Organizational Sociology Perspective (Case Study: Social Security Organization). *Sociology Studies Journal*, 13(2), 71-87. <https://sanad.iau.ir/en/Article/956970>
- Kingu, U. A., Ismail, I. J. M., & Kibusi, S. M. (2024). Healthcare managers' managerial competency in enabling and managing changes: Evidence from primary healthcare managers in Tanzania. *SAPIENTIAE Journal of Social Sciences, Humanities and Engineering*, 9. <https://www.ajol.info/index.php/sapientiae/article/view/281660>
- Kulej-Dudek, E. (2024). Competency expectations towards managers of medium-sized enterprises. *Procedia Computer Science*, 246, 5469-5477. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.691>
- Kusanke, K., Pilgenröder, S., Kendziorra, J., & Winkler, T. J. (2023). Digital Leadership in the Public Sector: Towards a Public Sector Digital Leadership Competency Model. Twenty-ninth Americas Conference on Information Systems, https://www.researchgate.net/publication/371874590_Digital_Leadership_in_the_Public_Sector_Towards_a_Public_Sector_Digital_Leadership_Competency_Model
- Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organizational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.002>
- MacKay, M., Ford, C., Grant, L. E., Papadopoulos, A., & McWhirter, J. E. (2023). Developing public health competency statements and frameworks: a scoping review and thematic analysis of approaches. *BMC public health*, 23, 2240. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-17182-6>
- Madani, H., Daraei, M., & Rahimi Kia, A. (2023). Identifying and Validating Competency Components for Managers in Medical Universities. *Educational Leadership and Management Quarterly*, 17(2), 267-294. <https://www.magiran.com/paper/2631655/identifying-and-validating-the-competence-components-of-managers-in-lorestan-university-of-medical-sciences?lang=en>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsapasi, N., Mousakhani, M., & Fariba, H. (2023). Assessing Human Resource Development Indicators Based on Competency Components in the E-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines, and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis Journal*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.2.4.12>

- Nasirpour, K., Cherabin, M., Akbari, A., & Davoud, K. (2022). Development and Validation of a Strategic Managerial Competency Model for Khorasan Razavi Welfare Organization. *Iranian Political Sociology Monthly*, 5(9), 580-601. https://jou.spsiran.ir/article_155845.html?lang=en
- Pashaei Houlasu, A. (2022). Designing a Competency Model for Managers in the Ministry of Defense and Armed Forces Logistics. *Defense Strategy Journal*, 20(78), 75-106. https://ds.sndu.ac.ir/article_2168.html?lang=en
- Sandoval-Almazan, R., Millan-Vargas, A. O., & Garcia-Contreras, R. (2024). Examining public managers' competencies of artificial intelligence implementation in local government: A quantitative study. *Government Information Quarterly*, 41(4), 101986. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101986>
- Skorková, Z. (2016). Competency models in the public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, 38(5), 421-439. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0369>
- Tomastika, M., Strohmmandl, J., & Cechc, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1141>
- Vakilzadeh Rahnema Zarandi, I., Manzari Tavakoli, A., Pourrashidi, R., & Nikpour, A. (2023). Identifying Dimensions and Components of Managerial Competencies in the Ministry of Health, Treatment, and Medical Education. *Transformative Human Resources Quarterly*, 2(7), 73-88. <https://www.sid.ir/paper/1115272/en>
- Valikhani-Dehaqani, M., & Masoumi, A. (2022). Identifying and Prioritizing Behavioral Barriers to Managerial Competency in Government Organizations Using the Fuzzy Delphi and Best-Worst Method (BWM). *New Research Approaches in Management and Accounting Quarterly*, 6(84), 1414-1426. <https://www.magiran.com/paper/2446214/identifying-and-prioritizing-behavioral-barriers-to-managerial-competence-in-government-organizations-with-fuzzy-delphi-approach-and-best-worst-method-bwm?lang=en>
- Yargholi, B., Rafiei, M., & Akbarnejad, V. (2024). Identifying the Concept of Managerial Competency from the Perspective of Teachers in Maragheh. *New Approaches in Educational Management Journal*, 1(1), 12-32. https://ntea.urmia.ac.ir/article_121480.html?lang=en

