

## **Competencies of Public Managers: A Meta-synthesis Approach in National Iranian Oil Company**

Alireza Soveidi<sup>1\*</sup> -Ali Dosti<sup>2</sup> -Zeinab Nozarpuor shami<sup>3</sup>

### **Abstract**

Public managers play an important role in the success of an organization. On the other hand, in many developing countries, the performance of government organizations is not very satisfactory, which is partly due to managerial weaknesses. The main method of this research is meta-composite, in which the Kappa coefficient calculation is used to evaluate the model, as well as the Shannon entropy calculation to determine the importance coefficient of the indicators. The unit analysis in this research is all articles published in the period of 2010-2023. In the following, the indicators identified in different articles were coded and the main themes were identified by categorizing the codes. Based on the results obtained in this research, the competencies of public managers include six main dimensions, including individual, leadership, technical, transformative, communication/social and strategic competencies. The results of ranking dimensions using Shannon's entropy showed that leadership competencies have the highest level of importance among the identified dimensions.

### **Keywords**

managerial competence, leadership competence, transformability, public administration.

---

1. phd, management group, Islamic azad university unit , Birjand, Iran d97soveidiaireza@stumail.iaubir.ac.ir

2. Instructor, management group, Islamic azad university unit Ahvaz, Ahvaz, Iran adosti94@gmail.com

3. phd student, management group, Islamic azad university unit Ahvaz, Ahvaz, Iran zpuorshami4@gmail.com



## فرا ترکیب شایستگی‌های مدیران دولتی در شرکت ملی نفت ایران

علیرضا سویدی<sup>۱\*</sup> - علی دوستی<sup>۲</sup> - زینب نوذریور شمی<sup>۳</sup>

### چکیده

مدیران دولتی نقش مهمی در موفقیت یک سازمان ایفا می‌کنند. از سوی دیگر در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، عملکرد سازمان‌های دولتی چندان رضایت‌بخش نیست که بخشی از این مسئله ناشی از ضعف‌های مدیریتی است. روش اصلی این تحقیق فرا ترکیب است که در آن از محاسبه ضریب کاپا برای ارزیابی مدل و همچنین محاسبه آنتروپی شانون برای تعیین ضریب اهمیت شاخص‌ها استفاده شده است. واحد تحلیل در این پژوهش کلیه مقالات منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۱۰-۲۰۲۳ است. در ادامه شاخص‌های شناسایی شده در مقالات مختلف کدگذاری شده و با دسته‌بندی کدها، تم‌های اصلی شناسایی شد. براساس نتایج به دست آمده در این پژوهش، شایستگی‌های مدیران دولتی شامل شش بعد اصلی اعم از شایستگی‌های فردی، رهبری، فنی، تحول‌پذیری، ارتباطی/اجتماعی و راهبردی است. نتایج رتبه‌بندی ابعاد با استفاده از آنتروپی شانون نشان داد که شایستگی‌های رهبری از بالاترین سطح اهمیت در بین ابعاد شناسایی شده برخوردار است.

**واژگان کلیدی:** شایستگی مدیریتی، شایستگی رهبری، تحول‌پذیری، مدیریت دولتی

۱. دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران . [d97soveidi@stumail.iaubir.ac.ir](mailto:d97soveidi@stumail.iaubir.ac.ir)  
۲. مربی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران [adosti94@gmail.com](mailto:adosti94@gmail.com)  
۳. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران [zpuorshami4@gmail.com](mailto:zpuorshami4@gmail.com)

## مقدمه

تحولات ناشی از جهانی شدن، روشی که کسب و کاری که به طور معمول انجام شده است را تغییر داده و در این فرایند، اشکال جدیدتری از ساختارهای سازمانی پدیدار شده‌اند که سطوح سلسله‌مراتبی کمتری دارند. مسیرهای شغلی دیگر خطی و ناگسستگی نیستند بلکه ماهیت مارپیچی و جانبی دارند. قرارداد کار سنتی بین کارکنان و سازمان تغییر کرده است. در حالی که قبلاً فرض یک عمر امنیت در ازای انجام یک کار خوب عادی بود، اکنون مدیران به طور فزاینده‌ای به دنبال فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای هستند که قابلیت تداوم فعالیت آن‌ها در آینده را افزایش دهد (Agnihotri et al, 2024). در شرایط امروزی، ارزیابی عملکرد مدیران به جای اینکه براساس نتایج کمی و آنچه به دست می‌آید باشد، بر چگونگی دستیابی به آن به‌عنوان نشانه‌ای از توانایی یک مدیر برای حفظ عملکرد مطلوب سازمان در آینده تمرکز دارد. مجموعه این تغییرات پارادایمی در نظام مدیریت سازمان، «شایستگی‌ها» را به‌عنوان مضمون کلیدی مدیریت جهت ایجاد تغییر در سازمان‌ها تبدیل کرده است (Corbett, 2023).

دلیل تمرکز محققان بر مقوله «شایستگی‌های مدیران» ناشی از نقش کلیدی است که مدیر در یک سازمان ایفا می‌کند. مسلماً، برخی از افراد رهبران طبیعی هستند که می‌توانند در مدیریت سازمان به خوبی عمل کنند. با این حال، بیشتر آن‌ها برای توسعه شایستگی‌های مهم نیاز به کمک دارند (Orobia et al, 2020). شایستگی‌های مدیر می‌تواند مهارت‌های مدیریتی را بهبود بخشد و بر رفتار دیگران تأثیر بگذارد - که می‌تواند تأثیر مثبتی بر روی عملکرد نهایی داشته باشد. شایستگی به‌عنوان کفایت؛ داشتن مهارت، دانش، صلاحیت یا ظرفیت موردنیاز تعریف می‌شود (Fitriani et al, 2024). برای سازمان‌های بزرگ معمول است که شایستگی‌های لازم را داشته باشند که با برنامه‌های آموزشی توسعه مدیریت همسو باشد. این سازمان‌ها اغلب منابعی برای یک بخش آموزش داخلی دارند که بر توسعه مدیران از طریق آموزش در تمام زمینه‌های شایستگی متمرکز است. این مسئله به‌خصوص در سازمان‌های دولتی که اغلب سازمان‌هایی حجیم با واحدها و بخش‌های فرعی متعدد هستند اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (Irfan et al, 2021).

شایستگی‌ها از ویژگی‌های ضروری در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های معاصر هستند. تحلیل شایستگی پایه و اساس ارزیابی موقعیت‌های شغلی، تخصیص آن‌ها به سطح مناسب در ساختار سازمانی، انجام ارزیابی کارکنان و سایر وظایف را فراهم می‌کند.

علاوه بر این، ارزیابی شایستگی برای فرایند انتخاب صحیح مدیران برای پست‌های خالی یا ترفیعات، نقش اساسی دارد. با این حال، شایستگی‌ها فراتر از مهارت‌های ساده است و ممکن است شامل مهارت‌های رفتاری و بین‌فردی پیچیده مانند رهبری و مدیریت باشد (Chen et al, 2021). شایستگی‌ها به روش‌های مختلفی تعریف می‌شوند. برنامه ملی صلاحیت‌های حرفه‌ای اسکاتلند<sup>۱</sup> (NSVQ) و ابتکار منشور مدیریت<sup>۲</sup> (MCI) شایستگی‌ها را به‌عنوان «توانایی افراد در نقش‌های مدیریتی برای انجام کار براساس استانداردهای تعیین شده توسط سازمانی که آن‌ها را به کار می‌گیرد» تعریف کرده‌اند. تعاریف دیگر بر توصیفات رفتاری پیچیده تمرکز دارند. رویکرد رفتاری فرض می‌کند که وقوع رفتارها تنها از طریق مشاهده قابل تشخیص است (Baczynska et al, 2023). در یک دسته‌بندی شایستگی‌های مدیریت در چهار عنوان سازماندهی شده است: رهبری، مدیریت افراد، مدیریت منابع و آگاهی سازمانی. این چارچوب شامل مجموعه‌ای از مهارت‌های عمومی است که در غیاب آن‌ها، مدیران نمی‌توانند امور سازمانی را به‌درستی مدیریت کنند (Shet et al, 2023).

در برخی از تحقیقات پیشین، شایستگی‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌های پیچیده‌ای که در طول آموزش کسب می‌شود و براساس دانش، تجربه و استعداد‌های متجلی در الگوهای رفتاری که عملکرد مؤثر وظایف کاری را تعیین می‌کند، تعریف شده است (Pamuji et al, 2023). فرض بر این است که افراد به‌طور دائم دارای صلاحیت نیستند. شایستگی‌ها می‌توانند با توجه به سن، تجربه و محیط کار تغییر کنند که هر یک از عوامل مذکور ممکن است به‌عنوان تقویت‌کننده یا سرکوب‌کننده شایستگی عمل کنند. تقریباً هر شایستگی به شکل رفتارهای متنوع ظاهر می‌شود. به‌عنوان مثال، بسیاری کار گروهی را به‌عنوان توانایی کار در یک گروه برای دستیابی به یک هدف مشترک می‌دانند که مستلزم ایجاد مشارکت آگاهانه در تیم است؛ بنابراین، می‌توانیم کار گروهی را از طریق رفتارهایی در زمینه‌های زیر مشاهده کنیم: روابط مثبت با همکاران، پیگیری مداوم اهداف، خودانگیزگی، ایجاد انگیزه در دیگران، ارتباط دوطرفه مؤثر، همکاری در انجام وظایف و مقابله با مشکلات و تعارض‌ها (Hamed et al, 2023). معمولاً محققان تلاش می‌کنند تا شایستگی‌ها را براساس اثربخشی، کارایی و عملکرد ارزیابی کنند؛ بنابراین، سازمان‌های مدرن اغلب شایستگی‌ها را در مجموعه‌هایی به‌نام مدل‌های شایستگی دسته‌بندی می‌کنند. کورز، بارترام و بارون (۲۰۰۴) یک فراتحلیل از ۲۰ مدل شایستگی مختلف را برای توسعه مدل «هشت

1. National Scottish Vocational Qualifications program  
2. Management Charter Initiative (MCI)

شایستگی بزرگ» انجام دادند: رهبری و تصمیم‌گیری، حمایت و همکاری، تعامل و ارائه، تجزیه و تحلیل و تفسیر، ایجاد و مفهوم‌سازی، سازمان‌دهی و اجرا، تطبیق و مقابله و سرمایه‌گذاری و اجرا (Kurz, Bartram, & Baron, 2004). یکی از رویکردهای نوینی که در زمینه توسعه مدیران مطرح شده است، کاربرد شایستگی‌ها جهت طراحی برنامه‌های توسعه مدیریت است. روان‌شناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف کرده‌اند که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود. همچنین تعریف ارائه شده توسط جامعه بین‌المللی عملکرد می‌گوید مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای موردانتظار انجام دهند شایستگی نامیده می‌شود. برخی از محققان نیز شایستگی را ویژگی زیربنایی فرد که به‌طور کلی با عملکرد اثربخش ملاک‌مدار یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت رابطه دارد، تعریف می‌کنند (Razavi et al, 2023).

نصرتی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران نشان دادند که ۷ شاخص شایستگی «منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربیگری، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریت» برای مدیران به‌عنوان مربی است. عابدینی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان در بخش دولتی انجام دادند. یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که مدل شایستگی‌های حرفه‌ای در قالب پنج مقوله اصلی عبارت‌اند از: دانش (روزآمدسازی دانش، دانش حرفه‌ای، آگاهی محیطی و مدیریت دانش)؛ مهارت (مهارت اجتماعی، مدیریتی، حل مسئله، مذاکره و بازاریابی)؛ توانایی (توانایی آموزشی، فکری، الگوسازی، مشاوره کسب‌وکار و توسعه محصول جدید)؛ ویژگی (خودکارآمدی، التزام کاری، اخلاق کاری و روحیه پژوهندگی)؛ نگرش (کارآفرینی و آینده‌نگری). موسوی و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با عنوان ارائه مدل شایستگی رهبران سازمان کوانتومی انجام دادند. جامعه آماری بخش کمی تحقیق را اساتید خبره مدیریت از دانشگاه‌های مختلف و جامعه آماری بخش کیفی تحقیق را مدیران شرکت‌های تابعه صنعت نفت در اصفهان تشکیل داد. با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری، مدل شایستگی رهبران سازمان کوانتومی شامل پنج بعد شایستگی؛ فردی، میان‌فردی، مدیریتی، تحلیلی/ ادراکی و فنی با ۵۷ شایستگی رهبری ارائه شد. سیم و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی شایستگی‌های مدیران در زمان بروز بحران پرداختند. در این مطالعه که

با روش مرور نظام‌مند ادبیات انجام شد، در مجموع ۱۸۳ مورد شامل ۷۷ مقاله مجله، ۹۷ فصل کتاب، ۸ سرمقاله و ۱ پایان‌نامه از هفت پایگاه دانشگاهی بازیابی و محتوای آن‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این مقاله سه شایستگی مهم برای مواجهه با بحران در زمینه‌های بلایا را شناسایی می‌کند: ایجاد تاب‌آوری جامعه، بومی‌سازی و پایداری محیطی. وانگ و همکاران (۲۰۲۳) الگویی در رابطه با شایستگی مدیران پروژه‌های بین‌المللی ارائه کردند. براساس نتایج گزارش شده در این مقاله، ترکیبی از شایستگی‌های فنی و ارتباطی در موفقیت مدیریت پروژه‌های بین‌المللی نقش دارند. به‌طور مشخص شایستگی‌های ارتباطی مدیران در تعامل با ذینفعان خارجی از اهمیت بسیار بالایی در مدیریت پروژه‌های بین‌المللی برخوردار است (Wang et al, 2023).

### روش‌شناسی

این تحقیق با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیران دولتی با رویکرد فرا ترکیب انجام می‌شود؛ لذا از لحاظ هدفی که دنبال می‌کند از نوع بنیادی است. از لحاظ نوع روش‌شناسی به کار رفته، این تحقیق با رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) انجام می‌شود. هدف طرح‌های تحقیق آمیخته آن است که شواهد بیشتری برای درک بهتر پدیده‌ها به دست می‌دهند. علاوه بر آن محدودیت انحصاری طرح‌های تحقیق کمی را که در آن‌ها استفاده از داده‌های کیفی جایز نیست و نیز طرح‌های تحقیق کیفی که استفاده از داده‌های کمی در آن‌ها توصیه نمی‌شود از میان برمی‌دارد. واحد تحلیل در این پژوهش کلیه مقالات منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۱۰-۲۰۲۳ است. در بخش کیفی تحقیق از رویکرد فرا ترکیب برای شناسایی متغیرها استفاده شده و در بخش کمی، از آنتروپی شانون برای تعیین ضریب اثر شاخص‌ها استفاده شده است.

### یافته‌ها

نتایج به دست آمده در مراحل مختلف فرا ترکیب به شرح زیر بوده است:

- نخستین گام فرا ترکیب تنظیم پرسش‌های پژوهش است. در تحقیق حاضر، سؤالات زیر مطرح شده است:

- شایستگی‌های اصلی مدیران کدامند؟ (چه چیزی؟)

- شایستگی‌های اصلی مدیران چه رابطه‌ای باهم دارند؟ (چگونه؟)

در ادامه به جستجوی سیستماتیک مقالات منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر

داخلی و بین‌المللی اعم از SID، Magiran، Elmnet، Emeraldinsight، Elsevier، Taylor، Francis، Scopus و غیره پرداخته شد. برای جستجوی نظام‌مند متون مرتبط، ابتدا کلمات کلیدی مرتبط گزینش شده است. در این تحقیق ۸ مدخل مختلف در رابطه با شایستگی‌های مدیران شناسایی شده و در پایگاه‌های علمی و مجلات داخلی و بین‌المللی مورد جستجو قرار گرفت. فهرست کلمات کلیدی مورداستفاده در تحقیق در جدول ۱ بیان شده است. براساس جستجوی کلیدواژه‌ها در مجلات مختلف، در مجموع ۶۰۳ مقاله یافت شد.

### جدول ۱. فهرست کلمات کلیدی مرتبط با شایستگی‌های مدیران

ردیف	کلیدواژه فارسی	کلیدواژه انگلیسی
۱.	شایستگی مدیران	Managers Competence
۲.	شایستگی‌های مدیران	Managers Competencies
۳.	شایستگی‌های مدیریت	Managerial competencies
۴.	شایستگی‌های مدیریتی	Management competencies
۵.	مهارت‌های مدیریت	Management skills
۶.	مهارت‌های مدیران	Managers skills
۷.	مهارت‌های مدیریتی	Managerial skills
۸.	شایستگی‌های سازمانی	Organizational competencies

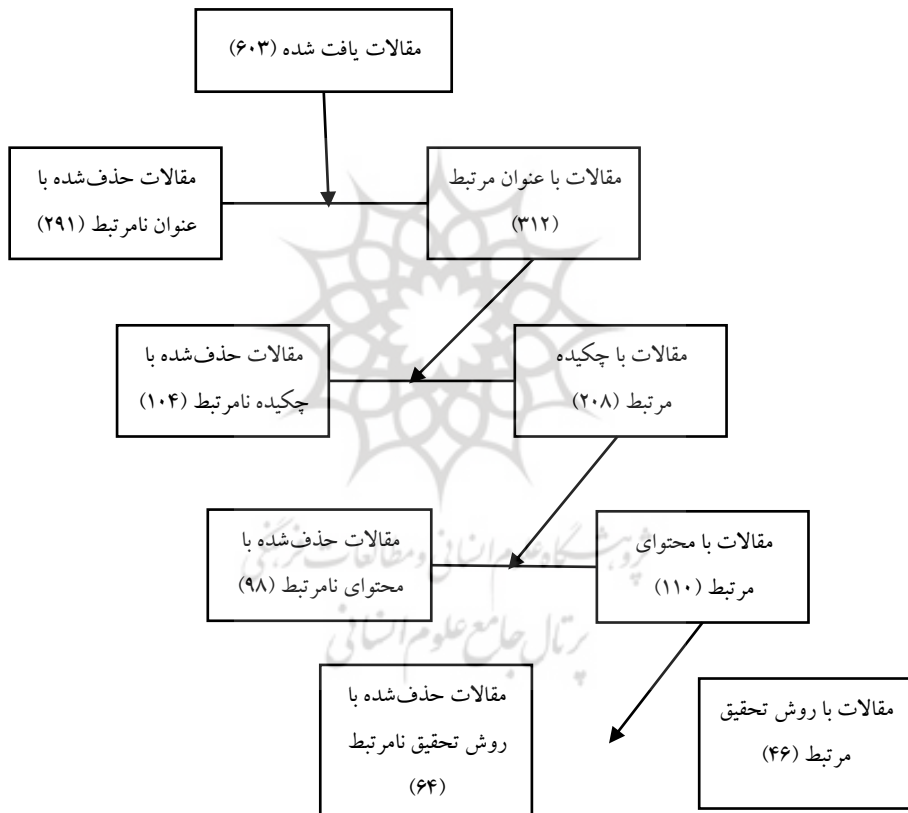
منبع: یافته‌های پژوهش

در این تحقیق غربال مقالات در چهار مرحله متوالی انجام شد (شکل ۱). در مرحله اول براساس عناوین، تعداد ۲۹۱ مقاله‌ای که عنوان مرتبط با تحقیق نداشتند حذف شدند. از میان ۳۱۲ مقاله باقی‌مانده، ۱۰۴ مقاله به دلیل داشتن چکیده نامرتبط حذف شده و ۲۰۸ مقاله باقی ماندند. در ادامه مقالات از لحاظ محتوا مورد بررسی قرار گرفته و بدین ترتیب ۹۸ مقاله که محتوای مناسبی از لحاظ هدف تحقیق نداشتند، کنار گذاشته شدند. در چهارمین مرحله از غربالگری، ۶۴ مقاله به دلیل داشتن روش تحقیق نامناسب حذف شده و بدین ترتیب نمونه نهایی شامل ۴۶ مقاله انتخاب شد.

جهت ارزیابی کیفیت مقالات انتخاب شده، از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP) استفاده شده است. براساس ۱۰ معیار معرفی شده در وبسایت CASP،

(<http://casp-uk.net/casp-tools-checklists>)، نسبت به ارزیابی کمی کیفیت مقالات اقدام شد. چکلیست معرفی شده دارای ۱۰ معیار بوده که به هریک از شاخص‌های آن (متناسب با مقاله تحت بررسی) نمره‌ای بین ۱ (ضعیف) تا ۵ (عالی) تعلق می‌گیرد. سپس مقالات به پنج کلاس عالی (۴۱ تا ۵۰)، خیلی خوب (۳۱-۴۰)، خوب (۲۱-۳۰)، متوسط (۱۱-۲۰) و ضعیف (۰-۱۰) طبقه‌بندی می‌شوند. نتایج حاصل از ارزیابی کیفی مقالات با استفاده از چکلیست CASP در شکل ۲ نشان داده شده است.

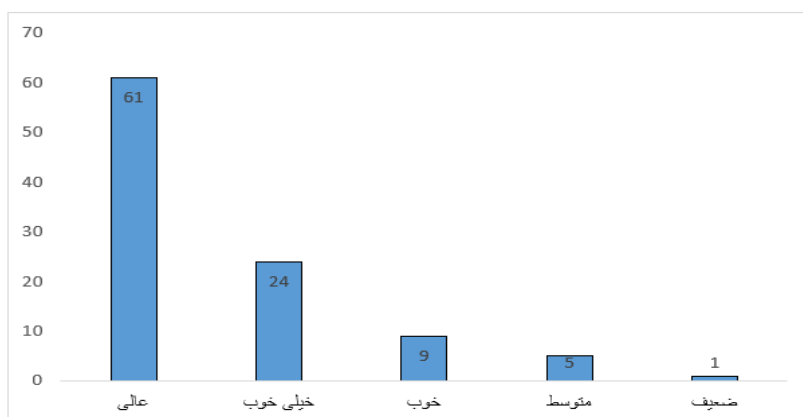
شکل ۱. مراحل متوالی غربال مقالات یافت شده از طریق جستجوی کلیدواژه‌ها



در ادامه، محتوای مقالات به‌دقت مطالعه شده و شاخص‌های اساسی استخراج می‌شود. در این تحقیق، ۵۵ کد شناسایی شده و سپس براساس مراجع یافت شده و نام محققان و سال انتشار مقاله در جدولی در اختیار خبرگان قرار داده شد که درنهایت پس از دریافت نظرات آن‌ها نهایی شد. مهم‌ترین بخش یک تحقیق کیفی به‌روش فرا ترکیب این مرحله



## شکل ۲. ارزیابی کیفیت مقالات گزینش شده براساس چکلیست CASP



منبع: یافته‌های پژوهش

است. هدف فراترکیب ایجاد یک تفسیر منسجم و نوین از یافته‌هایی است که در مطالعات قبلی به آن‌ها اشاره شده است. در این مرحله، با توجه به مفهوم کدها، آن‌ها در قالب تم‌هایی (مضمون‌هایی) دسته‌بندی شدند. به این صورت، مضامین اصلی پژوهش شکل داده شده است (جدول ۲).

## جدول ۲. طبقه‌بندی یافته‌های استخراج شده از مقالات پس از غربال توسط خبرگان

شاخص‌ها	بعد
هوش هیجانی	شایستگی‌های فردی
تعهد ذهنی به سازمان	
پشتکار	
مسئولیت‌پذیری	
ذهن آگاهی	
ظرفیت‌شناختی	
رسالت شغلی	
قدرت‌سازگاری	
کاریزما	
روحیه پیشرفت‌طلبی	
خودآگاهی	شایستگی‌های رهبری
مرشدیت	
شناخت فرصت‌های نوآوری	
تأثیرگذاری	
خلاقیت و ایجاد همکاری	
کار کردن در بین مرزهای سازمانی	
حس خدمتگزاری	

شاخص‌ها	بعد
اعطاء آزادی عمل تیمی	شایستگی‌های فنی
هویت‌بخشی به سازمان	
قدرت مربیگری	
الهام‌بخشی	
دانش فنی مدیران	
اشراف به سطوح مختلف سازمان	
اشتراک دانش	
یادگیری مهارت‌ها	
فراموشی روش‌های منسوخ شده	
به‌روز بودن	
توانایی در انجام دادن وظایف خاص	
کارورزی و کسب تجربه	
فنون و روش‌های برنامه‌ریزی	
مهارت‌های مالی	
تسلط بر روش‌های برنامه‌ریزی	
قدرت تحلیل شکست	شایستگی‌های تحول‌پذیری
ارائه ایده‌های جدید حل مسئله	
رویکرد حامی تغییر	
اجتناب از ساختار سلسله‌مراتبی	
تمرکززدایی	
تحول‌خواهی	
تعدیل فرایندهای موجود	
رویکرد سیستماتیک برای مواجهه با تغییر	
همگامی با تحولات دیجیتال	
تمرکز بر مدیریت ریسک	
مدیریت مشارکتی	شایستگی‌های ارتباطی/اجتماعی
تقویت ارتباطات درون‌سازمانی	
پذیرش دیدگاه کارکنان	
حمایت از گفت‌وگو صریح	
توجه به ملاحظات شخصی کارکنان	
تقویت روحیه کارکنان	
انعطاف‌پذیری در رابطه با زیردستان	
تفکر استراتژیک	شایستگی‌های راهبردی
بصیرت محیطی	
نگرش بلندمدت	
برنامه‌ریزی راهبردی	
پیش‌بینی تغییرات	
چابکی در واکنش به تغییر	

منبع: یافته‌های پژوهش

یکی از مهم‌ترین روش‌های مورد استفاده برای ارزیابی پایایی مدل در پژوهش‌های کیفی، محاسبه ضریب کاپا کوهن است. این ضریب با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{kappa} = \text{Pi} = (\text{PA}_o - \text{PA}_E) / (1 - \text{PA}_E)$$

در فرمول کاپا، نسبت یک ارزش خاص در یک طبقه که به وسیله کدگذار استفاده شده است، در نسبت استفاده از همان ارزش به وسیله کدگذار دوم ضرب می‌شود. این نسبت‌ها سپس با هم جمع می‌شوند تا توافق مورد انتظار به دست آید. ضریب کاپا برابر با ۰/۸۱۲ به دست آمد که بالاتر از مقدار قابل قبول است؛ بنابراین پایایی نتایج تأیید می‌شود. همچنین ضریب معناداری کمتر از ۰/۰۵ به دست آمد (۰/۰۰۳) که نشان‌دهنده رابطه کدگذاری میان دو سند بررسی شده است.

در آخرین مرحله از فراترکیب یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شود. استفاده از آنتروپی شانون در این مرحله مرسوم است. نتایج حاصل از محاسبه آنتروپی شانون در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳. محاسبه ضریب اهمیت شاخص‌ها با استفاده از آنتروپی شانون

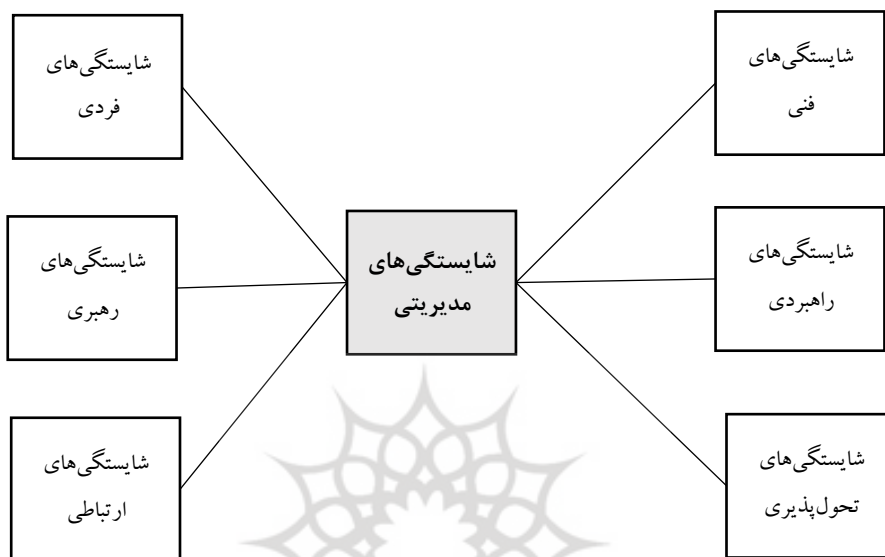
ضریب اهمیت	فراوانی	شاخص‌ها	بعد
۰/۰۰۷۸	۸	هوش هیجانی	شایستگی‌های فردی
۰/۰۰۷۶	۷	تعهد ذهنی به سازمان	
۰/۰۱۰۲	۱۱	پشتکار	
۰/۰۱۱۱	۱۳	مسئولیت‌پذیری	
۰/۰۱۲۱	۱۸	ذهن‌آگاهی	
۰/۰۰۸۸	۹	ظرفیت شناختی	
۰/۰۰۵۷	۶	رسالت شغلی	
۰/۰۱۳۶	۲۲	قدرت سازگاری	
۰/۰۱۰۵	۱۲	کاريزما	
۰/۰۰۸۸	۹	روحیه پیشرفت‌طلبی	
۰/۰۱۵۱	۲۳	خودآگاهی	شایستگی‌های رهبری
۰/۰۱۶۷	۲۶	مرشدیت	
۰/۰۱۶۷	۲۶	شناخت فرصت‌های نوآوری	
۰/۰۱۵۱	۲۳	تأثیرگذاری	
۰/۰۱۱۹	۱۷	خلاقیت و ایجاد همکاری	
۰/۰۱۱۵	۱۶	کار کردن در بین مرزهای سازمانی	
۰/۰۱۱۷	۱۷	حس خدمتگزاری	
۰/۰۱۱۴	۱۸	اعطاء آزادی عمل تیمی	
۰/۰۱۱۶	۱۵	هویت‌بخشی به سازمان	

ضریب اهمیت	فراوانی	شاخص‌ها	بعد
۰/۰۱۳۰	۱۹	قدرت مربیگری	شایستگی‌های فنی
۰/۰۱۳۸	۲۰	الهام‌بخشی	
۰/۰۱۳۶	۸	دانش فنی مدیران	
۰/۰۱۱۳	۱۴	اشراف به سطوح مختلف سازمان	
۰/۰۰۹۹	۹	اشتراک دانش	
۰/۰۰۷۲	۴	یادگیری مهارت‌ها	
۰/۰۱۱۴	۷	فراموشی روش‌های منسوخ شده	
۰/۰۱۱۰	۱۳	به‌روز بودن	
۰/۰۱۲۱	۱۸	توانایی در انجام دادن وظایف خاص	
۰/۰۱۳۷	۲۲	کارورزی و کسب تجربه	
۰/۰۱۱۰	۱۱	فنون و روش‌های برنامه‌ریزی	
۰/۰۱۱۷	۱۶	مهارت‌های مالی	
۰/۰۱۴۲	۳۱	تسلط بر روش‌های برنامه‌ریزی	
۰/۰۱۳۴	۲۷	قدرت تحلیل شکست	
۰/۰۱۱۲	۱۲	ارائه ایده‌های جدید حل مسئله	شایستگی‌های تحول‌پذیری
۰/۰۱۱۴	۱۵	رویکرد حامی تغییر	
۰/۰۱۱۰	۱۱	اجتناب از ساختار سلسله‌مراتبی	
۰/۰۱۰۴	۱۰	تمرکززدایی	
۰/۰۱۲۹	۲۲	تحول خواهی	
۰/۰۱۱۹	۱۸	تعدیل فرایندهای موجود،	
۰/۰۱۳۲	۲۴	رویکرد سیستماتیک برای مواجهه با تغییر	
۰/۰۱۲۹	۲۲	همگامی با تحولات دیجیتال	شایستگی‌های ارتباطی/اجتماعی
۰/۰۱۱۴	۱۳	تمرکز بر مدیریت ریسک	
۰/۰۱۳۵	۲۵	مدیریت مشارکتی	
۰/۰۱۲۰	۱۹	تقویت ارتباطات درون‌سازمانی	
۰/۰۱۱۲	۱۴	پذیرش دیدگاه کارکنان	
۰/۰۱۱۷	۱۸	حمایت از گفت‌وگو صریح	
۰/۰۱۱۱	۱۲	توجه به ملاحظات شخصی کارکنان	
۰/۰۱۳۰	۲۰	تقویت روحیه کارکنان	شایستگی‌های راهبردی
۰/۰۱۱۵	۱۵	انعطاف‌پذیری در رابطه با زیردستان	
۰/۰۱۳۴	۲۸	تفکر استراتژیک	
۰/۰۱۱۰	۱۰	بصیرت محیطی	
۰/۰۰۹۸	۷	نگرش بلندمدت	
۰/۰۱۱۲	۱۱	برنامه‌ریزی راهبردی	
۰/۰۱۱۵	۱۶	پیش‌بینی تغییرات	
۰/۰۰۹۸	۷	چابکی در واکنش به تغییر	

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج به‌دست آمده و مشخص شدن ضریب اهمیت شاخص‌های مختلف و تأیید اعتبار مضامین و ابعاد موردبررسی، مدل نهایی تحقیق به‌صورت زیر ارائه می‌شود.

شکل ۳. مدل جامع مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران دولتی



منبع: یافته‌های پژوهش

در آخرین بخش از این تحلیل، میانگین وزنی هر یک از ابعاد شایستگی‌های مدیریتی نیز محاسبه شد. براساس نتایج به‌دست آمده مشخص می‌شود که عوامل مدیریتی از بالاترین اهمیت برخوردارند.

جدول ۳. رتبه‌بندی ابعاد براساس میانگین وزنی

رتبه	ضریب wj	ابعاد
۶	۰/۱۶۸۸	شایستگی‌های فردی
۵	۰/۱۷۸۹	شایستگی‌های راهبردی
۳	۰/۲۰۱۹	شایستگی‌های تحول‌پذیری
۱	۰/۲۵۱۳	شایستگی‌های رهبری
۲	۰/۲۲۰۶	شایستگی‌های ارتباطی/اجتماعی
۴	۰/۱۸۰۳	شایستگی‌های فنی

منبع: یافته‌های پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

شایستگی‌های فردی یکی از ابعاد شایستگی مدیران دولتی است که در این پژوهش شناسایی شد. هوش هیجانی، تعهد ذهنی به سازمان، پشتکار، مسئولیت‌پذیری، ذهن آگاهی، ظرفیت‌شناختی، رسالت‌شغلی، قدرت‌سازگاری، کاریزما و روحیه پیشرفت‌طلبی شاخص‌هایی هستند که در این رابطه شناسایی شدند. شایستگی‌های فردی در واقع نخستین مجموعه از شایستگی‌های مدیران دولتی هستند که حتی در زمان‌گزینش مدیران نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. بخش بزرگی از این شایستگی‌ها پیش از حضور مدیران در سازمان وجود دارند و الزاماً در اثر تجربه کاری به‌عنوان مدیر حاصل نمی‌شوند. اهمیت این مقوله در تحقق اهداف سازمانی بسیار چشمگیر است؛ تاجایی که سبب شده به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و شاخص‌ترین اهرم‌های رشد در سازمان‌ها شناخته شوند. شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری در سازمان‌ها نیازمند یک سیستم مدیریتی شایسته است؛ بنابراین باید بتوان بستر لازم را برای جذب افراد مستعد و پرورش استعدادها فراهم آورد. وجود چنین شایستگی‌ها و مهارت‌های فردی برای موفقیت در مدیریت دولتی بسیار الزامی است. نتایج به‌دست آمده در تحقیقات متعددی چون موسوی و همکاران (۱۳۹۹)؛ ویچک و همکاران (۲۰۲۳)، آمبلی و همکاران (۲۰۲۳)؛ و چادوری و همکاران (۲۰۲۳)؛ اسدی و همکاران (۱۳۹۸)؛ براکستون و همکاران (۲۰۲۳)، اللهیاری و همکاران (۱۳۹۷)، چارالاک و همکاران (۲۰۲۳)؛ زومستاین و همکاران (۲۰۲۳) نیز مورد اشاره قرار گرفته است.

بخش دیگری از شایستگی‌های مدیران دولتی، شایستگی‌های راهبردی است. بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی امروز، نیازمند برخورداری از رهبران توانمند است. از طرف دیگر ارزش‌ها، باورها و هنجارهای جاری سازمان که در مفهوم فرهنگ سازمانی جلوه می‌کند، در توسعه و توفیق سازمان بسیار حائز اهمیت است. مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. با استفاده از تفکر استراتژیک می‌توان فراتر از بحران‌های مدیریتی روزانه اندیشید تا نگرشی متفاوت از سازمان و محیط متغیر به‌دست آورد نتیجه به‌دست آمده با یافته‌های اشتنلر و همکاران (۲۰۲۳)؛ زومستاین و همکاران (۲۰۲۳)؛ کانگ و همکاران (۲۰۲۳)؛ براکستون و همکاران (۲۰۲۳)؛ واعظی (۱۴۰۰)؛ حامد و همکاران (۲۰۲۳)؛ فیتیرانی و همکاران (۲۰۲۴)؛ کانگ و همکاران (۲۰۲۱)؛ آمبلی و همکاران (۲۰۲۳)؛ زومستاین و همکاران (۲۰۲۳)؛ باستیداس و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد.

در رابطه با شایستگی‌های تحول‌پذیری باید اشاره کرد که پذیرش تغییرات و استقبال از تحولات یکی از شرط‌های اصلی موفقیت در مدیریت دولتی است؛ چراکه شرایط امروزی به‌شدت متغیر و متضمن سطح بالایی از عدم قطعیت و تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی است. شایستگی‌های تحول‌پذیری مدیران، این امکان را به مدیران می‌دهد تا با تجزیه و تحلیل شرایط فعلی سازمان، بتوانند آن را برای تغییرات آینده آماده کنند. از دیگر عوامل اهمیت تحول‌پذیری مدیران، کسب مزیت‌های رقابتی است. در واقع همانطور که پیشرفت محصولات و خدمات برای رقابتی ماندن یک کسب‌وکار اهمیت دارد، پیشرفت در فرهنگ سازمان، کارکنان و فرایندهای آن نیز اهمیت دارد و تحول سازمانی این نیاز را برطرف می‌کند. شایستگی تحول‌پذیری مدیران با بازطراحی دوباره سازمان، باعث بهبود عملکرد کارکنان، مثبت‌تر شدن فرهنگ سازمانی، کارایی بیشتر فرایندهای کسب‌وکار و در نتیجه این‌ها افزایش مزیت رقابتی سازمان می‌شود. این نتیجه با یافته‌های رضوی و همکاران (۲۰۲۳)؛ قربانی و همکاران (۲۰۲۳)؛ نصرتی و همکاران (۱۴۰۰)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۰)، نصرتی و همکاران (۱۴۰۰)؛ چارالاک و همکاران (۲۰۲۳)؛ ارویبا و همکاران (۲۰۲۰)؛ واعظی و همکاران (۱۴۰۰)؛ عرفان و همکاران (۲۰۲۱)؛ چن و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد.

بخش دیگری از شایستگی‌های مدیران دولتی، شایستگی‌های فنی است. شایستگی فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. مدیران معمولاً این شایستگی‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرامی‌گیرند. نظیر دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کارپردازی و غیره. برخلاف شایستگی‌های نرم که بیشتر به شخصیت و کاراکتر مربوط می‌شود، شایستگی‌های فنی را در طول زمان آموخته و بر روی آن‌ها تسلط پیدا می‌کنند. همچنین می‌توان این شایستگی‌ها را از طریق آزمون یا تکلیف ارزیابی کرد. این یافته با نتایج ارویبا و همکاران (۲۰۲۰)؛ کانگ و همکاران (۲۰۲۳)؛ گائو و همکاران (۲۰۱۸)؛ کوزمینا و همکاران (۲۰۲۳)؛ موسوی و همکاران (۱۳۹۹)، انگوین و همکاران (۲۰۲۳)؛ براکستون و همکاران (۲۰۲۳)؛ آمبلی و همکاران (۲۰۲۳)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

همچنین شایستگی‌های ارتباطی/اجتماعی به‌عنوان یکی دیگر از شایستگی‌های کلیدی مدیران دولتی شناسایی شد. شایستگی‌های ارتباطی بیانگر داشتن توانایی و قدرت

تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به‌وسیله دیگران است؛ یعنی فعالیت مؤثر به‌عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است؛ یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن شایستگی‌های ارتباطی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتمادبه‌نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل‌قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. این یافته با نتایج باستیداس و همکاران (۲۰۲۳)؛ امیرنژاد و همکاران (۱۴۰۱)؛ سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۵)، دژویگول و همکاران (۲۰۲۰)؛ فیتربانی و همکاران (۲۰۲۴)؛ چارالاک و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد.

شایستگی‌های رهبری از دیگر شایستگی‌های شناسایی شده برای مدیران دولتی است. شایستگی‌های رهبری، نقاط قوت و توانایی‌هایی هستند که افراد نشان می‌دهند تا با نظارت بر فرایندها، هدایت ابتکارات و کارکنان خود به سمت دستیابی به اهداف کمک کنند. شایستگی‌های رهبری جزء ضروری در تخصیص مناسب منابع برای دستیابی به اهداف سازمانی است. از جمله این مهارت می‌توان به توانایی تفویض اختیار، الهام بخشیدن، صداقت، اعتمادبه‌نفس، تعهد و خلاقیت و برقراری ارتباط مؤثر اشاره کرد. برای اینکه یک رهبر مؤثر باشید، باید دارای مهارت‌های خاصی باشید که بتواند اعضای تیم را به سمت موفقیت هدایت و انگیزه دهد. وجود یک رهبر خوب و کارآمد در سازمان یا کسب‌وکار باعث به‌وجود آمدن تیم‌های قوی شده و این اطمینان را به‌وجود می‌آورد که پروژه‌ها و عملکردهای کاری با موفقیت انجام شوند. رهبران کارآمد در سازمان‌ها افرادی هستند که از توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان، تفویض مسئولیت، پاسخ به بازخورد و حل مشکلات برخوردار هستند. رهبران خوب افرادی هستند که می‌توانند مشارکت کارکنان را افزایش دهند و با ایجاد یک محیط مثبت به رفع موانع تیم‌ها کمک کنند. این یافته با یافته‌های زومستاین و همکاران (۲۰۲۳)؛ واعظی (۱۴۰۰)، رضوی و همکاران (۲۰۲۳)؛ قربانی و همکاران (۲۰۲۳)؛ نصرتی و همکاران (۱۴۰۰)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

براساس نتایج به‌دست آمده پیشنهادهای زیر به سازمان‌های دولتی ارائه می‌شود:  
- استفاده از رویکرد مربیگری و کوچینگ برای آموزش شایستگی‌های مدیریتی به مدیران جوان و تازه‌کار



- استفاده از رویکرد چرخش شغلی برای نهادینه‌سازی ترکیبی از شایستگی‌های فنی مختلف در مدیران
- برگزاری دوره‌های روانشناسی صنعتی برای آموزش شایستگی‌های نرم و ارتباطی به مدیران و رهبران ارشد سازمان

### منابع

- اسدی، اسماعیل، کوشکی جهرمی، علیرضا، بانسی، عباداله و صادقی، رضا. (۱۳۹۸). مقاله پژوهشی: طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۳(۱۰)، ۱۹۷-۲۲۶.
- عابدینی، هاجر، رهنورد، فرج‌اله و قهرمانی گلوزان، علی‌اکبر. (۱۴۰۰). طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان در بخش دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۴)، ۱-۲۴.
- غنی‌زاده، عبدالرضا، نوری، روح‌اله، حسن‌پور، اکبر و وکیلی، یوسف. (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۰(۱۱ (پیاپی ۳۷))، ۴۷-۶۶.
- اللهیاری، رحمت‌اله، ابوالقاسمی، محمود، و قهرمانی، محمد. (۱۳۹۷). کشف و شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری ایران با استفاده از مدل معادلات ساختاری. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۱(۱)، ۸۲-۵۹.
- موسوی، سیدحسن؛ ایرج سلطانی، مهربان هادی پیکانی. (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی رهبران سازمان کوانتومی. *مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*. ۵۵-۸۶.
- نصرتی، طاهره، غلامزاده، داریوش و مؤمنی، ماندان. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۲ (پیاپی ۴۴))، ۱۰۷-۱۴۰.
- واعظی، رضا. (۱۴۰۰). نقد مدیریت دولتی و مدیریت توسعه در ایران. *حکمرانی و توسعه*، ۱(۱)، ۳۱-۴۳.
- Ábrahám, Z., Szögyényi, D., Eckert, B., & Németh, S. (2023). Mapping problem-solving competencies and talent management strategies for universities. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, (ahead-of-print).

- Agnihotri, A., & Misra, R. K. (2024). Managerial competencies: A comparative study of US-India employer's needs. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(2), 92-106.
- Akimov, N., Kurmanov, N., Uskelenova, A., Aidargaliyeva, N., Mukhiyayeva, D., Rakhimova, S., ... & Utegenova, Z. (2023). Components of education 4.0 in open innovation competence frameworks: systematic review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 100037.
- Ambler, N., Ertl, H., & Dhayanithy, D. (2023). A More Relevant MBA: The Role of Across-the-Curriculum Delivery of Intercompetency Coursework in Aligning the Required Curriculum With Required Managerial Competencies. *Journal of Management Education*, 47(2), 204-238.
- Baczynska, A., Skoczeń, I., & Thornton III, G. C. (2023). Managerial competencies in the framework of the circumplex model of personality metatraits. *Central European Management Journal*. 31(2), 111-121.
- Bastidas, V., Oti-Sarpong, K., Nochta, T., Wan, L., Tang, J., & Schooling, J. (2023). Leadership for responsible digital innovation in the built environment: A socio-technical review for re-establishing competencies. *Journal of Urban Management*, 12(1), 57-73.
- Braxton, S. N. (2023). Competency frameworks, alternative credentials and the evolving relationship of higher education and employers in recognizing skills and achievements. *The International Journal of Information and Learning Technology*.
- Caligiuri, P., & Caprar, D. V. (2023). Becoming culturally agile: Effectively varying contextual responses through international experience and cross-cultural competencies. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(12), 2429-2450.
- Chalarak, N., Uchihira, N., & Sato, N. (2023). Competencies of Bridge Managers for Facilitating Global R&D Projects. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 20(02), 2350007.
- Chen, Y., & Huang, S. (2023). CEO Reputation and Corporate Risk-Taking: Managerial Competence or Managerial Defence?. *Emerging Markets Finance and Trade*, 1-26.
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899.
- Corbett, S. (2023). Ladder of competencies for education middle managers in England. *International Journal of Training and Development*, 27(1), 117-134.
- Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miśkiewicz, R., & Kwilinski, A. (2020). Manager competency assessment model in the conditions of industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2630.
- Fitriani, N., Anam, S., & Maulana, A. (2024). Building Literacy of Early Age Students' Language; Teacher Managerial Competence and Legal-Rational

- Authority of Boarding School Leaders. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 41-50.
- Freixanet, J., & Renart, G. (2020). A capabilities perspective on the joint effects of internationalization time, speed, geographic scope and managers' competencies on SME survival. *Journal of World Business*, 55(6), 101110.
- Gao, Y., Yang, Z., Huang, K. F., Gao, S., & Yang, W. (2018). Addressing the cross-boundary missing link between corporate political activities and firm competencies: The mediating role of institutional capital. *International Business Review*, 27(1), 259-268.
- Ghorbani, A. (2023). A review of successful construction project managers' competencies and leadership profile. *Journal of Rehabilitation in Civil Engineering*, 11(1), 76-95.
- Hamed, E. S., Mohamed Eid, N., & Ghoneimy Hasanin, A. (2023). Enhancing Situational Leadership and Emotional Intelligence among Head Nurses and its' Effect on their Managerial Competencies. *Journal of Nursing Science Benha University*, 4(1), 175-190.
- Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., & Khan, H. H. (2021). Role of project planning and project manager competencies on public sector project success. *Sustainability*, 13(3), 1421.
- Jerman, A., Pejić Bach, M., & Aleksić, A. (2020). Transformation towards smart factory system: Examining new job profiles and competencies. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(2), 388-402.
- Khang, A., Jadhav, B., & Birajdar, S. (2023). Industry revolution 4.0: workforce competency models and designs. In *Designing workforce management systems for industry 4.0* (pp. 11-34). CRC Press.
- Komalasari, K., Arafat, Y., & Mulyadi, M. (2020). Principal's management competencies in improving the quality of education. *Journal of social work and Science Education*, 1(2), 181-193.
- Kong, H., Yuan, Y., Baruch, Y., Bu, N., Jiang, X., & Wang, K. (2021). Influences of artificial intelligence (AI) awareness on career competency and job burnout. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 717-734.
- Korzynski, P., Kozminski, A. K., Baczynska, A., & Haenlein, M. (2021). Bounded leadership: An empirical study of leadership competencies, constraints, and effectiveness. *European Management Journal*, 39(2), 226-235.
- Kurz, R., Bartram, D., & Baron, H. (2004, January). Assessing potential and performance at work: The Great Eight competencies. In *Proceedings of the British Psychological Society Occupational Conference* (pp. 91-95). Leicester, UK: British Psychological Society.
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—A mixed-method approach. *Education sciences*, 10(7), 187.

- Nankervis, A. R., & Cameron, R. (2023). Capabilities and competencies for digitised human resource management: Perspectives from Australian HR professionals. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 232-251.
- Nguyen, H. T., Pham, M. H., & Truong, C. (2023). Leadership in a pandemic: Do more able managers keep firms out of trouble? *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 37, 100781.
- Orobias, L. A., Nakibuuka, J., Bananuka, J., & Akisimire, R. (2020). Inventory management, managerial competence and financial performance of small businesses. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(3), 379-398.
- Pamuji, S., & Limei, S. (2023). The Managerial Competence Of The Madrasa Head In Improving Teacher Professionalism And Performance At Mi Al-Maarif Bojongsari, Cilacap District. *Pengabdian: Jurnal Abdimas*, 1(2), 66-74.
- Persaud, A. (2021). Key competencies for big data analytics professions: A multimethod study. *Information Technology & People*, 34(1), 178-203.
- Razavi, A. S., Fariborzi, E., & Ghorbani, M. (2023). Analyzing, Prioritizing, and Presenting the Model of Core Competencies of Education Managers. *Health Technology Assessment in Action*, 7(1).
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742.
- Shet, S. V., & Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0—Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121080.
- Sim, T., & He, M. (2024). Social work competence in disaster management: An integrative review. *European Journal of Social Work*, 27(1), 83-95.
- Wang, Y., Liu, Y., & Wang, H. (2023). Competency model for international engineering project manager through MADM method: The Chinese context. *Expert Systems with Applications*, 212, 118675.
- Więcek-Janka, E., Werner-Lewandowska, K., & Radecki, A. (2023). Expert's Model of Managerial Competencies for Engineer 4.0 (EMMCE). *Management and Production Engineering Review*, 14.
- Wong, S. C. (2020). Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95-114.
- Zumstein-Shaha, M., & Grace, P. J. (2023). Competency frameworks, nursing perspectives, and interdisciplinary collaborations for good patient care: Delineating boundaries. *Nursing Philosophy*, 24(1), e12402.



پښتونستان ښار، پوهنتون جامع علوم انساني او مطالعات فرېبنکي  
پرتال جامع علوم انساني