Quarterly journal
Intelligent Management of Human Capital
https://www.imhr.ir
Online ISSN: 3060-6950

Presentation of a Competency Model for Managers Based on the Seventh Development Plan of the Country (A Case Study of Managers in Tehran Municipality)

Shima Sholekar[1]✉ | **Saeed Faridi**[2]

Article Info
Article type:
Scientific Research
Research Article
Article history:
Received 06 January 2025
Received in revised form 12 February 2025
Accepted 19 February 2025
Published online 26 February 2025

Keywords:
Managerial Competence, Seventh Development Plan, Municipality

Abstract

Background and Objective: The necessity of managerial competence is emphasized in various sections of the Seventh Development Plan of the country. The aim of the present study is to provide a competency model for managers based on the Seventh Development Plan of the country.

Methodology: This research is applied in terms of purpose and mixed (qualitative-quantitative) in terms of data type. The participants in the qualitative section included 15 faculty members from universities and municipal officials, while the quantitative section included all managers of the Tehran municipality, totaling 115 individuals. Data collection tools in the qualitative section were semi-structured interviews, and in the quantitative section, a researcher-made questionnaire was used. Data analysis methods included thematic analysis for qualitative data and confirmatory factor analysis along with structural equation modeling for quantitative data.

Findings: The findings of the study indicated that the competency model for managers based on the Seventh Development Plan of the country, prioritized as follows: specialized knowledge with a weight of 0.458; attitude with a weight of 0.327; and skills with a weight of 0.278.

Conclusion: The findings of this research can lead to a more precise understanding of the factors related to managerial competence based on the Seventh Development Plan of the country within organizations. These outcomes are highly significant for stakeholders, including managers, policymakers, and investors, as they can lead to optimal decision-making and improved management and supervisory strategies.

Cite this article: Sholekar, Sh., Faridi, S. (2025). Presentation of a Competency Model for Managers Based on the Seventh Development Plan of the Country: (A Case Study of Managers in Tehran Municipality). *intelligent Management of Human Capital*, 1 (3), 91-116.
https://doi.org/10.22034/imhr.2025.517690.1026

Publisher: Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, https://www.imhr.ir

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."
DOI: 10.22034/imhr.2025.517690.1026

1. Corresponding Author, Assistant Prof, Educational Management Group, Islamic Azad University, Tehran, Iran) E-mail: sh.sholekar@yahoo.com
2. Faculty member of the Faculty of Social Sciences, Command and Staff University of I.R.I Army, Tehran, Iran. E-mail: asffaridi@gmain.com

Quarterly journal
Intelligent Management of Human Capital
https://www.imhr.ir
Online ISSN: 3060-6950

Presentation of a Competency Model for Managers Based on the Seventh Development Plan of the Country (A Case Study of Managers in Tehran Municipality)

Extended Abstract

Background and Objective: The necessity of managerial competence is emphasized in various sections of the Seventh Development Plan of the country. In an era where effective governance and administrative excellence are paramount, the development of a robust framework for assessing and enhancing managerial competence becomes critical. The present study aims to provide a comprehensive competency model for managers based on the Seventh Development Plan of the country, focusing specifically on the context of the Tehran Municipality. This model seeks to identify and prioritize the essential competencies that can drive effective management and contribute to the overall goals outlined in the development plan.

Methodology: This research is applied in terms of purpose and mixed (qualitative-quantitative) in terms of data type. The mixed-methods approach allows for a more nuanced understanding of the competencies required for effective management. The qualitative section involved 15 faculty members from universities and municipal officials, selected for their expertise and experience in the field of management and public administration. Their insights provided a foundational understanding of the competencies that are vital for success in municipal management. The quantitative section included all managers of the Tehran Municipality, totaling 115 individuals, ensuring a representative sample of the managerial workforce. Data collection tools in the qualitative section were semi-structured interviews, which allowed for in-depth exploration of participants' perspectives. In the quantitative section, a researcher-made questionnaire was utilized to gather measurable data regarding the perceived importance of various competencies. Data analysis methods included thematic analysis for qualitative data, which helped in identifying key themes and patterns, and confirmatory factor analysis along with structural equation modeling for quantitative data, providing statistical validation of the proposed competency model.

Findings: The findings of the study indicated that the competency model for managers based on the Seventh Development Plan of the country was prioritized as follows: specialized knowledge with a weight of 0.458; attitude with a weight of 0.327; and skills with a weight of 0.278. This prioritization highlights the significance of specialized knowledge as the cornerstone of effective management, underscoring the importance of managers possessing deep expertise in their respective fields. The emphasis on attitude reflects the critical role that personal values, ethics, and commitment play in managerial effectiveness. Furthermore, while skills are essential, the lower weight assigned to them indicates that they should be viewed as complementary to the foundational knowledge and attitude required for successful management. These findings provide a clear roadmap for developing training and professional development programs tailored to the needs of municipal managers.

Conclusion: The findings of this research can lead to a more precise understanding of the factors related to managerial competence based on the Seventh Development Plan of the country within organizations. By elucidating the key competencies required for effective management, this study contributes valuable insights for the ongoing development of managerial talent in the public sector. These outcomes are highly significant for stakeholders, including managers, policymakers, and investors, as they can lead to optimal decision-making and improved management and supervisory strategies. Ultimately, fostering a culture of competence and continuous improvement within the Tehran Municipality can enhance public service delivery and contribute to the realization of the broader objectives of the Seventh Development Plan.

Keywords: *Managerial Competence, Seventh Development Plan, Municipality*

فصلنامه علمی مدیریت هوشمند سرمایه انسانی
https://www.imhr.ir
Online ISSN: 3060-6950

ارائه الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور (مورد مطالعه: مدیران شهرداری تهران)

شیما شعله‌کار[1] ✉ | سعید فریدی[2]

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۳/۱۰/۱۷

تاریخ بازنگری:
۱۴۰۳/۱۱/۲۴

تاریخ پذیرش:
۱۴۰۳/۱۲/۰۱

تاریخ انتشار:
۱۴۰۳/۱۲/۰۸

کلیدواژه‌ها:
شایستگی مدیران، برنامه هفتم توسعه، شهرداری

چکیده

زمینه و هدف: مدیران شایسته با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که منجر به بهبود خدمات شهری و افزایش رضایت شهروندان می‌شود. آن‌ها تیم‌های کاری را هدایت کرده و با ایجاد انگیزه در کارکنان، به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کنند. در برنامه هفتم توسعه کشور به لزوم شایستگی مدیران در بندهای مختلف اشاره و تاکید شده است. هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور است.

روش‌شناسی: این پژوهش بر حسب هدف، کاربردی، بر حسب نوع داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) است. شرکت کنندگان در بخش کیفی شامل اعضای هیئت علمی دانشگاهها و مسئولین شهرداری به تعداد ۱۵ نفر و در بخش کمی شامل کلیه مدیران شهرداری شهر تهران به تعداد ۱۱۵ نفر بودند. ابزارگردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تحلیل مضمون و در بخش کمّی، تحلیل عاملی تأییدی و مدلسازی معادلات ساختاری بود.

یافته‌ها: یافته های پژوهش نشان دادند که الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور بر اساس اولویت شامل دانش تخصصی با وزن ۰.۴۵۸؛ نگرش با وزن ۰.۳۲۷ و مهارت با وزن ۰.۲۷۸ می باشد.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش می‌تولند به شناخت دقیق‌تری از عوامل وابسته به شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور در سازمان‌ها منجر شود. این پیامدها برای بهره‌وران تحقیق، از جمله مدیران، سیاست‌گذاران و سرمایه‌گذاران، اهمیت بالایی دارد؛ زیرا می‌تواند به اتخاذ تصمیمات بهینه و بهبود استراتژی‌های مدیریتی و نظارتی منتهی شود.

استناد: شعله‌کار، شیما؛ فریدی، سعید (۱۴۰۳). ارائه الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور: (مورد مطالعه: مدیران شهرداری تهران). *فصلنامه مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، ۱ (۳)، ۱۱۶-۹۱.

https://doi.org/10.22034/imhr.2025.517690.1026

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، https://www.imhr.ir

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»

DOI: 10.22034/imhr.2025.517690.1026

۱. نویسنده مسئول، استادیار، گروه علوم تربیتی (مدیریت آموزشی) دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران،رایانامه: sh.sholekar@yahoo.com

۲. عضو هیئت علمی دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران، رایانامه: asffaridi@gamil.com

مقدمه

منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی هر سازمان، نقش حیاتی در تحقق اهداف و استراتژی‌های آن ایفا می‌کنند و شایستگی مدیران در این زمینه تعیین‌کننده است. برای مجموعه فعالیت‌ها و اقداماتی که در حیطه آموزش و توسعه منابع انسانی است نام مشخصی نمی توان در نظر گرفت. این فعالیت‌ها را می‌توان ارتقای عملکرد انسانی نامید و یا توسعه سرمایه فکر نام نهاد یا برخی از مدیریت دانش یاد می‌کنند (فتحی واجارگاه و نوری، ۱۳۹۵). اما به هر ترتیب، آنچه که در تمامی این فعالیت‌ها و اقدامات مشترک است، لزوم شایستگی مدیران در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی است. مدیران باید توانایی‌ها و مهارت‌های لازم را برای شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان، طراحی برنامه‌های توسعه‌ای مؤثر و ارزیابی نتایج این برنامه‌ها داشته باشند. شایستگی مدیران در این زمینه نه‌تنها به بهبود عملکرد فردی و گروهی کارکنان کمک می‌کند، بلکه به ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر و نوآوری در سازمان نیز می‌انجامد. در واقع، مدیران شایسته به عنوان تسهیل‌کنندگان فرآیند یادگیری و توسعه، نقش کلیدی در ارتقای سرمایه انسانی و به تبع آن، موفقیت سازمان ایفا می‌کنند (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۶).

در دنیای پیچیده و رقابتی امروز، موفقیت سازمان‌ها به شدت به توانایی مدیران آن‌ها بستگی دارد (Siddiqui et al, 2024). در واقع، با توجه به تغییرات سریع فناوری، بازار و انتظارات مشتریان، سازمان‌ها نیاز به مدیرانی دارند که بتوانند با این تغییرات سازگار شوند و سازمان را به سمت موفقیت هدایت کنند. همچنین، سازمان‌ها به دلیل افزایش اندازه، تنوع و پیچیدگی، نیاز به مدیرانی دارند که بتوانند مسائل پیچیده را تحلیل کنند و تصمیمات استراتژیک بگیرند (Pazetto et al, 2024). علاوه بر این، نیروی انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها شناخته می‌شود. مدیران شایسته می‌توانند با ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود عملکرد آن‌ها و حفظ نیروهای ارزشمند، به موفقیت سازمان کمک کنند. در بازار رقابتی امروز نیز، سازمان‌هایی که مدیران شایسته‌تری دارند، می‌توانند بر رقبا پیشی بگیرند و سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهند (کوهی، ۱۴۰۳).

امروزه شایستگی مدیران برای سازمان‌ها باارزش است و اکثر سازمان‌ها سعی دارند تا مدیران توانمند و شایسته را برای سازمان خود در نظر بگیرند (هادی پیکانی و استادی، ۱۴۰۳). توجه به شایستگی مدیران، باعث افزایش بهره‌وری می‌گردد. مدیران شایسته با ایجاد انگیزه در تیم خود و اتخاذ تصمیمات صحیح، به افزایش بهره‌وری سازمان کمک می‌کنند. همچنین شایستگی مدیران، سازمان را به سوی نوآوری و خلاقیت سوق می‌دهند. آن‌ها

محیطی را فراهم می‌کنند که در آن کارکنان تشویق می‌شوند تا ایده‌های جدید ارائه دهند و به نوآوری بپردازند. علاوه بر این، توجه به شایستگی مدیران می‌تواند به توسعه پایدار سازمان بینجامد. با داشتن دید بلندمدت، مدیران شایسته می‌توانند سازمان را به سمت توسعه پایدار هدایت کنند و با رفتار مناسب و ایجاد محیط کاری مثبت، می‌توانند نیروهای کارآمد را جذب کرده و در سازمان حفظ کنند (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۷).

توجه به الگوی شایستگی در تمام فرآیندهای مدیریت منابع انسانی از جمله استخدام، آموزش، ارزیابی، ارتقاء و پاداش‌دهی موثر است (طایر و همکاران، ۱۴۰۳). همچنین، در فرایند مهم برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان قابل تامل است چرا که منجر به شناسایی شکاف‌های شایستگی در سازمان و برنامه‌ریزی برای رفع آن‌ها می‌گردد. همچنین، به توسعه رهبری کمک می‌کند و شناسایی و توسعه رهبران آینده سازمان را در دستور کار قرار می‌دهد (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۹).

برنامه هفتم توسعه کشور به عنوان یک سند راهبردی و جامع، در تلاش است تا با توجه به تغییرات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی روزافزون، نیازهای خاص جامعه را شناسایی و پاسخ‌گویی کند. یکی از ویژگی‌های متمایز این برنامه، تأکید بر بهبود شایستگی‌های مدیریتی به‌منظور ارتقاء کیفیت خدمات عمومی و پاسخگویی به نیازهای شهروندان است. در این راستا، ایجاد یک مدل شایستگی ویژه برای مدیران شهرداری تهران به‌عنوان نهادهای کلیدی در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه، ضروری به نظر می‌رسد. این مدل می‌تواند به شناسایی و پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌هایی کمک کند که برای تحقق اهداف برنامه هفتم و بهبود کارایی و اثربخشی مدیریت شهری الزامی است. بنابراین، این پژوهش به ضرورت طراحی یک الگوی شایستگی برای مدیران شهرداری تهران در راستای تحقق اهداف این برنامه اشاره دارد.

در پژوهش حاضر به شایستگی مدیران در شهرداری پرداخته می‌شود. مدیران شهرداری تهران به عنوان افرادی که مسئولیت اداره یکی از بزرگترین سازمان‌های خدماتی کشور را بر عهده دارند، باید از مجموعه خاصی از ویژگی‌ها و توانایی‌ها برخوردار باشند. این ویژگی‌ها برای موفقیت در این نقش حیاتی و تأثیرگذار در زندگی شهروندان تهرانی ضروری هستند (علمداری و همکاران، ۱۴۰۲). آشنایی عمیق با مباحث شهری، قوانین و مقررات مرتبط، مسائل فنی و مهندسی، مدیریت پروژه و... از جمله مواردی است که یک مدیر شهرداری باید به آن تسلط داشته باشد (Sippola, et al, 2023). همچنین، مدیران شهرداری باید توانایی هدایت تیم‌های بزرگ و متنوع، ایجاد انگیزه در کارکنان، ایجاد چشم‌انداز مشترک و توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده را داشته باشند. توانایی برقراری ارتباط موثر با شهروندان،

رسانه‌ها، مسئولین و سایر ذینفعان از دیگر مهارت‌های کلیدی برای یک مدیر شهرداری است. توانایی شناسایی مشکلات شهری، تحلیل آن‌ها و ارائه راه حل‌های خلاقانه و عملی از جمله وظایف اصلی مدیران شهرداری است (موحدی زاده و همکاران، ۱۴۰۰).

با توجه به اهمیت پرداختن به شایستگی مدیران در شهرداری تهران، پژوهش حاضر به این موضوع می‌پردازد. نوآوری اصلی این پژوهش در این است که به صورت مشخص و عملی، یک الگوی شایستگی را برای مدیران شهرداری تهران ارائه می‌دهد که کاملاً با اهداف و برنامه‌های کلان توسعه کشور، به ویژه برنامه هفتم توسعه، همسو باشد. این الگو به جای یک رویکرد کلی و عمومی، به نیازهای خاص و چالش‌های موجود در شهرداری تهران توجه می‌کند و راهکارهای عملی برای ارتقای سطح شایستگی مدیران این سازمان ارائه می‌دهد. این پژوهش با تلفیق برنامه‌های توسعه ملی، به ویژه برنامه هفتم توسعه، با نیازهای خاص شهرداری تهران، یک رویکرد جامع و همه جانبه برای ارتقای شایستگی مدیران ارائه می‌دهد. الگوی پیشنهادی در این پژوهش با توجه به شرایط خاص فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ایران و به ویژه شهر تهران بومی‌سازی می‌شود. این پژوهش به ابعاد مختلف شایستگی مدیران، از جمله دانش، مهارت، نگرش و ارزش‌ها توجه کرده و یک الگوی جامع و چند بعدی ارائه می‌دهد.

پیشینهٔ پژوهش

پیشینه نظری

شایستگی مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌هایی است که یک فرد برای انجام موفق یک نقش یا وظیفه به آن نیاز دارد. در دنیای امروز، شایستگی مدیران از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است، چرا که آن‌ها نقش کلیدی در هدایت سازمان‌ها و دستیابی به اهداف آن‌ها ایفا می‌کنند (Kjang, et al, 2023).

شایستگی‌های یک مدیر به جنبه‌های مختلفی اشاره دارد. پژوهشگران بعضا به این جنبه‌ها اشاره کرده‌اند. برای نمونه، برخی به مهارت‌های رهبری به عنوان مهم‌ترین جنبه شایستگی محور در مدیر اشاره کرده‌اند. این مهارت به معنای توانایی هدایت تیم، ایجاد انگیزه، الگوسازی و ایجاد چشم‌انداز مشترک. مهارت‌های ارتباطی، دیگر بعد مورد نظر است که به توانایی مدیر در برقراری ارتباط موثر با افراد در سطوح مختلف سازمان و خارج از آن اشاره دارد. شایستگی یک مدیر به مهارت‌های تصمیم‌گیری وی نیز وابسته است که توانایی تحلیل اطلاعات، ارزیابی گزینه‌ها و اتخاذ تصمیمات صحیح و به موقع او را مد نظر قرار می‌دهد. مهارت‌های حل مسئله، یکی دیگر از ابعاد شایستگی مدیران می‌باشد که همانا توانایی شناسایی مشکلات، تحلیل آن‌ها و ارائه راه حل‌های

خلاقانه است (Hasim, et al, 2024). در این بین نباید از بعد انعطاف‌پذیری غافل شد. توانایی سازگاری با تغییرات و شرایط جدید در مدیران شایسته به وضوح به چشم می‌خورد. بینش استراتژیک، به معنای توانایی دیدن تصویر بزرگ و برنامه‌ریزی برای آینده سازمان از دیگر جنبه‌های مورد توجه در مدیران شایسته می‌باشد. در نهایت باید به دانش تخصصی مدیر اشاره کرد که می‌تواند آشنایی او با حوزه کاری سازمان و آخرین تحولات آن را در بر بگیرد (Čirčová, et al, 2023).

توسعه شایستگی‌های مدیران، سرمایه‌گذاری مهمی برای هر سازمان است. با ایجاد محیطی که در آن یادگیری و رشد تشویق شود، می‌توان به مدیرانی شایسته و کارآمد دست یافت (Moreira, et al, 2023). امروزه سازمان‌ها برای برای توسعه شایستگی‌های مدیران، از روش‌های مختلفی استفاده می‌کنند. یکی از مهم‌ترین این روش‌ها، آموزش‌های تخصصی است. سازمان‌ها در دوره‌های آموزشی برای ارتقای دانش و مهارت‌ها مدیران خود تلاش می‌کنند و ارزیابی دقیقی از آن به عمل می‌آورند. یکی دیگر از روش‌های مرسوم برای توسعه شایستگی مدیران، مربی‌گری است که بدین منظور سازمان‌ها با دریافت راهنمایی و مشاوره از یک مربی باتجربه که معمولا در فرایند جانشین پروری اتفاق می‌افتد، مدیران خود را توانا می‌سازند. شناسایی نقاط قوت و ضعف و تعیین مسیر توسعه شایستگی مدیران و کسب تجربه در موقعیت‌های مختلف و مسئولیت‌پذیری بیشتر جزء روش‌های دیگر توسعه شایستگی مدیران است (Mikls, 2025). در همه این روش‌ها، برای بهینه کردن روند توسعه شایستگی از اسناد بالادستی و توصیه‌های بیان شده در چشم انداز سازمانی استفاده می‌شود.

در کشور، نیز تلاش می‌شود تا از اسناد بالادستی استفاده گردد. برنامه هفتم توسعه جدیدترین سند راهبردی است که برای هدایت توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران در دوره پنج ساله تدوین شده است. این برنامه، نقشه راهی برای رسیدن به اهداف بلندمدت کشور و بهبود کیفیت زندگی افراد در جامعه است. برنامه هفتم توسعه از اهمیت بالایی برخوردار است چراکه جهت‌گیری کلی کشور را تعیین می‌کند. این برنامه، مسیر حرکت کشور را در سال‌های آینده مشخص می‌کند. همچنین، بودجه و منابع کشور بر اساس اولویت‌های مشخص شده در برنامه تخصیص می‌یابد. برنامه توسعه، هماهنگی بین بخش‌های مختلف دولت و بخش خصوصی را افزایش می‌دهد و با ارائه برنامه مشخص، دولت در برابر مردم پاسخگو خواهد بود (سرمست شوشتری و همکاران، ۱۴۰۲). اهداف اصلی برنامه هفتم توسعه معمولاً بر اساس سیاست‌های کلی نظام و نیازهای کشور تعیین شده‌اند. برخی از این اهداف شامل رشد اقتصادی پایدار (افزایش نرخ رشد اقتصادی، ایجاد اشتغال پایدار و کاهش نرخ بیکاری)، کنترل تورم (مهار تورم و ایجاد ثبات در بازار)، کاهش

شکاف‌های اجتماعی (کاهش نابرابری‌های اقتصادی و اجتماعی و بهبود توزیع درآمد)، توسعه زیرساخت‌ها (بهبود زیرساخت‌های حمل‌ونقل، انرژی، آب و فاضلاب)، توسعه فناوری و نوآوری (حمایت از تحقیق و توسعه و ارتقای جایگاه ایران در عرصه فناوری)، حفظ محیط زیست (حفاظت از محیط زیست و توسعه پایدار) و تقویت بخش خصوصی (ایجاد محیطی مناسب برای فعالیت بخش خصوصی و کاهش نقش دولت در اقتصاد) می‌باشد. در این برنامه، توجه ویژه‌ای به توسعه اقتصاد دانش‌بنیان و فناوری شده است و نقش بخش خصوصی در اقتصاد به عنوان موتور محرک رشد اقتصادی، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، حاکمیت خوب و مبارزه با فساد، یکی از محورهای اصلی برنامه‌های توسعه است. توسعه پایدار نیز یکی از اهداف مهم برنامه‌ها است (رنجی جفرودی، ۱۴۰۲). اما یکی از نکات کلیدی در موفقیت اجرای برنامه هفتم توسعه، توجه به شایستگی مدیران است. همانطور که پیشتر اشاره شد، این برنامه با چالش‌های مختلفی از جمله مشکلات ساختاری و ناکارآمدی‌ها در سازمانها مواجه است. یکی از دلایل اصلی این مشکلات، کمبود مدیران شایسته و توانمند در سطوح مختلف مدیریتی است.

برخی از مدیران ممکن است در برابر تغییر و پذیرش رویکردهای جدید مقاومت کنند. برای مقابله با این چالش، می‌توان از برنامه‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی استفاده کرد. از طرف دیگر، تخصیص بودجه کافی برای اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی، یکی از چالش‌های اصلی است. برای حل این مشکل، می‌توان از منابع داخلی سازمان‌ها و همچنین همکاری با بخش خصوصی استفاده کرد. نبود سیستم‌های ارزیابی دقیق، مانع از شناسایی مدیران شایسته می‌شود. برای رفع این مشکل، باید سیستم‌های ارزیابی مبتنی بر شایستگی طراحی و اجرا شود. همه این موانع، سدی در برابر اجرای برنامه های ارتقای شایستگی مدیران می‌باشند که می‌تواند با هوشمندی سازمانی در این زمینه و بهره‌گیری از اسناد بالادستی همچون برنامه هفتم توسعه کشور تا حد زیادی با این چالش‌های به طرز موثری رو به رو شد (زارعی و همکاران، ۱۴۰۲).

برنامه هفتم توسعه مورخ ۱۴۰۳/۴/۲ مطابق اصول یکصد و بیست و سوم و یکصد و سی و یکم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران از سوی مجمع تشخیص مصلحت نظام مورد موافقت قرار گرفت و در این تاریخ به سازمان‌ها ابلاغ شده است و سازمان‌ها موظف به اجرای مواد این برنامه هستند (برنامه هفتم توسعه، ۱۴۰۳). اجرای برنامه هفتم توسعه و به خصوص مواد مرتبط با شایستگی مدیران در سازمان عظیمی مانند شهرداری تهران با چالش‌های متعددی روبرو است . این چالش‌ها از عوامل داخلی و خارجی متعددی نشأت می‌گیرند. شهرداری تهران به دلیل گستردگی وظایف و خدمات، دارای ساختار سازمانی پیچیده‌ای است که اجرای تغییرات در آن را دشوار می‌کند. همچنین، تعداد بالای کارکنان شهرداری و تنوع وظایف آن‌ها، فرایند ارزیابی و

توسعه شایستگی‌ها را زمان‌بر و پرهزینه می‌کند. از طرفی هم برخی از مدیران و کارکنان ممکن است در برابر تغییرات و به‌روزرسانی‌های مدیریتی مقاومت کنند. تخصیص بودجه کافی برای اجرای برنامه‌های توسعه شایستگی‌ها، یکی از چالش‌های اصلی شهرداری است. علاوه بر این، نبود سیستم‌های ارزیابی دقیق و مبتنی بر شایستگی، مانع از شناسایی مدیران شایسته می‌شود و دخالت عوامل سیاسی در انتصابات مدیران، می‌تواند مانع از انتخاب افراد شایسته شود. از اینرو، تلاش برای ارتقای شایستگی مدیران شهرداری مبتنی بر برنامه هفتم توسعه باید بسیار گسترده‌تر صورت بگیرد. توجه به شایستگی مدیران در شهرداری تهران ضروری است چراکه باعث ارائه خدمات بهتر به شهروندان می‌شود. مدیران شایسته با دانش و مهارت‌های لازم، قادر به ارائه خدمات بهتر و با کیفیت‌تر به شهروندان هستند. مدیران توانمند می‌توانند با ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود فرآیندها و اتخاذ تصمیمات صحیح، به افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان کمک کنند. همچنین، مدیران شایسته با داشتن دید بلندمدت، می‌توانند برنامه‌ریزی‌های لازم برای توسعه پایدار شهر را انجام دهند. شهرداری تهران با چالش‌های مختلفی مانند ترافیک، آلودگی هوا، کمبود منابع و ... روبرو است. مدیران شایسته می‌توانند با استفاده از دانش و مهارت‌های خود، راهکارهای مناسب برای حل این چالش‌ها ارائه دهند. این مدیران با داشتن اخلاق حرفه‌ای و تعهد به ارزش‌های عمومی، می‌توانند به افزایش شفافیت و پاسخگویی در سازمان کمک کنند (افشار و همکاران، ۱۴۰۳). در جدول زیر معیارهایی که در رابطه با شایستگی مدیران از برنامه هفتم توسعه می‌توان استخراج کرد، قابل مشاهده می‌باشد:

جدول۱. معیارهای مستخرج از برنامه هفتم توسعه

مفهوم	معیارها	توضیحات
برنامه هفتم توسعه	۱. دانش اقتصادی	آگاهی از نظریه‌های اقتصادی، سیاست‌های کلان اقتصادی و نحوه بهبود رشد اقتصادی پایدار.
	۲. دانش اجتماعی	فهم عمیق از نیازهای اجتماعی، نابرابری‌ها و راهکارهای بهبود توزیع درآمد و کاهش شکاف‌ها.
	۳. دانش زیست‌محیطی	آگاهی از اهمیت حفظ محیط زیست و توسعه پایدار و اصول محیط زیستی در برنامه‌ریزی‌ها.
	۴. دانش فناوری و نوآوری	آشنایی با فناوری‌های نوین و تأثیر آن‌ها بر توسعه اقتصاد دانش‌بنیان و نوآوری.
	۱. مهارت‌های رهبری	توانایی هدایت و انگیزش تیم‌ها به سمت تحقق اهداف برنامه توسعه.
	۲. مهارت‌های تصمیم‌گیری	قابلیت اتخاذ تصمیمات استراتژیک بر اساس تحلیل داده‌ها و ارزیابی دقیق وضعیت‌ها.
	۳. مهارت ارتباطی	توانایی برقراری ارتباط مؤثر با ذینفعان و ارتقاء سطح همکاری‌های بین‌سازمانی.

مفهوم	معیارها	توضیحات
	۴. مهارت‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد	توانایی طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی شایستگی‌ها و بهبود عملکرد سازمان.
	۱. نگرش به نوآوری	تمایل و توانایی پذیرش و اجرای رویکردهای جدید و نوآورانه در فرآیندهای مدیریتی.
	۲. نگرش به شفافیت و پاسخگویی	پایبندی به اصول شفافیت و پاسخگویی در تصمیم‌گیری‌ها و گزارش‌دهی به ذینفعان.
	۳. نگرش به همکاری	تمایل به ایجاد همکاری مؤثر با بخش‌های مختلف دولت و بخش خصوصی به منظور تحقق اهداف.
	۴. نگرش به توسعه پایدار	توجه به اهمیت توسعه پایدار در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت.

بر این اساس و با توجه به اهمیت شایستگی مدیران در شهرداری تهران، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور انجام پذیرفته است و قصد دارد به این سوال پاسخ دهد که برای شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور در شهرداری تهران چه الگویی می‌توان طراحی و اعتبار سنجی کرد؟

پیشینه تجربی

آشکارسازی جنبه‌های مفهومی که در مطالعه حاضر مورد بررسی قرار می‌گیرد نیازمند بررسی برخی مطالعات تجربی انجام گرفته در این حوزه می‌باشد. در جدول زیر تلاش شده است تا مرتبط‌ترین و به روزترین مطالعات مرتبط داخلی و خارجی انجام گرفته مقایسه شوند.

جدول۲. پیشینه پژوهش

محقق و سال	عنوان	یافته
یاراحمدی، فریبرزی و ناصری (۱۴۰۳)	طراحی مدل کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران در شهرداری مشهد (کمی و کیفی)	ابعاد عبارتند از: ارتباطات بین فردی، مدیریت کسب و کار، بینش و نگرش، رهبری، مدیریت دیگران، توانایی عاطفی، توانایی ذهنی، دانش فناوری، مهارت ارزیابان، توانایی تجربی، توانایی تحصیلی، ویژگی شخصیتی، اعتبار حرفه، توانایی فیزیکی، ارتباطات فردی، مدیریت خویشتن و ارزش سازمانی
منصوری(۱۴۰۳)	بررسی شایستگی مدیران و نقش آن در ارتقا کارکنان و سازمان	ارزش و شخصیت ازجمله ویژگی های مدیران شایسته هستند و مثل مهارت‌های فنی، نقش مهمی در موفقیت ایفا می‌کنند
علمداری، ایمانی، یونسی و شریفی(۱۴۰۲)	طراحی مدل شایستگی‌های عمومی واختصاصی حوزه مدیریت شهری (مطالعه موردی: مدیران شهرداری تهران)	شایستگی های عمومی شامل اخلاق حرفه ای، مهارت ادراکی، مدیریت تغییر و مدیریت داده ها می‌شود و شایستگی‌های اختصاصی نیز شامل مهارت ارتباطی، توانمندی‌های فردی، دانش و مهارت تخصصی، مهارت حل مسأله، رهبری افراد و مدیریت عملکرد است.

محقق و سال	عنوان	یافته
داستانی و منتظر (۱۴۰۱)	طراحی الگوی سنجش شایستگی مدیران نهادهای علمی: رویکرد فراترکیب	شایستگی‌های آموزشی، پژوهشی، فناورانه، مدیریتی، رهبری از جمله شایستگی‌های مدیران نهادهای علمی می‌باشند.
جوادی فرد، امیرکبیری و دهگان(۱۴۰۰)	ارائه مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران	ابعاد شناسایی شده شامل شایستگی‌های فکری (مهارت حل مسئله، تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی و خلق و مفهوم‌سازی)؛ ۲. شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی (تعامل برون‌سازمانی و تعامل درون‌سازمانی)؛ ۳. شایستگی‌های فردی (دانش و آگاهی، ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌ها)؛ ۴. شایستگی‌های اجرایی (نتیجه‌گرایی و توان اجرایی، مدیریت عملکرد کارکنان و هدایت و رهبری) بودند.
آدیان و آسیری[1] (۲۰۲۴)	ارزیابی شایستگی‌های مدیران روستاهای پونگ برانگای‌ها در هاجی پانگلیما تاهیل، استان سولو، در زمینه ارائه خدمات پایه، وظایف اجرایی و قانونگذاری در سال مالی ۲۰۲۳	حکمرانی خوب می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌ها، از جمله خدمات حرفه‌ای مدنی، سیاست‌های ضدفساد، شفافیت و پاسخگویی، تصمیم‌گیری دموکراتیک، حاکمیت قانون، حمایت از حقوق بشر و قوه قضاییه مستقل، در نظر گرفته شود.
بوکالووا[2] (۲۰۲۴)	شناسایی اهمیت شایستگی‌های همکاری و رهبری تسهیل‌گر در دولت محلی ایالات متحده	اگرچه شرکت‌کنندگان انواع مختلفی از شایستگی‌ها را مشخص کردند، اما همه شرکت‌کنندگان بر اهمیت همکاری با دیگران تأکید داشتند، از جمله اعضای تیم‌های خود، مقامات انتخاب شده‌ای که با آن‌ها کار می‌کردند و شهروندان
ییتالو و همکاران[3] (۲۰۲۳)	درک مدیران مراقبت‌های اولیه از شایستگی‌های مدیریتی در سطوح مختلف مدیریت در خدمات بهداشت دیجیتال.	شباهت‌ها و تفاوت‌هایی در شایستگی‌های مدیریتی بین سطوح مختلف مدیریت یافت شد. مدیران در همه سطوح مدیریتی، شایستگی‌های مربوط به استفاده از دیجیتالی‌سازی را برجسته کردند. مدیران در همه سطوح مدیریتی در توسعه راهکارهای دیجیتالی و حمایت از کارمندان در استفاده از راهکارهای دیجیتالی در کار خود مشارکت داشتند. مدیران خط مقدم و میانی بیشتر بر مسائل مربوط به مدیریت روزمره و ارتباط با کارمندان تأکید کردند، در حالی که مدیران ارشد بر مدیریت موجودیت‌های بزرگ تأکید داشتند.

[1].Adian & Asiri
[2]. Bukalova
[3]Ylitalo

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور بود، روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی)، برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، در بخش کیفی تحلیل محتوا و در بخش کمی توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی بود. در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی از نوع هدفمند برای انتخاب مصاحبه شونده‌ها و بر اساس ملاک‌های ورود در پژوهش استفاده شد. جامعه آماری در بخش کمی، شامل تمام مدیران و معاونین مناطق شهرداری تهران بود. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۱۱۵ نفر انتخاب شدند. برای انتخاب نمونه‌ها از نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی استفاده شد. این نمونه‌گیری، بدین جهت مورد استفاده قرار می‌گیرد که واحدهای مختلف شهرداری تهران، دارای پراکندگی جغرافیایی می‌باشند. در نهایت، مدیران و معاونین به صورت تصادفی انتخاب شدند.

در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. در بخش کمی پژوهش نیز از ابزار پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد. به‌منظور تعیین روایی پرسش‌نامه از روایی ظاهری و محتوایی استفاده شد. در روایی ظاهری ابزار توسط پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی و مسئولین شهرداری مورد بررسی قرار گرفت. پایایی نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. پژوهش حاضر در قلمرو زمانی ۱۴۰۳-۱۴۰۴در یک زمان مشخص و مقطعی انجام شده است. همچنین، قلمرو مکانی پژوهش در شهر تهران و به‌طور ویژه در شهرداری تهران انجام شده است. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش تحلیل مضمون با نرم افزار Maxqda بود. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه و نیز مبانی نظری از سه نوع کدگذاری استفاده شده است که عبارت‌اند از، مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر. در بخش کمی پژوهش از آزمون عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار، SmartPLS-V.3 بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که گفته شد، ابتدا برای شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور از تحلیل مضمون متون مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA-V2018 استفاده شد. لازم به ذکر است که معیارهای مورد استفاده در برنامه هفتم توسعه در این پژوهش متناسب با ملاکهای عنوان شده در مورد شایستگی مدیران در این برنامه

می باشد که پیشتر در جدول ۱ مشخص شده‌اند. در جدول زیر، چک‌لیست مربوط به نتایج تحلیل مضمون متون مصاحبه آورده شده است.

جدول (۳). مضامین استخراج‌شده مبتنی بر مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان

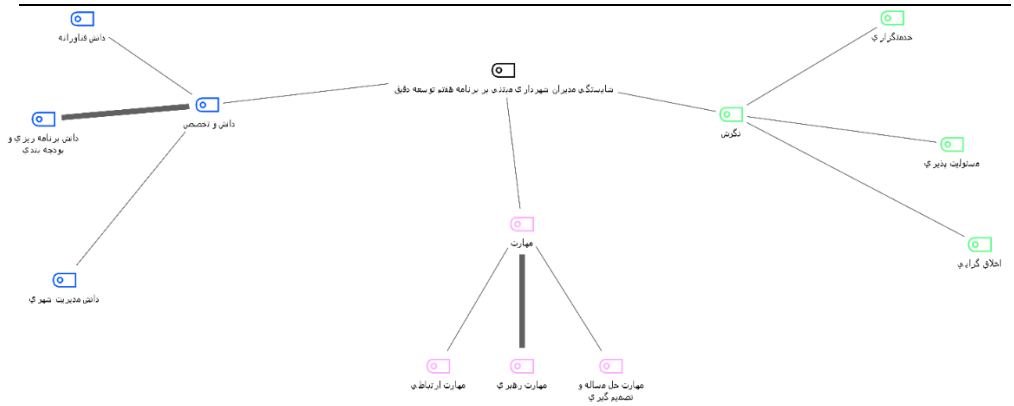
سازه	ابعاد	مولفه	شاخص	منابع	کد
شایستگی مدیران شهرداری مبتنی بر برنامه هفتم توسعه	دانش و تخصص	دانش مدیریت شهری	آشنایی با تئوری‌های مدیریت شهری، برنامه‌ریزی شهری، اقتصاد شهری، جامعه‌شناسی شهری و سایر حوزه‌های مرتبط.	مصاحبه	I۵, I۱
			آگاهی از آخرین تحقیقات، مطالعات موردی و دستاوردهای علمی در حوزه مدیریت شهری، به ویژه در زمینه‌های نوظهور مانند شهر هوشمند، حمل‌ونقل پایدار و توسعه پایدار.	مصاحبه	I۶, I۱۱
			شناخت دقیق از ویژگی‌های منحصر به فرد شهر، مشکلات و چالش‌های آن، و همچنین روندهای توسعه در سطح منطقه‌ای و ملی.	مصاحبه	I۱۲, I۱
		دانش برنامه ریزی و بودجه بندی	شناخت انواع مختلف بودجه مانند بودجه جاری، عمرانی، سرمایه‌ای و ...	مصاحبه	I۲, I۱۱
			درک کامل از مراحل مختلف چرخه بودجه‌ریزی از جمله برنامه‌ریزی، تدوین، تصویب، اجرا و نظارت بر بودجه شهرداری	مصاحبه	I۲, I۱
			آگاهی از روش‌های مختلف برنامه ریزی مانند برنامه ریزی عملکردی، و توانایی انتخاب روش مناسب برای هر شرایط.	علمداری، ایمانی، یونسی و شریفی(۱۴۰۲)	.....
			توانایی تحلیل صورت‌های مالی شهرداری و استخراج اطلاعات کلیدی از آن‌ها مانند درآمدها، هزینه‌ها، بدهی‌ها و دارایی‌ها.	مصاحبه	I۳, I۵, I۴
			توانایی پیش‌بینی وضعیت آینده شهرداری بر اساس روندهای گذشته و عوامل موثر بر آن.	مصاحبه	I۳, I۱, I۵
		دانش فناورانه	درک مفاهیم پایه فناوری اطلاعات مانند اینترنت اشیا ، هوش مصنوعی ، داده‌کاوی، بلاکچین.	منصوری(۱۴۰۳)	.....
			شناخت کاربردهای مختلف فناوری در حوزه‌های مختلف شهری مانند حمل‌ونقل هوشمند، مدیریت پسماند، خدمات شهری، مشارکت شهروندی.	یاراحمدی، فریبرزی و ناصری (۱۴۰۳)	.....
			توانایی ارزیابی مزایا و معایب فناوری‌های جدید و انتخاب فناوری مناسب برای حل مشکلات شهری.	مصاحبه	I۸, I۳, I۷

سازه	ابعاد	مولفه	شاخص	منابع	کد
	مهارت	مهارت ارتباطی	توانایی برقراری ارتباط موثر با شهروندان در سطوح مختلف اجتماعی و فرهنگی، درک نیازها و خواسته‌های آن‌ها و پاسخگویی به سوالات و ابهامات آن‌ها.	مصاحبه	I۳, I۲
			توانایی ایجاد ارتباط مؤثر با کارکنان در سطوح مختلف سازمانی، ایجاد انگیزه و افزایش مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها.	مصاحبه	I۵
			توانایی برقراری ارتباط موثر با سایر سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی برای همکاری و هماهنگی در اجرای پروژه‌ها.	یاراحمدی، فریبرزی و ناصری (۱۴۰۳)	.....
		مهارت رهبری	توانایی تعریف یک چشم‌انداز واضح و الهام‌بخش برای شهر و بیان آن به صورت روشن و قابل فهم برای همه.	مصاحبه	I۲, I۱۰
			توانایی تشکیل تیم‌های کاری قوی و چند رشته‌ای با ترکیب مناسب از افراد با مهارت‌های مختلف.	داستانی و منتظر (۱۴۰۱) و جوادی فرد، امیرکبیری و (۱۴۰۰)دهگان	.....
			توانایی شناسایی استعدادها و توانایی‌های کارکنان و ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه برای آن‌ها.	مصاحبه	I۵, I۱۳
			توانایی سازگاری با تغییرات سریع محیطی و ایجاد تغییرات لازم در سازمان.	یاراحمدی، فریبرزی و ناصری (۱۴۰۳) و بوکالووا (۲۰۲۴)	.....
			توانایی ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر و تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نو.	مصاحبه	I۹, I۱۵
		مهارت حل مساله و تصمیم‌گیری	توانایی بررسی دقیق مسائل از زوایای مختلف و شناسایی عوامل زیربنایی آن‌ها.	علمداری، ایمانی، یونسی و شریفی(۱۴۰۲)	.....
			توانایی جمع‌آوری اطلاعات مرتبط و دقیق از منابع مختلف برای درک بهتر مسئله.	منصوری(۱۴۰۳)	.....
			توانایی تفکر انتقادی و تدوین یک برنامه عملیاتی مشخص برای اجرای تصمیمات اتخاذ شده.	جوادی فرد، امیرکبیری و دهگان(۱۴۰۰)	.....
	نگرش	اخلاق حرفه‌ای	پایبندی مدیران به طور کامل به قوانین و مقررات شهری و جلوگیری از هرگونه تخلف و سوء استفاده	علمداری، ایمانی، یونسی و شریفی(۱۴۰۲)	.....

سازه	ابعاد	مولفه	شاخص	منابع	کد
			پذیرش مسئولیت خطاهای خود و سازمان	مصاحبه	I۲, I۱۴
			نهادینه کردن فرهنگ اخلاقی در شهرداری با رفتار و گفتار خود	مصاحبه	I۶
		مسئولیت پذیری	شناسایی خطاها، قبول مسئولیت و اقدامات لازم برای رفع آن و جلوگیری از تکرار آن در آینده	مصاحبه	I۱, I۸
			انجام تعهدات خود را در زمان مقرر و با کیفیت مطلوب	مصاحبه	I۱, I۶
			ترجیح منافع عمومی را بر منافع شخصی و گروهی و اتخاذ تصمیمات خود بر اساس آن	آدیان و آسیری (۲۰۲۴)	.....
		خدمتگزاری	استفاده از نظرسنجی‌ها، نیازها و خواسته‌های شهروندان	مصاحبه	I۵, I۸
			شناخت ابزارهای ارتباطی مانند شبکه‌های اجتماعی، وب‌سایت شهرداری و اپلیکیشن‌های موبایلی برای ارتباط با شهروندان	یاراحمدی، فریبرزی و ناصری (۱۴۰۳)	.....
			تلاش برای بهبود کیفیت زندگی شهروندان، در جهت توسعه زیرساخت‌های شهری مانند حمل‌ونقل عمومی، فضای سبز، امکانات ورزشی و فرهنگی	مصاحبه	I۱, I۲

در ادامه خروجی‌های نرم‌افزار MaxQDA-V 2018 برگرفته از مضامین استخراج شده، آورده شده است:

شبکه مضامین برای شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور مبتنی بر مصاحبه با خبرگان که به صورت گرافیکی ارتباط متقابل بین مضامین را نشان می‌دهد، آورده شده است.



شکل۱. شبکه مضامین مبتنی بر مصاحبه با خبرگان

پس از شناسایی ابعاد شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور به اولویت‌بندی باین عوامل مبتنی بر نظر خبرگان پرداخته می‌شود که بر این اساس در جدول زیر خروجی آزمون فرایند تحلیل سلسله مراتبی آورده شده است.

جدول (۴). اولویت‌بندی ابعاد با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی

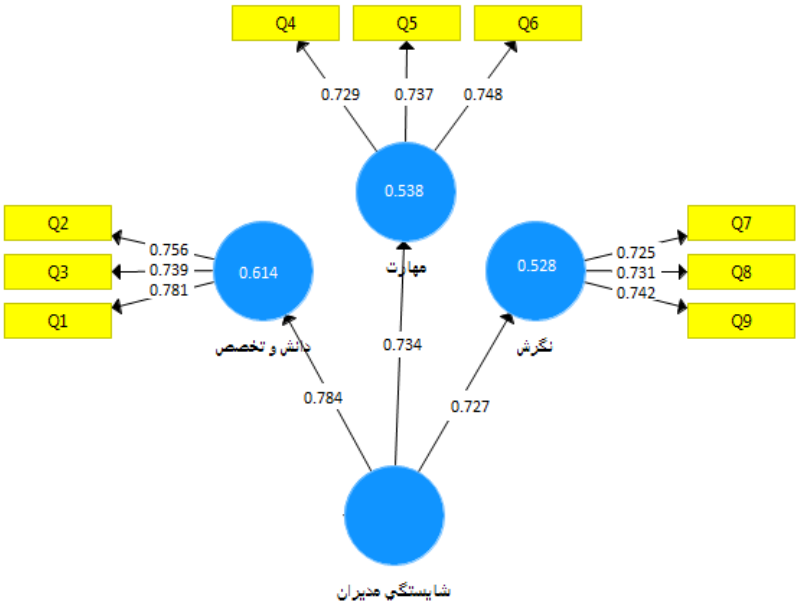
	دانش تخصصی	نگرش	مهارت	میانگین هندسی	بردار ویژه
دانش تخصصی	۱.۰۰۰	۱.۵۵۳	۱.۳۲۲	۱.۳۵۷	۰.۴۵۸
نگرش	۰.۶۷۱	۱.۰۰۰	۱.۴۱۵	۰.۸۵۱	۰.۳۲۷
مهارت	۰.۷۶۴	۰.۸۹۵	۱.۰۰۰	۰.۶۴۲	۰.۲۷۸

براساس جدول فوق و نتایج بردار ویژه اولویت ابعاد شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور به ترتیب شامل دانش تخصصی با وزن ۰.۴۵۸ در اولویت اول؛ نگرش با وزن ۰.۳۲۷ در اولویت دوم و درنهایت مهارت با وزن ۰.۲۷۸ در اولویت سوم قرار گرفت. لازم به ذکر است، نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰.۰۳۲ بدست آمده است که کوچک‌تر از ۰/۱ می‌باشد و بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

اعتبارسنجی الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور چگونه است؟

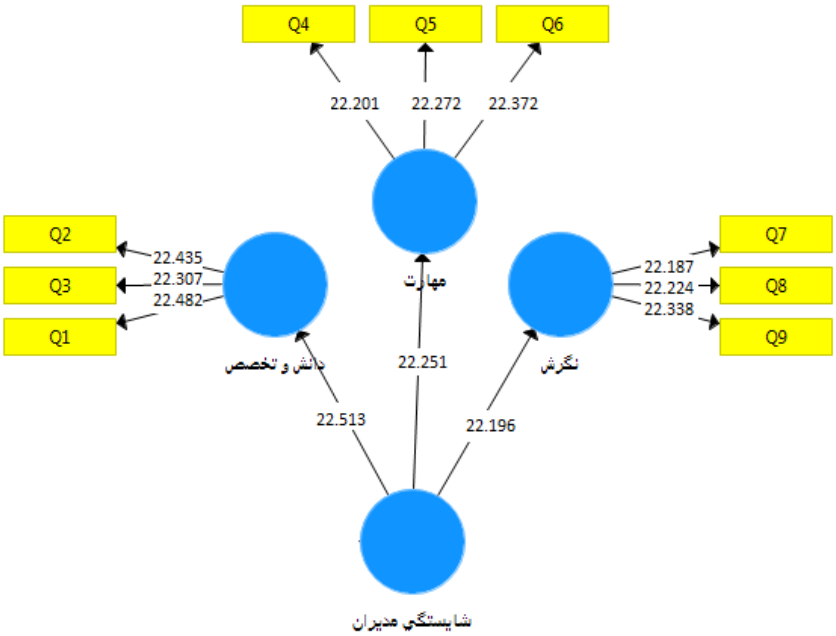
برای بررسی برازش الگوی نهایی، پرسشنامه سنجش الگو برای تعیین درجه تناسب الگو به صورت طیف پنج درجه‌ای تنظیم و در اختیار ۱۵ نفر از متخصصان این حوزه قرار داده شد. سپس داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده آزمون تی تک نمونه‌ای مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن نشان داد که با توجه به آماره تی محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ در تطبیق، قابل فهم بودن الگو، قابل تعمیم بودن الگو و قابل کنترل بودن الگو، از نظر متخصصان دارای اعتبار است

و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در ادامه علاوه بر نظرسنجی از خبرگان در خصوص سوال‌های پژوهش و ۴ آیتم برای سنجش اعتبار از تحلیل عاملی تاییدی (مدل اندازه‌گیری نیز برای سنجش اعتبار مدل با نرم افزار Smart Pls-V3) آورده شده است. در شکل زیر بارهای عاملی ابعاد، مولفه ها و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور آورده شده است.



شکل۲. اعتبار کمی مدل در حالت بار عاملی

همان‌طور که در شکل فوق ملاحظه می‌شود بار عاملی برای تمامی مولفه‌ها و شاخص‌ها بالاتر از ۰.۴ است که بیانگر قابل قبول بودن تبیین شاخص‌ها برای هر یک از مؤلفه‌ها و مؤلفه‌ها برای هر یک از ابعاد است. در شکل زیر هم ضرایب معناداری تی مدل آورده شده است.



شکل۳. اعتبار کمی مدل در حالت معناداری ضرایب

همان‌طور که در شکل فوق قابل مشاهده است ضریب معناداری تی برای هر یک از شاخص‌ها و مؤلفه‌ها بالاتر از ۲.۵۸ شده است و لذا با ۹۹ درصد اطمینان همه شاخص‌های برای هر یک از مؤلفه‌ها و مؤلفه‌ها برای هر یک از ابعاد تأیید می شود و هیچ شاخص و مؤلفه‌ای نیاز به حذف شدن ندارد. در جدول زیر، ضرایب مسیر به همراه مقادیر معناداری آورده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، همه مسیرها مورد پذیرش قرار گرفته شده است.

جدول۵. ضرایب مسیر، مقادیر معناداری و وضعیت آن‌ها

مسیر			ضریب مسیر	مقدار تی	وضعیت
شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور	←	دانش و تخصص	۰.۷۸۴	۲۲.۵۱۳	تأیید شد
		مهارت	۰.۷۳۴	۲۲.۲۵۱	تأیید شد
		نگرش	۰.۷۲۷	۲۲.۱۹۶	تأیید شد

ارزیابی برازش الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور

در این راستا، با ضریب تعیین R^2 ، با توجه به اینکه رابطه معنادار بین شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور و دانش و تخصص، مهارت و نگرش وجود دارد و به ترتیب ۰.۶۱۴ ، ۰.۵۳۸ و ۰.۵۲۸ درصد واریانس متغیرهای دانش و تخصص، مهارت و نگرش به وسیله شایستگی مدیران تبیین می‌شود که ضریب تعیین در حد مناسب و مطلوب است. شاخص اشتراک[1] نیز نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص‌ها (سؤالات) توسط سازه مرتبط با خود تبیین می‌شود و از میانگین شاخص اشتراک برای تعیین روایی همگرا استفاده می‌شود که در جدول زیر این شاخص آورده شده است:

جدول۶. معیار شاخص اشتراک

ابعاد	اشتراکات
دانش و تخصص	۰.۵۲
مهارت	۰.۵۵
نگرش	۰.۵۹

مقدار معیار نیکویی برازش[2]، با استفاده از میانگین هندسی R^2 و متوسط شاخص اشتراک برای کل مدل مقدار ۰.۵۵۶ محاسبه می شود.

$$Gof = \sqrt{\overline{communalities} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0.553 * 0.56} = 0.556$$

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF برای الگوی اصلی پژوهش بزرگ‌تر از ۰.۳۶ بدست آمده، نشان دهنده برازش مناسب الگو است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج پژوهش حاضر به وضوح نشان‌دهنده اهمیت شایستگی‌های مختلف مدیران شهرداری در راستای برنامه هفتم توسعه است. در این راستا، دانش مدیریت شهری به عنوان پایه‌ای اساسی برای درک چالش‌ها و فرصت‌های موجود در محیط شهری مطرح می‌شود. این دانش به مدیران کمک می‌کند تا با بهره‌گیری از روش‌ها و نظریه‌های نوین، به بهبود کیفیت خدمات عمومی و ارتقاء رضایت شهروندان بپردازند. همچنین، دانش بودجه‌بندی و فناوری اطلاعات به مدیران این امکان را می‌دهد که منابع مالی را به‌طور مؤثر مدیریت کرده و از ابزارهای مدرن برای بهینه‌سازی

[1] Communality
[2] Goodness of Fit

فرآیندها استفاده کنند. مهارت‌های ارتباطی و رهبری نیز به آن‌ها کمک می‌کند تا با تیم‌های کاری و ذینفعان به‌طور مؤثری تعامل داشته باشند و در حل مسائل پیچیده شهری نقش‌آفرینی کنند. علاوه بر این، نگرش خدمت‌گزاری و مسئولیت‌پذیری به عنوان جنبه‌های کلیدی در شایستگی مدیران شهرداری، نشان‌دهنده تعهد آن‌ها به خدمت به جامعه و پاسخگویی در قبال شهروندان است. این نگرش‌ها نه‌تنها به افزایش اعتماد عمومی به نهادهای شهری کمک می‌کند، بلکه موجب ایجاد فضایی مثبت و سازنده در تعاملات اجتماعی می‌شود. به‌طور کلی، ترکیب این شایستگی‌ها می‌تواند به توسعه پایدار و بهبود کیفیت زندگی شهری منجر شود و مدیران را قادر سازد تا به‌طور مؤثرتر به نیازهای متغیر شهروندان پاسخ دهند. نتایج حاصل از پژوهش حاضر با نتایج بدست آمده توسط برخی پژوهش‌ها همراستا است. در پژوهش حاضر، مهارت ارتباط داشتن به عنوان یکی از شایستگی‌های کلیدی مدیران شهرداری مطرح شده است. این موضوع در پژوهش یاراحمدی، فریبرزی و ناصری (۱۴۰۳)، به‌وضوح بیان شده است که ارتباطات بین فردی و مدیریت دیگران از ابعاد مهم شایستگی‌ها به شمار می‌روند. همچنین، نتایج جوادی فرد، امیرکبیری و دهگان(۱۴۰۰)، نیز به اهمیت تعاملات اجتماعی و ارتباطی تأکید دارد. رهبری به عنوان یک شایستگی کلیدی در پژوهش حاضر نیز در پژوهش منصوری و داستانی و منتظر (۱۴۰۱) قابل مشاهده است. این شایستگی نه‌تنها به مدیریت عملکرد کارکنان کمک می‌کند بلکه در هدایت و رهبری تیم‌ها نیز نقش مهمی دارد. در مورد مهارت حل مسئله هم که در پژوهش حاضر به آن اشاره شده، در نتایج جوادی فرد، امیرکبیری و دهگان(۱۴۰۰)، نیز به‌عنوان بخشی از شایستگی‌های فکری شناسایی شده است. این مهارت‌ها به مدیران کمک می‌کنند تا به‌طور مؤثری با چالش‌های پیچیده مواجه شوند و تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. نگرش خدمت‌گزاری در پژوهش حاضر، به عنوان یکی دیگر از عناصر کلیدی شایستگی مدیران شهرداری مطرح شده است. این نگرش با تأکید آدیان و آسیری (۲۰۲۴)، بر حکمرانی خوب و خدمات حرفه‌ای مدنی مرتبط است، که هدف آن ارتقاء کیفیت زندگی شهروندان است. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادات زیر قابل ارائه می‌باشند:

- برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی: برای افزایش دانش تخصصی مدیران، دوره‌های آموزشی ویژه‌ای در زمینه‌های مختلف مدیریتی، اقتصادی و اجتماعی طراحی و اجرا شود. این دوره‌ها باید با همکاری دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی معتبر برگزار شوند و شامل کارگاه‌های عملی و مطالعات موردی باشند.

- توسعه برنامه‌های ارتقاء نگرش: برنامه‌هایی برای ارتقاء نگرش مدیران نسبت به شفافیت، پاسخگویی و اخلاق حرفه‌ای طراحی شود. این برنامه‌ها می‌توانند شامل سمینارها، کارگاه‌های آموزشی و جلسات مشاوره‌ای با استفاده از تجربیات موفق مدیران برتر باشند.
- ایجاد سیستم‌های ارزیابی عملکرد: سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی‌ها طراحی و پیاده‌سازی شوند تا بتوانند به شناسایی و تقویت نقاط قوت و ضعف مدیران کمک کنند. این سیستم‌ها باید شامل بازخورد ۳۶۰ درجه و ارزیابی‌های دوره‌ای باشند.
- توسعه مهارت‌های نرم: دوره‌های آموزشی در زمینه مهارت‌های نرم مانند ارتباطات موثر، کار تیمی و مدیریت زمان برای مدیران برگزار شود. این مهارت‌ها می‌توانند به بهبود تعاملات بین‌فردی و افزایش کارایی تیم‌ها کمک کنند.
- تشکیل گروه‌های تبادل تجربیات: گروه‌های تبادل تجربیات بین مدیران شهرداری و سایر مدیران موفق در سازمان‌های مختلف تشکیل شود. این گروه‌ها می‌توانند به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها و یادگیری از تجربیات یکدیگر کمک کنند.
- فراهم کردن منابع و ابزارهای لازم: منابع و ابزارهای لازم برای اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های مدیریتی فراهم شود. این شامل نرم‌افزارهای مدیریتی، دسترسی به داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز و تسهیلات مالی برای اجرای طرح‌ها می‌باشد.
- توسعه برنامه‌های مشاوره‌ای: برنامه‌های مشاوره‌ای برای مدیران در زمینه‌های مختلف مدیریتی و تصمیم‌گیری طراحی شود. این برنامه‌ها می‌توانند به مدیران کمک کنند تا با چالش‌های روزمره خود بهتر مقابله کنند و تصمیمات بهتری اتخاذ کنند.

انجام پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی رو به رو بود. برای نمونه، جامعه آماری در بخش کمی پژوهش فقط شامل مدیران و معاونین شهرداری تهران بود. این محدودیت ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌های پژوهش را با احتیاط مواجه کند. همچنین در این پژوهش از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد و از ابزارهای دیگر پژوهشی بهره گرفته نشده است.

قدردانی

از همکاران و پژوهشگران عزیز که با همکاری و تبادل نظرهای سازنده، به پیشبرد این پروژه کمک کردند، قدردانی می‌کنیم.

Acknowledgments

We would like to express our gratitude to our dear colleagues and researchers who helped advance this project through their cooperation and constructive exchange of ideas.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- اسماعیلی، محمودرضا، سعدی، عبدالله و شریعت‌نژاد، علی. (۱۳۹۷). تجزیه و تحلیل رابطه بین شایستگی‌های استراتژیک مدیران و خلق ارزش منابع انسانی بر اساس رویکرد IRP. *اندیشه مدیریت استراتژیک*، ۱۳(۱): ۳۲۱-۳۴۶. https://sid.ir/paper/129843/fa

- افشار، حمیده، امینی، محمدتقی، پرهیزگار، محمدمهدی و خیری، محمد. (۱۴۰۳). مدل مفهومی برای مدیریت عملکرد در شهرداری‌ها با استفاده از تحلیل محتوا و روش دلفی فازی (مطالعه موردی: شهرداری بندرعباس). *برنامه‌ریزی و اقتصاد شهری*، ۵(۱): ۵۶-۷۲. https://civilica.com/doc/2063437/

- جوادی فرد، فاطمه؛ امیرکبیری، علیرضا و دهگان، محمود. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۱): ۱۲۶-۱۰۲ https://www.sid.ir/paper/1113816/fa

- خراسانی، اباصلت، عموزاد، محمد و مالامحمدی، اعظم. (۱۳۹۶). *الگوی تعالی آموزشی و توسعه منابع انسانی*. تهران: انتشارات مرکز تحقیقات و آموزش صنعتی.

- خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح‌الدین، سیفی، علی و فیاضی، بی بی مرجان. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی برای مدیران آموزشی برای استفاده در مراکز ارزیابی و توسعه. *مدیریت مدرسه*، ۸(۲): ۱۱۸-۱۳۹. https://www.sid.ir/paper/401486/fa

- داستانی، معصومه و منتظری، غلامعلی. (۱۴۰۱). طراحی مدل ارزیابی شایستگی برای مدیران مؤسسات علمی: رویکرد متا-ترکیبی. *مدیریت آکادمیک*، ۳: ۱-۲۶. https://doi.org/10.22034/jam.2025.62500

- رنجی‌جفرودی، نیما. (۱۴۰۲). رویکرد آینده‌نگر در برنامه هفتم توسعه. *مطالعات آینده‌پژوهی در انقلاب اسلامی*، ۴(۲): ۱۳۱-۱۵۱. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.27173674.1402.4.2.5.2

- زارعی، محسن، سلطانی‌فلاح، امیرحسین، فلاحتکار، علی و باقری، محمدباقر. (۱۴۰۲). ر بررسی و تبیین الگوی شایستگی مدیران مدارس در اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش. *رهبری آموزشی کاربردی*. ۳(۲): ۱-۱۰. https://doi.org/10.22098/ael.2022.10598.1088

- سرمست شوشتری، مهدی.، اسکندری، جواد و رسولی، سید محمد حسن. (۱۴۰۲). بررسی ضرورت‌ها و الزامات افزایش شفافیت در رویدادهای مالی در حین حاکمیت اقتصادی در برنامه هفتم توسعه. *نشریه مجلس و استراتژی*، ۳۰(۱۱۵). https://doi.org/10.22034/mr.2022.5428.5180

- طایر، محمد. اردلان، امید. پرتوی، محمدتقی و گلشاهی، بهنام. (۱۴۰۳). الگوی گزینش و جذب دانش‌آموختگان نخبه دانشگاه‌های کشور در آجا. *مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، ۱(۲)، ۹۴-۵۹. doi: 10.22034/imhr.2025.491171.1017

- علمداری، وحید، ایمانی، محمدنقی، یونس‌زاده، جلیل و شریف‌زاده، اصغر. (۱۴۰۲). طراحی الگوی شایستگی عمومی و خاص در مدیریت شهری (مطالعه موردی: مدیران شهرداری تهران). *مطالعات مدیریت شهری*، ۵۳(۱۵): ۱۴۳-۱۵۲. https://sanad.iau.ir/fa/Article/824851?FullText=FullText

- فتحی واجارگاه، کوروش و نوری، فیروز. (۱۳۹۵). *مدیریت یادگیری و توسعه کارکنان*. تهران: علوم استادان

- کوهی، یوسف. (۱۴۰۳). بررسی نقش منابع انسانی در چابکی و پویایی سازمانی. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت، مهندسی صنایع، حسابداری و اقتصاد در علوم انسانی*. https://civilica.com/doc/2025663/

- منصوری، صلاح‌الدین. (۱۴۰۳). بررسی شایستگی‌های مدیران و نقش آن‌ها در ارتقاء کارکنان و سازمان. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری*؛ ۱۴۰۳. https://civilica.com/doc/2042102/

- موحدی‌زاده، حمیدرضا، محبی، سراج‌الدین و گلارد، پروانه. (۱۴۰۰). طراحی مدل شایسته‌سالاری برای مدیران شهرداری مشهد با استفاده از رویکرد کیفی (نظریه‌پایه). *مجله مدیریت تحول*، ۱۳(۲): ۱۸۵-۲۰۵. https://doi.org/10.22067/tmj.2022.70869.1128

- هادی پیکانی، مهربان و استادی، مجید. (۱۴۰۳). راهبردهای توسعه منابع انسانی دانش‌محور برای مدیریت پایدار. *مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، ۱(۱)، ۱۷۲-۱۴۳. doi: 10.22034/imhr.2025.494947.1018

- یاراحمدی‌خراسانی، مهدی، فریبرزی، الهام و ناصری، نازیاسادات. (۱۴۰۳). طراحی مراکز ارزیابی و توسعه برای شایستگی‌های مدیران در شهرداری مشهد (کمی و کیفی). *جغرافیا و توسعه فضایی شهری*، ۲۵: ۱۷۱-۱۹۱. https://jgusd.um.ac.ir/article_41835.html

- Adian, N., & Asiri, M. (2024). An assessment on the competencies in local governance among the punong barangays in the Municipality of Hadji Panglima Tahil, Province of Sulu. *Social Psychology and Human Experience*, *1*(1): 1-18. http://dx.doi.org/10.62596/k8cqd592

- Afshar, H., Amini, M. T., Parhizgar, M. M., & Khairi, M. (2024). A conceptual model for performance management in municipalities using content analysis and fuzzy Delphi method (Case study: Bandar Abbas municipality). *Urban Planning and Economics*, 5(1): 56-72. https://civilica.com/doc/2063437 / [in persian]

- Alamdari, V., Emani, M. N., Youneszadeh, J., & Sharifzadeh, A. (2023). Designing a general and specific competency model in urban management (Case

study: managers of Tehran municipality). *Urban Management Studies*, 53(15): 143-152. https://sanad.iau.ir/fa/Article/824851?FullText=FullText [in persian]

- Bukalova, D. (2024). Recognizing the importance of collaborative competencies and facilitative leadership in local government in the United States. *International Journal of Public Leadership*. http://dx.doi.org/10.1108/IJPL-11-2023-0093

- Čirčová, V., & Blštáková, J. (2023). Building competence of managers for companies in digital transformation. *Ekonomické rozhľady–Economic Review*, *52*(1): 48. http://dx.doi.org/10.53465/ER.2644-7185.2023.1.48-66

- Dastani, M., & Montazeri, G. (2022). Designing a competency assessment model for managers of scientific institutions: A meta-synthesis approach. *Academic Management*, 3: 1-26. https://doi.org/10.22034/jam.2025.62500 [in persian]

- Esmaeili, M. R., Saadi, A., & Shariatnejad, A. (2018). Analysis of the relationship between strategic competencies of managers and value creation of human resources based on the IRP approach. *Strategic Management Ideas*, 13(1): 321-346. https://doi.org/10.30497/smt.2019.2560 [in persian]

- Fathi Vajargah, K., & Noori, F. (2016). Learning management and employee development. Tehran: Professors' Sciences. [in persian]

- Hadi Peykani, Mehraban and Ostadi, Majid. (1403). Knowledge-based human resource development strategies for sustainable management. *Intelligent Human Capital Management*, 1(1), 172-143. doi: 10.22034/imhr.2025.494947.1018 [in persian].

- Hasim, N. K., & Salleh, H. (2024). Managerial competencies as a barometer from construction project managers' perspective. *Planning Malaysia*, *22*. http://dx.doi.org/10.21837/pm.v22i32.1498

- Javadi Fard, F., AmirKabiri, A., & Dehghan, M. (2021). Designing and explaining a competency model for the managers of Tehran municipality. *Human Resources Studies*, 11(1): 102-126. https://www.sid.ir/paper/1113816/fa [in persian]

- 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.* 11-34. CRC Press. http://dx.doi.org/10.1201/9781003357070-2

- Khanifar, H., Ebrahimi, S. D., Sifi, A., & Fayyazi, B. M. (2020). Designing a competency model for educational managers for use in evaluation and development centers. *School Management*, 8(2): 118-139. https://www.sid.ir/paper/401486/fa [in persian]

- Khorasani, A., Amouzad, M., & Malam Mohammadi, A. (2017). A model of educational excellence and human resource development. Tehran: Research and Industrial Training Center Publications. [in persian]

- Kohi, Y. (2024). Investigating the role of human resources in organizational agility and dynamism. In *International Conference on Management, Industrial Engineering, Accounting, and Humanities*. https://civilica.com/doc/2025663 / [in persian]

- Mansouri, S. D. (2024). Examining the competencies of managers and their role in enhancing employees and the organization. In *International Conference on Management, Accounting, Economics, and Banking*; 2024. https://civilica.com/doc/2042102 / [in persian]

- Mikła, A. (2025). Managerial competencies management–A practical approach. *Education Excellence and Innovation Management: A*, 17909-17915. https://ibima.org/accepted-paper/managerial-competencies-management-a-practical-approach/

- Moreira, D. A. A., & Rodrigues, D. M. (2023). Management by skills as a strategic tool to maintain organizational sustainability. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, *17*(9): 1-16. https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n9-022

- Movahedizadeh, H. R., Mohibi, S., & Golard, P. (2021). Designing a meritocracy model for the managers of Mashhad municipality using a qualitative approach (Grounded theory). *Transformation Management Journal*, 13(2): 185-205. https://doi.org/10.22067/tmj.2022.70869.1128 [in persian]

- Pazetto, C. F., Luiz, T. T., & Beuren, I. M. (2024). Empowering leadership for contextual performance: Serial mediation of organizational support and commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *73*(4): 1005-1026. http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-04-2022-0195

- Ranjijafaroudi, N. (2023). Foresight approach in the seventh development plan. *Futurology Studies in Islamic Revolution*, 4(2): 131-151. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.27173674.1402.4.2.5.2 [in persian]

- Sarmast Shoushtari, M., Eskandari, J., & Rasouli, S. M. H. (2023). Investigating the necessities and requirements for increasing transparency in financial events during economic governance in the seventh development plan. *Journal of Parliament and Strategy*, 30(115). https://doi.org/10.22034/mr.2022.5428.5180 [in persian]

- Siddiqui, A. W., Qureshi, B., & Shaukat, M. B. (2024). Project manager's competencies as catalysts for project success: The mediating role of functional manager involvement and stakeholder engagement. *International Journal of Organizational Leadership*, *13*(1): 53-78. http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2024.603416

- Tayer, Mohammad. Ardalan, Omid. Partovi, Mohammad Taghi and Golshahi, Behnam. (1403). Selection and attraction pattern of elite graduates of the country's universities in Aja. *Intelligent Human Capital Management*, 1(2), 94-59 doi: 10.22034/imhr.2025.491171.1017 [in persian].

- Yar Ahmadi Khorasani, M., Faribarz, I., & Naseri, N. S. (2024). Designing assessment and development centers for the competencies of managers in Mashhad municipality (Quantitative and qualitative). *Geography and Urban Spatial Development*, 25: 171-191. https://jgusd.um.ac.ir/article_41835.html [in persian]

- Ylitalo, A., Laukka, E., Heponiemi, T., & Kanste, O. I. (2023). Primary healthcare managers' perceptions of management competencies at different management levels in digital health services: Secondary analysis. *Leadership in Health Services*, *36*(2): 247-260. http://dx.doi.org/10.1108/LHS-07-2022-0078

- Zarei, M., Soltani Fallah, A. H., Flahatkahr, A., & Bagheri, M. B. (2023). Investigating and explaining the competency model for school managers in the high-level documents of the education system. *Applied Educational Leadership*, 3(2): 1-10. https://doi.org/10.22098/ael.2022.10598.1088 [in persian]