

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سیزدهم، شماره ۲۶، پاییز و زمستان ۱۴۰۰

## طراحی الگوی شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد با استفاده از رویکرد کیفی (نظریه تم)

حمیدرضا موحدی زاده

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه

آزاد اسلامی، قشم، ایران

سراج‌الدین محبی<sup>۱</sup>

دانشیار گروه دانشکده مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد

اسلامی، شیراز، ایران

پروانه گلرد

دانشیار گروه دانشکده مدیریت، واحد تهران، جنوب،

دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

DOI: 10.22067/tmj.2022.70869.1128

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

کارآیی و اثربخشی مدیران اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد؛ به دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران، جستجوی پیگیر و تلاش مستمر به منظور یافتن و تربیت کسانی که دارای این نوع از شایستگی، توانایی و مهارت باشند که آن‌ها را به مدیرانی مؤثر و رهبرانی مفید تبدیل کند در جریان است. در این تحقیق از تحلیل مضمون استفاده شده است. ابتدا با ۲۱ نفر از اساتید و مدیران و کارشناسان شهرداری مشهد مصاحبه انجام شد. سپس اطلاعات گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار NVivo مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در ادامه بر اساس الگوی شناسایی شده، پرسشنامه‌ای تدوین و در اختیار اعضای گروه خبرگان جهت اولویت‌بندی، قرار گرفت. در این بخش از آزمون فریدمن بهره گرفته شده است. بر اساس نتایج حاصله از تحلیل مصاحبه با اعضای گروه خبرگان، مدل شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد دارای ۱۲۲ کد آزاد است که در قالب ۱۵ کد محوری و ۴ کد انتخابی دسته‌بندی شدند. نتایج حاصله از اولویت‌بندی نشان داد که در شایستگی فردی؛ کد محوری رفتاری، در شایستگی مدیریتی؛ کد محوری توانایی رهبری، در شایستگی شغلی؛ کد محوری مهارتی، مهم‌ترین شایستگی مورد نیاز مدیران شهرداری مشهد است. لازم به ذکر است که در شایستگی ارزشی تفاوتی بین دو کد محوری (سازمانی و اخلاقی)، مشاهده نشد. جهت استقرار شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد، توجه به چهار مقوله اصلی (فردی، مدیریتی، شغلی و ارزشی)، ضروری به نظر می‌رسد.

**کلیدواژه‌ها:** شایسته‌سالاری، شهرداری مشهد، رویکرد کیفی.

Mohebi.abcd@gmail.com

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۱

صفحات: ۱۸۵-۲۰۵

## مقدمه

فرهنگ شایسته‌سالاری، آرزوی دیرینه‌ای است که همپای آفرینش انسان با فطرت خداجو و رو به رشد و تعالی او عجین شده است. هر انسانی در ضمیر و فطرت پاک خود تمایل دارد همواره شایسته و فردی مفید باشد، با شایستگان و تأثیرگذاران در جامعه و سازمان در ارتباط باشد و در جامعه و حکومتی با حاکمیت شایسته و توانا کار و زندگی کند؛ اما این خواست گرانسنگ و ارزشمند به دلیل ناتوانی انسان در ارائه اندیشه منسجم و متناسب با ابعاد گوناگون شایسته‌سالاری با چالش‌هایی مواجه بوده و همواره این پرسش ذهن دانشمندان را مشغول کرده است که برای تحقق این امر از چه الگویی و به‌طور خاص از کدام راهبرد استفاده کنند (Rahimi, 2011). در همه سازمان‌ها (دولتی و غیردولتی) گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص است (Rahimniya et al., 2012). از سوی دیگر سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد (Gahvami et al., 2012).

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به‌کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است (Abtahi et al., 2008)؛ از این رو توجه به شایستگی و نظام شایسته‌سالاری مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. امروزه با افزایش جمعیت در شهرها شاهد بروز مشکلات عدیده‌ای از جمله آلودگی‌های صوتی، هوا و آب مشکلات حمل‌ونقل درون‌شهری، زاغه‌نشینی هستیم و اگر چاره‌ای اساسی اندیشیده نشود، این مشکلات در زمینه زندگی شهری به‌صورت مسائلی حاد جلوه‌گری می‌کند. همچنین جمعیت‌پذیری شهرها به همراه مسائل اجتماعی-اقتصادی آن‌ها، شکل کاملاً تازه‌ای از شهر، شهرنشینی و شهرگرایی به وجود آورده است که با آنچه در نیمه اول قرن بیستم در شهرها دیده می‌شد تفاوت بسیاری دارد. در حال حاضر با توجه به اینکه بخش عمده جمعیت کشور در شهرها ساکن هستند لزوم به‌کارگیری تدابیری مؤثر از سوی سازمان‌ها و ارگان‌هایی که در مدیریت شهری نقش تعریف شده‌ای دارند احساس می‌شود، یکی از این نهادها که نقشی محوری در جهت بالا بردن کیفیت زندگی در محیط‌های شهری، فراهم نمودن امکانات و ارائه خدمات را ایفا می‌کند، شهرداری است. به عبارتی می‌توان گفت که شهرداری‌ها که از جمله ارگان‌های خدمت‌رسان به شهروندان می‌باشند، مسئولیت اداره شهر را بر عهده دارند و مهم‌ترین ارگان در هر شهر می‌باشند. مدیریت این سازمان در بخش‌های مختلف آن نیازمند وجود مدیرانی شایسته و متخصص است

که بتوانند به بهترین شکل فعالیت‌های سازمان را هدایت کرده و موجب افزایش عملکرد و درنهایت رضایت خاطر شهروندان گردند. این موضوع در کلان‌شهرهایی همچون شهر مشهد که دومین شهر پرجمعیت کشور و پایتخت فرهنگی جهان اسلام است و سالانه میزبان میلیون‌ها زائر است، از اهمیت بیشتری برخوردار است. باید به این موضوع نیز اشاره نمود که شیوع ویروس کرونا به‌عنوان بحرانی فراگیر باعث توقف چرخ‌های صنعت و تجارت شده و مسلماً رویکردهای سازمانی بعد از شیوع آن باید تغییر کند. در این میان، بیشترین آسیب متوجه منابع انسانی شد که وجود نقش مدیرانی شایسته را در رویارویی با این آسیب‌ها برجسته می‌کند. لذا شهرداری مشهد برای دستیابی به اهداف و اجرای راهبردهای خود، بیش از گذشته نیاز به مدیرانی شایسته دارد؛ بنابراین تحقیق حاضر در صدد ارائه الگوی شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد است.

امروزه مدیریت و صلاحیت‌های آن در رأس همه مسائل قرار دارد. اگر مدیری تفکر استراتژیک نداشته باشد و با تفکر سریع نتواند استراتژی‌ها و روش‌های مناسب را درک کند، هرگز نمی‌تواند سازمان به سمت تحقق اهداف و استفاده از روش‌های مناسب هدایت کند؛ بنابراین موفقیت‌ها و شکست‌های یک سازمان همیشه در دستان مدیران آن است (Asghari et al., 2018). بر این اساس مدیری موفق است که شایسته باشد. شایستگی مفهومی است که جنبه‌های رفتار انسانی مرتبط با عملکرد کار را برجسته می‌کند و ویژگی‌های اصلی فردی را تعریف می‌کند که در آن فعالیت به نتایج خوبی دست یافته یا قادر به دستیابی به آن است (Bondarenko et al., 2021). مهارت‌ها، اعتمادبه‌نفس، دانش، انگیزه و ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند از جمله عواملی باشند که شایستگی را تعریف می‌کنند (Chiang Wong, 2020).

تا کنون تحقیقات مختلفی در خصوص ارائه الگو و بررسی عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری انجام در داخل و خارج از کشور انجام شده است. به‌عنوان مثال خنیفر و همکاران (۲۰۲۰)، نشان دادند شایستگی دانشی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی، از جمله شایستگی‌های مورد نیاز مدیران می‌باشند (Kahnifar et al., 2020). پیری و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقشان به بعد ارزشی، بعد نگرشی، بعد منشی و بعد تخصصی اشاره کردند. برزگر و همکاران (۲۰۲۰) در مدلی که در تحقیق خود مورد بررسی قرار دادند، شایستگی مدیران را در قالب ۴ بُعد شایستگی معنوی، شایستگی ارتباطی، شایستگی در محیط کار (شغلی) و شایستگی فردی، مورد بررسی قرار دادند. روبن (۲۰۱۹) به این نتیجه دست یافت که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان در قالب پنج عامل دسته‌بندی نمود: شایستگی‌های تحلیلی، شایستگی‌های فردی،

شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های مثبت و شایستگی‌های ارتباطی (Ruben, 2019). امامی میدی و همکاران (۲۰۱۹) شایستگی به دست آمده در مدل تحقیق خود را در قالب هشت مقوله اصلی (مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش، اعتبار، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، نگرش و بینش)، دسته‌بندی کردند. آراسته و همکاران (۲۰۱۸) در طراحی الگوی شایستگی مدیران نشان دادند که این الگو دارای هفت عامل است. این عوامل عبارتند از: ویژگی شخصیتی، مهارت، توانایی، اعتبار عمومی، نگرش و بینش، دانش، اعتبار حرفه‌ای. اسلان و پاموکو (۲۰۱۷) در مدل تحلیلی خود از شایستگی مدیران، به چهار عامل کلیدی اشاره می‌کنند: مهارت‌های خودمدیریتی، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های اداری و مهارت تکنیکی (Aslan & Pamukçu, 2017). الوانی و همکاران (۲۰۱۶) در طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران نشان دادند که شایستگی‌های مدیران عبارتند از: شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های بینشی. رانتز (۲۰۱۶) بیان نمود که شاخص‌هایی چون شاداب و برونگرا بودن، تواضع، صبوری، چالشی بودن، سن، مقاومت در برابر فشار و شکیبایی در شایسته‌گزینی نقش مهمی دارند.

لیکاما (۲۰۱۶)، در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که صلاحیت و شایستگی مدیران شامل آگاهی عاطفی، اعتمادبه‌نفس، خودارزیابی، امانتداری، حفظ نظم، انعطاف‌پذیری، نوآوری و مسئولیت است. حسین پور و کرمانشاهی (۲۰۱۶) نشان دادند که راهبرد کارایی و سرمایه مادی، در شکل‌گیری رویکرد شایستگی شغل محور، راهبرد اثربخشی و سرمایه تجاری در شکل‌گیری رویکرد آینده محور، راهبرد انعطاف‌پذیری و سرمایه اجتماعی بر رویکرد ارزش محور و ترکیب راهبرد خلاقیت و سرمایه هوشی بر رویکرد شایستگی فردمحور تأثیر گذارند. کانگ و همکاران (۲۰۱۵) شایستگی مدیران را شامل شایستگی‌های اجتماعی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های کاربردی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های شناختی و فرا شایستگی می‌دانند. عسگری و همکاران (۲۰۱۵) در الگوی شایستگی خود به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، می‌توانند در سه بعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) دسته‌بندی گردند. آسومنگ (۲۰۱۴) مدلی ۶ وجهی از شایستگی مدیران ارائه می‌دهد که عبارتند از: مهارت‌های درون فردی، مهارت‌های برون فردی، مهارت رهبری، مهارت تکنیکی، مهارت شغلی و مهارت مریگیری. خشوعی و همکاران (۲۰۱۳) در بررسی شایستگی‌های مدیریتی شرکت گاز، نشان دادند که عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران را می‌توان در قالب سه دسته عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی طبقه‌بندی نمود.

رنجبر و همکاران (۲۰۱۳) در ارزیابی الگوی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت، به این نتیجه دست یافتند که الگوی شایستگی مدیران دارای هشت مؤلفه دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، نگرش و بینش، اعتبار، ویژگی‌های شخصیتی، خدمت‌گزاری، مسئولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی، است. غلام‌زاده و همکاران (۲۰۱۳) شاخص‌های شایستگی مدیران را پنج خوشه (عامل) اصلی رهبری، مهارت‌های ارتباطی، ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصی و دانش و آگاهی بیان کردند. شیان و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق خود که در خصوص شایستگی مدیران سطح بالای صنعت هتلداری تایوان انجام شد، نشان دادند که مهم‌ترین این صلاحیت و شایستگی‌ها، عبارت است از: رهبری، مدیریت بحران و توانایی حل مسئله (Shyan et al., 2011). فننگ و همکاران (۲۰۱۰)، در مدل شایستگی خود به پنج عامل کلیدی اشاره کردند که عبارتند از: شخصیت، برنامه‌ریزی، مدیریت، توانایی حرفه‌ای، توانایی میان‌فردی.

در این بخش به تحقیقات مختلفی اشاره شد که هر کدام بر تعدادی از عوامل مؤثر بر شایستگی مورد نیاز مدیران اشاره نمودند. محقق پس از جمع‌آوری و بررسی این تحقیقات، درک بیشتری از این مفهوم پیدا کرده و در انجام مصاحبه با اعضای گروه خبرگان از این عوامل استفاده نموده است. در ادامه روش انجام تحقیق آورده شده است.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر در دسته تحقیقات اکتشافی قرار می‌گیرد؛ چراکه هدف آن ارائه الگوی شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد است و تاکنون تحقیقی در این سازمان انجام نشده است. به‌منظور تحقق هدف پژوهش، با مطالعه سوابق پژوهش‌های پیشین، شناختی از وضع موجود در این زمینه حاصل و مدل‌ها و چارچوب‌های موجود بررسی گردید. با عنایت به وجود الگوهایی در خصوص شایستگی‌های مدیران، به‌منظور دستیابی به الگویی جامع، از روش بررسی مستندات استفاده شد. در ادامه به انجام مصاحبه با افراد خبره در این حوزه پرداخته شد و جهت تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. در این پژوهش، جهت تحلیل مضامین از روش شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) استفاده خواهد شد. این مراحل عبارتند از: آشنا شدن با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مقوله‌ها، بررسی مقوله‌ها، تعریف و نامگذاری مقوله‌ها و آماده‌سازی گزارش.

همان‌گونه که گفته شد، در این تحقیق از ابزار مصاحبه استفاده شده است. هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه به طول انجامید. اعضای گروه خبرگان این تحقیق شامل اساتید متخصص و مجرب حوزه مدیریت و همچنین مدیران و کارشناسان با تجربه شهرداری مشهد است که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در شهرداری مشهد می‌باشند. تعداد ۲۵ نفر از این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و ترکیبی از روش‌های هدفدار و قضاوتی برگزیده شدند. این اعضا دارای یک یا چند ویژگی ذیل بودند:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد</li> <li>• دارای حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس دروس مدیریت و یا سابقه مدیریت در شهرداری مشهد</li> </ul>	}	<p><b>شرایط عمومی</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استاد راهنما، مشاور یا داور پایان‌نامه‌های دانشگاهی در زمینه شایسته سالاری</li> <li>• مجری یا همکار طرح‌های پژوهشی یا پروژه‌های تحقیقاتی در زمینه شایسته سالاری</li> <li>• دارای کتاب یا مقاله در زمینه شایسته سالاری که در مجلات ISI یا علمی پژوهشی معتبر به چاپ رسیده باشد.</li> <li>• عضو کمیته‌ها یا کمیسیون‌های ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (از قبیل اعضای هیأت امنای دانشگاه‌ها)</li> </ul>	}	<p><b>شرایط اختصاصی</b></p>

محقق پس از کسب رضایت، صدای اعضای گروه خبرگان را ضبط نموده است. در هر مصاحبه سؤالات اصلی مشخص است اما هر مصاحبه با مصاحبه‌های دیگر متفاوت است و ممکن است در یک مصاحبه سؤالی از فرد خبره پرسیده شود و سؤالی ایجاد شود که در مصاحبه‌های دیگر طرح نگردیده است. بر این اساس نوع مصاحبه‌ای که محقق استفاده نموده است، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته است. پس از انجام ۲۱ مصاحبه و دریافت پاسخ‌های تکراری، فرایند انجام مصاحبه‌ها به اتمام رسید. در این مرحله هر یک از فایل‌های صوتی در قالب فایل Word به نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی Nvivo منتقل گردید و مرحله کدگذاری آغاز گردید. در ادامه هر چند کد یا تم شناسایی شده که از لحاظ مفهومی به هم شباهت داشتند، در قالب یک کد محوری دسته‌بندی شدند و در نهایت هر چند کد محوری در قالب کدهای انتخابی طبقه‌بندی شدند. لازم به ذکر است پیش از اطمینان نهایی به ابزار تحقیق در بخش کیفی تحقیق، محقق باید اطمینان نسبی لازم را نسبت به روا بودن به کارگیری ابزار مورد نظر و معتبر بودن آن پیدا کند. یکی از شاخص‌هایی که در تحقیقات کیفی

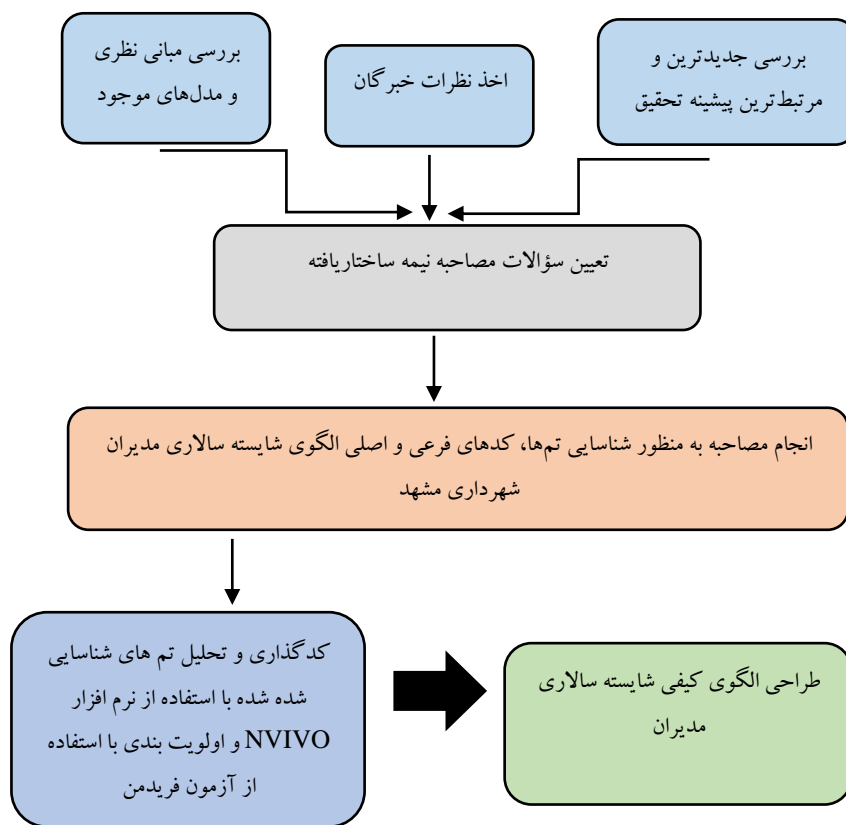
جهت سنجش روایی محتوایی استفاده می‌شود، شاخص CVI<sup>۱</sup> است. برای محاسبه CVI از خبرگان خواسته می‌شود میزان مرتبط بودن هر شاخص را با طیف چهار قسمتی زیر مشخص کنند:

۱. غیر مرتبط
۲. نیاز به بازبینی اساسی
۳. مرتبط اما نیاز به بازبینی
۴. کاملاً مرتبط

جهت محاسبه CVI تعداد خبرگانی که گزینه ۳ و ۴ را انتخاب کرده‌اند بر تعداد کل خبرگان تقسیم شد. در این شاخص اگر مقدار حاصل از ۰.۷ کوچک‌تر بود، شاخص رد می‌شود اگر بین ۰.۷ تا ۰.۷۹ بود باید بازبینی انجام شود و اگر از ۰.۷۹ بزرگ‌تر بود قابل قبول است. با توجه به اینکه در این تحقیق طی استخراج کدها (آزاد، محوری و انتخابی)، محقق بارها نظرات اعضای گروه خبرگان را جویا شده و اقدام به اصلاح کدها نموده، میزان CVI برای تمامی کدهای شناسایی شده، بالاتر از ۰.۷۹ برآورد گردید. بر این اساس روایی محتوایی مورد تأیید قرار گرفت.

در ادامه جهت بررسی اولویت‌بندی هر یک از عوامل شناسایی شده از دیدگاه اعضای گروه خبرگان، ابتدا پرسشنامه‌ای بر اساس نتایج کسب شده، تدوین و سپس در اختیار این اعضا قرار گرفت. در ادامه با استفاده از آزمون فریدمن به اولویت‌بندی این عوامل پرداخته شد. آزمون فریدمن یک آزمون جهت اولویت‌بندی درون‌گروهی است که از آن برای مقایسه میانگین رتبه‌ها در بین  $k$  متغیر (گروه) استفاده می‌شود. در این آزمون فرض صفر مبتنی بر یکسان بودن میانگین رتبه‌ها در بین گروه‌هاست یا در واقع رد شدن فرض صفر به این معنی است که در بین گروه‌ها حداقل دو گروه با هم اختلاف معنی‌داری دارند. شکل ۱، فرایند این پژوهش را نشان می‌دهد.

<sup>۱</sup>. Content Validity Index



شکل ۱: فرایند انجام بخش کیفی تحقیق

### یافته‌های پژوهش

پس از اتمام فرایند مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها در قالب فایل Word، تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار Nvivo، آغاز گردید. نتایج حاصله از تحلیل در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول (۱): نتایج حاصله از تحلیل مصاحبه‌ها

کدهای انتخابی	کدهای اصلی	کدهای اولیه (آزاد)
شایستگی فردی	نگرشی	مثبت اندیشی
		داشتن ثبات فکری
		بی تفاوت نبودن



ریسک‌پذیری	رفتاری	شایستگی فردی
توانایی خودکنترلی		
توانایی خودمدیریتی		
خودباوری		
آرامش		
توانایی تصمیم‌گیری		
اعتقاد داشتن به اتاق فکر		
منضبط بودن		
داشتن تعلق شهری		
منضبط بودن		
داشتن تعلق محلی		
دیندار بودن		
داشتن معرفت دینی		
امام شناس بودن		
هوش تجاری	برخورداری از هوش	
هوش سیاسی		
هوش اجتماعی		
هوش فنی		
مدیریت زمان	رویکردی	شایستگی مدیریتی
مدیریت تعارض		
جانشین پروری		
مربی‌گری		
یادگیری سازمانی		
مدیریت محیط		
جهت‌گیری عقلایی		
داشتن خط‌مشی مشروع		
داشتن خط‌مشی مقبول		
مدیریت بحران		
توجه به مدیریت مشارکتی	مدیریت مشارکتی	
عدم دخالت در امور کارکنان		
تفویض اختیار		

تمایل به مشورت و تعامل	توانایی رضایت جلب	شایستگی مدیریتی
توانایی کسب رضایتمندی مدیران بالاتر تبه		
توانایی کسب رضایتمندی کارکنان		
توانایی کسب رضایتمندی شهروندان	عملکردی	
برنامه محور بودن		
داشتن کارایی		
توجه به اثربخشی کارکنان		
صرفه جویی در منابع		
توجه به کاهش قیمت تمام عملکرد		
سرعت بخشی در ارائه خدمات		
تنوع بخشی در ارائه خدمت		
نوآور بودن		
داشتن تفکر سیستمی و عمل به آن		
توجه به عمل بیشتر از تئوری ها		
اشراف بر حوزه مدیریت		
تجربه کاری مرتبط		
کاریزما بودن		
داشتن تجربه مدیریتی		
طی نمودن سلسله مراتب مدیریت		
محبوبیت		
توانایی مدیریت		
حسن سابقه		
سلامت اقتصادی		
توجه به ارتقاء کارکنان		
افکارسنجی و بررسی وضعیت		
تربیت کردن مدیر		
توجه به سیستم شایسته سالاری		
عدم اعمال گرایش های سیاسی در رفتار		
داشتن رفتار مناسب با کارکنان		
ارزشیابی و پرداخت بر حسب عملکرد		
شبکه سازمانی در سازمان		

توجه به مهارت‌های کارکنان			
دوری از سیاست زدی در شهرداری			
توجه به ابعاد عاطفی و تمایلات کارکنان			
توانایی اجرای نقش مربی			
توانایی ایفای نقش حمایتگر	اجرای توانایی نقش‌ها		
توانایی ایفای نقش اطلاعاتی			
توانایی ایفای نقش ارتباطی			
مسئولیت‌پذیری	سازمانی		شایستگی ارزشی
توجه به اخلاق حرفه‌ای			
عدالت محور بودن			
عدالت محوری در پرداخت‌ها و عزل و نصب			
پاک دست بودن	اخلاقی		شایستگی ارزشی
پاسخگو بودن			
شفاف بودن			
داشتن تعلق شهری			
احترام و نگاه یکسان به بزرگان تمامی حوزه‌ها			
باور و دفاع مدیر از حیثیت سازمان			
ارزش و اعتبار قائل شدن برای دیگران			
صبور بودن			
ایثارگر بودن			
رعایت اصول اخلاقی			
استفاده از نظرات اساتید متخصص در حوزه دینی			
وجدان کاری			
خردگرا بودن	دانشی		شایستگی شغلی
خلاق بودن			
آزاداندیش بودن			

نیازسنجی دانشی از کارکنان			
آشنایی با علم و تکنولوژی روز			
دانش نرم‌افزارهای جدید			
دانش معنوی			
دانش روابط عمومی			
توانایی‌های علمی و تخصصی			
دانش روان‌شناسی			
انتقادپذیر بودن			
اطلاع‌رسانی دقیق به تمامی سطوح (کارکنان، شهروندان و...)			
انعطاف‌پذیری			
مقاومت در برابر فشار			
توانایی نفوذ در کارکنان			
توانایی تشویق و تنبیه به‌موقع کارکنان			
توانایی حل مسئله			
مهارت کوانتومی			
تعامل‌گرا بودن			
توانایی برقراری ارتباط با نخبگان شهری			
توسعه محور بودن			
توانایی شناخت فرصت‌ها			
توانایی استفاده از فرصت‌ها			
اشراف به مقررات و قوانین			
توانایی به‌کارگیری منابع و نیروی انسانی			
به‌کارگیری نیروهای متخصص و متناسب با کار			

مهارتی

توانایی در ایجاد افکار خلاق و حمایت از آنها			
توانایی تطبیق‌پذیری			
	تعهد به همکاران	تعهد سازمانی	شایستگی شغلی
	تعهد به سازمان		
	تعهد به ارباب‌رجوع		
	تعهد به خود		
	تعهد به مافوق		
	تقویت حس تعهد سازمانی		

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد، طبق نظر اعضای گروه خبرگان، مدل شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد دارای ۱۲۲ کد آزاد است که در قالب ۱۵ کد محوری و ۴ کد انتخابی دسته‌بندی شدند. در این بخش به برخی از نقل‌قول‌های این اعضا اشاره شده است:

«به نظر بنده مدیریت باید با رویکرد مشارکتی و مدیریت مبتنی بر تعاملات و روابط انسانی باشد تا مدیریت مبتنی بر توییح و مدیریت مبتنی بر اعمال زور و قدرت، من ترجیحم آینده که در فضای مدیریت شهری، مدیریت مبتنی روابط انسانی جواب می‌دهد نه مدیریت مبتنی بر کنترل و مجازات و توییح و عزل و نصب».

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، یکی از اعضای گروه خبرگان به مدیریت مشارکتی به‌عنوان یکی از عوامل مورد نیاز شایسته‌سالاری اشاره نموده است که البته سایر اعضای گروه خبرگان نیز به آن اشاره نموده‌اند. در ادامه به یکی دیگر از نقل‌قول‌های اعضای گروه خبرگان در خصوص دانش مورد نیاز مدیران اشاره شده است: «دانش برای مدیران می‌تواند ابعاد مختلفی داشته باشد مثلاً فردی که مدیر بخش مالی است، باید دانش مالی داشته باشد. علاوه بر این دانش روابط عمومی، دانش نرم‌افزارهای جدید هم مورد نیاز است». پس از شناسایی کدهای آزاد، کدهای محوری و انتخابی، در ادامه با استفاده از آزمون فریدمن به اولویت‌بندی هر یک از عوامل پرداخته شد. در ادامه نتایج حاصله از این بخش ارائه شده است.

جدول (۲): نتایج حاصله از آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری از دیدگاه اعضای گروه خبرگان

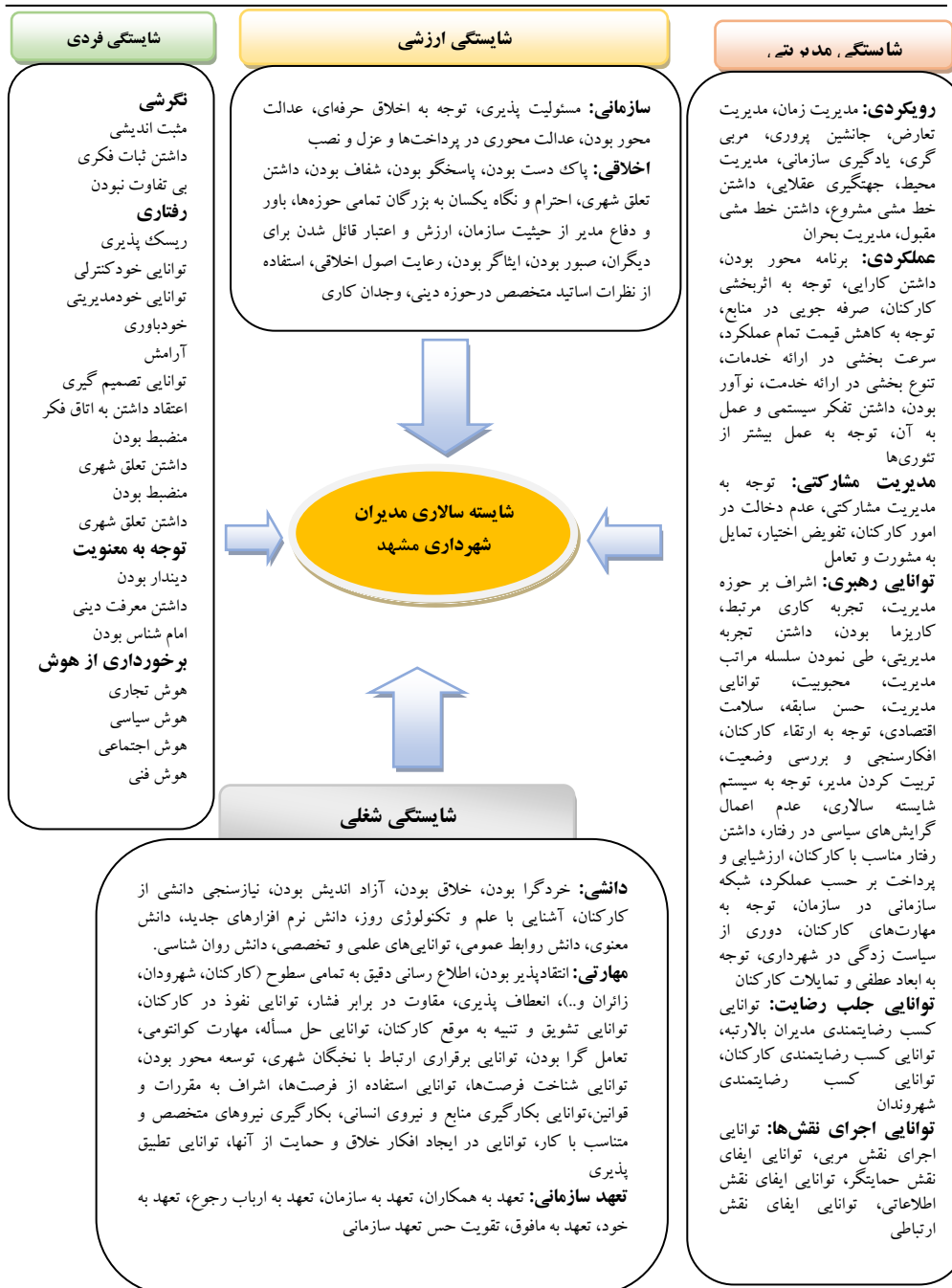
متغیر	کدهای انتخابی	شاخص‌های توصیفی			P-value
		حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	
شایستگی‌های فردی	نگرشی	۲۱	۳.۳۳	۰.۹۱	۰.۰۴۴
	رفتاری	۲۱	۳.۷۱	۰.۸۴	
	توجه به معنویت	۲۱	۳.۳۳	۱.۱۱	
	برخوردارى از هوش	۲۱	۲.۹۰	۱.۰۴	
شایستگی‌های مدیریتی	رویکردی	۲۱	۳.۰۹	۰.۷۰	۰.۰۳۶
	عملکردی	۲۱	۳.۲۳	۱.۰۴	
	توانایی رهبری	۲۱	۳.۶۱	۰.۸۶	
	مدیریت مشارکتی	۲۱	۳.۴۲	۰.۹۲	
	توانایی جلب رضایت	۲۱	۳.۲۱	۰.۶۵	
شایستگی‌های شغلی	توانایی اجرای نقش‌ها	۲۱	۲.۸۰	۰.۹۱	۰.۰۴۳
	دانشی	۲۱	۲.۸۵	۰.۵۷	
	مهارتی	۲۱	۳.۵۷	۰.۸۷	
شایستگی‌های ارزشی	تعهد سازمانی	۲۱	۳.۰۴	۱.۰۷	۰.۰۹۶
	سازمانی	۲۱	۲.۹۰	۰.۵۳	
	اخلاقی	۲۱	۳.۲۸	۰.۶۴	

براساس نتایج بدست آمده از جدول فوق می‌توان چنین بیان داشت که چون P-value حاصله از انجام آزمون فریدمن از مقدار معنی‌داری آزمون که ۰/۰۵ می‌باشد، کوچک‌تر است. ( $P\text{-value} = 0/000 < 0/05$ ) لذا رتبه‌بندی شایستگی‌های فردی از دیدگاه گروه خبرگان براساس آزمون فریدمن در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار است. با توجه به نتایج بدست آمده در جدول فوق، ملاحظه می‌شود که بُعد رفتاری مهم‌ترین ویژگی شایستگی فردی از دیدگاه گروه خبرگان است. پس از آن، بُعد نگرشی و توجه به معنویت (هر دو در رتبه دوم) و برخوردارى از هوش در رتبه سوم اهمیت قرار می‌گیرد.

رتبه‌بندی ویژگی‌های شایستگی‌های مدیریتی از دیدگاه گروه خبرگان براساس آزمون فریدمن در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار است. با توجه به نتایج بدست آمده در جدول فوق، ملاحظه می‌شود که توانایی رهبری مهم‌ترین شایستگی مدیریتی است. همچنین رتبه‌بندی ویژگی‌های شایستگی‌های شغلی از دیدگاه گروه خبرگان براساس آزمون فریدمن در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار است. با توجه به نتایج بدست آمده در جدول فوق، ملاحظه می‌شود که بُعد مهارتی، مهم‌ترین شایستگی شغلی مورد نیاز مدیران از دیدگاه اعضای گروه خبرگان است. در نهایت چون  $e$  حاصله از انجام آزمون فریدمن از مقدار معنی‌داری آزمون که  $0/05$  است، بزرگ‌تر است ( $P\text{-value}=0/000 < 0/05$ ) لذا رتبه‌بندی شایستگی ارزشی از دیدگاه خبرگان معنی‌دار نیست؛ در واقع اختلافی بین شایستگی سازمانی و اخلاقی از دیدگاه اعضای گروه خبرگان مشاهده نشد. شکل شماره ۲. الگوی مستخرج از نتایج تحقیق را نشان می‌دهد.

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. از یک سو، نقش مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی امروزه به‌خوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق، بارز و آشکار است. از سوی دیگر، پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به‌عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل سازمان‌ها مطرح ساخته و براین اساس نیاز سازمان‌ها به رهبران شایسته‌تر از پیش آشکار شده است. در دنیای پرتلاطم کسب‌وکار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به‌منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. در همه سازمان‌ها (دولتی و غیردولتی) گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص است. چنانچه گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت. از این رو مقتضی است که سازمان‌ها بکوشند شایسته‌ترین، صالح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد را از بین متقاضیان مشاغل در اجتماع به‌ویژه برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی پیدا کنند و عملیات مورد نظر را بر اساس برنامه‌ها و خط‌مشی‌های صحیح انجام دهند.



شکل ۲: الگوی شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد



شهرداری‌ها که از جمله ارگان‌های خدمت رسان به شهروندان می‌باشند، مسئولیت اداره شهر را بر عهده دارند و مهم‌ترین ارگان در هر شهر می‌باشند. مدیریت این سازمان در بخش‌های مختلف آن نیازمند وجود مدیرانی شایسته و متخصص است که بتوانند به بهترین شکل فعالیت‌های سازمان را هدایت کرده و موجب افزایش عملکرد و درنهایت رضایت خاطر شهروندان گردند. این موضوع در کلان‌شهرهایی همچون شهر مشهد که دومین شهر پرجمعیت کشور و پایتخت فرهنگی جهان اسلام است و سالانه میزبان میلیون‌ها زائر است، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

بر این اساس تحقیق حاضر با هدف الگوی شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد انجام شد. نتایج حاصله از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که الگوی شایسته‌سالاری مدیران دارای ۱۲۲ کد آزاد است که در قالب ۱۵ کد محوری و ۴ کد انتخابی است. بر اساس دیدگاه و نظرات اعضای گروه خبرگان؛ شایستگی فردی یکی از ابعاد تشکیل‌دهنده شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد است. این بُعد دارای ۴ مؤلفه (نگرشی، رفتاری، برخورداری از هوش و توجه به معنویت است که درنهایت با ۲۱ شاخص موردسنجش قرار گرفتند. خنیفر و همکاران (۲۰۲۰)، امامی میبدی و همکاران (۲۰۱۹)، آراسته و همکاران (۲۰۱۸)، الوانی و همکاران (۲۰۱۶)، حسین پور و کرمانشاهی (۲۰۱۶)، عسگری و همکاران (۲۰۱۵)، خشوعی و همکاران (۲۰۱۵)، رنجبر و همکاران (۲۰۱۳)، برزگر و همکاران (۲۰۲۰)، روین (۲۰۱۹)، گاناوان (۲۰۱۸)، فانگ و همکاران (۲۰۱۰)، به عوامل فردی و ویژگی‌های شخصیتی به‌عنوان یکی از عوامل تشکیل‌دهنده مدل شایسته‌سالاری تأکید داشتند. تفاوت این مدل با مدل‌های مذکور در این است که توجه به معنویت را به‌عنوان یکی از عوامل مورد نیاز برای شایسته‌سالاری مدیران در این بُعد قرار داده است. علاوه بر این برخورداری از هوش را کمتر تحقیقی است که به آن اشاره کرده باشد.

بر اساس دیدگاه و نظرات اعضای گروه خبرگان؛ شایستگی مدیریتی یکی از ابعاد تشکیل‌دهنده شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد است. این بُعد دارای ۶ مؤلفه (رویکردی، توانایی اجرای نقش‌ها، توانایی جلب رضایت، عملکردی، توانایی رهبری و مدیریت مشارکتی) است که درنهایت با ۵۱ شاخص موردسنجش قرار گرفتند. خنیفر و همکاران (۲۰۲۰)، غلام‌زاده و همکاران (۲۰۱۳)، شیان و همکاران (۲۰۱۱)، آسومننگ (۲۰۱۴)، در طرح پژوهشی خود به مؤلفه رهبری، به‌عنوان یکی از عوامل تشکیل‌دهنده بُعد مدیریتی مدیران در ساخت مدل شایسته‌سالاری اشاره کرده‌اند. سایر عوامل شناسایی شده در این بُعد، به‌عنوان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌های بُعد مدیریتی در مدل شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد،

مؤلفه‌هایی هستند که در سایر تحقیقات به آن‌ها به‌عنوان عوامل تشکیل دهنده بُعد مدیریتی اشاره نشده است.

شایستگی شغلی در این تحقیق با سه مؤلفه (دانشی، مهارتی و تعهد سازمانی)، با ۳۴ شاخص نهایی گردید. خنیفر و همکاران (۲۰۲۰)، پیری و همکاران (۲۰۲۰)، امامی میبیدی و همکاران (۲۰۱۹)، آراسته و همکاران (۲۰۱۸)، عاشقی و همکاران (۲۰۱۷)، تریپاتی و آگراول (۲۰۱۴)، عسگری و همکاران (۲۰۱۵)، به مؤلفه‌های دانشی و مهارتی به‌عنوان مؤلفه‌های تشکیل دهنده شایستگی اشاره کرده‌اند. تعهد سازمانی به‌عنوان یک مؤلفه تشکیل دهنده بُعد شایستگی شغلی تنها در کار آسونگ (۲۰۱۴)، بکار رفته است. لذا تحقیق حاضر از این حیث با تحقیق مذکور هم جهت است.

درنهایت بُعد ارزشی شایستگی مدیران، با دو مؤلفه (اخلاقی و سازمانی) و با ۱۶ شاخص مورد سنجش قرار گرفتند. پیری و همکاران (۲۰۲۰) و عسگری و همکاران (۲۰۱۵)، به عامل ارزشی به‌عنوان یکی از عوامل تشکیل دهنده شایستگی مدیران اشاره نموده‌اند این در حالی است که در تحقیق حاضر این عامل به‌عنوان یک بُعد مستقل در نظر گرفته شده و برای آن دو مؤلفه (اخلاقی و سازمانی)، تعریف شده است. لذا تحقیق حاضر با تحقیقات مذکور از این حیث متفاوت است.

طبق نتایج بدست آمده، در شایستگی فردی؛ مؤلفه رفتاری دارای بیشترین میزان اهمیت است. داشتن تعلق شهری، منضبط بودن، توانایی خودکنترلی و خودمدیریتی در شرایط بحرانی، ریسک‌پذیر بودن از جمله ویژگی‌هایی است که باید به آن‌ها توجه شود. در شایستگی مدیریتی، توانایی رهبری دارای بیشترین میزان اهمیت است. بر این اساس توجه به عواملی همچون توجه به ارتقاء کارکنان، افکارسنجی و بررسی وضعیت، ارزشیابی و پرداخت بر حسب عملکرد، داشتن رفتار مناسب با کارکنان، حسن سابقه و... باید در اولویت قرار گیرد. بر اساس نتایج حاصله، در شایستگی شغلی، از دیدگاه اعضای گروه خبرگان، مؤلفه مهارتی از اولویت برخوردار است. بر این اساس، انتقادپذیر بودن، اطلاع‌رسانی دقیق به تمامی سطوح (کارکنان، شهروندان و...)، توانایی برقراری ارتباط با نخبگان شهری، توانایی به‌کارگیری منابع و نیروی انسانی، به‌کارگیری نیروهای متخصص و متناسب با کار، باید مورد توجه قرار گیرد. درنهایت نتایج حاصله از اولویت‌بندی شایستگی ارزشی نشان داد که بین دو مؤلفه اخلاقی و سازمانی تفاوتی وجود ندارد؛ بنابراین این هر دو عامل باید مورد توجه قرار گیرند.

## References

- Abtahhi, S. H., Moontazeri, M. (2008). The management of competence and its role in human resource management. *Quarterly Journal of Improvement and Transformation, Period: 15, Number: 57.* (in Persian)
- Alvani, S. M.; Ardalan, O., & Mohammadi Fateh, A. (2016). The appropriate design and framework for the competencies of managers and commanders in the military organization J. A. using the viewpoint of imam Khamenei. *Human Resource Management Studies in the eighth year, number 1 (row 23).* (in Persian)
- Arasteh, H. R.; Hassanpoor, A.; Eazadi, A., & Bustani Amlashi, T. (2018). The design pattern for the managers of public relations in the case study: the national gas company of Iran and its subsidiary. *the quarterly review of education and development of human resources, year 5, number 18.* (in Persian)
- Asghari, N.; Neekukar, Gh H., Gholami, M. (2015). The model of the competencies of state managers of the islamic republic of Iran on the basis of the 1404 perspective. *management at the islamic university, 9 / 4, Number 1.* (in Persian)
- Asghari, P.; Salehi, M., & Niaz Azari, K. (2018). Modeling competency management for organizational agility at islamic azad university of tehran. *modeling competency management for. 1(9), 2018.* (in Persian)
- Aslan, M., & Pamukçu, A. (2017). Managerial competencies and impact on management levels. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. ISSN: 2278-6236.*
- Asumeng M. (2014). Managerial competency models: a critical review and proposed holistic- domain model. *Journal of Management Research; 6(4).*
- Barzegar, K.; Saffarian Hamedani, S., & Yousefi Saeedabadi, R. (2020). Designing and compiling a competency model for managerial skills of cultural women in education. *Iranian Journal of Educational Sociology, 3(2).* (in Persian)
- Bondarenko, V.; Diugowanets, O., & Diugowanets, O. (2021). Transformation of managerial competencies within the context of global challenges. *shs web of conferences 90, 02002 (2021). ECCW 2020.*
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *qualitative research in psychology, 3(2), pp. 77-101.*
- Chiang Wong, sh. (2020). Competency definitions, development and assessment: a brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development. September 2020.*

Fang, C.; Ting Chang, S., & Chen, G. (2010). Competency development among taiwanese healthcare middle manager: a test of the AHP approach'. *Engineering African Journal of Business Management*.

Gahvvami, S. H., & Ismaili, J. (2012). The model of competency specialist for public relations. Science, a specialist in the iranian public relations society. (in Persian)

Gholamzadeh, D., & Sattari, B. (2013). *Identification and characterization of managers*. competence in an insurance company (sample of study: middle managers). of the insurance world, No. 178. (in Persian)

Hussain, D., & Kermansahhi, Sh. (2016). Pattern design of the axle deserved. organization, with emphasis on the strategic management of competence. *resource management in law enforcement*, No. 16. (in Persian)

Kahnifar, H.; Ibrahimi, S.; Safi, A., & Fayyazi, M. (2020). *The design of the competency pattern of training managers to be used in the assessment and development centre*. school management science quarterly, 8(2). (in Persian)

Kang, H. (2015). A Competence model for design managers: a case study of middle managers in korea'. *department of industrial design*. kaist. daejeon. republic of korea. 9(2): 1-22.

Khoshoe, S. M.; Areezi, H. R.; Nouri, A., & Jahanbazi, A. (2013). *The design of the managerial competency paradigm*, said. Strategic Management Studies, Fourth, No. 14. (in Persian)

Liikamaa, K. (2016). *Developing a project manager's competencies: a collective view of the most important competencies*. procedia manufacturing. 3: 681-687.

Maibudi Emami, Rahemian, A. H.; Abbaspoor, A., & Gheiyasi, Nadoosahn, S. (2019). *The Design of leadership pattern in government universities in tehran*, the quarterly research of human resource management (a)is the cathedral of imam hussein, the eleventh year, number 2 (serial number 63). (in Persian)

Peiri, R.; abbaspoor, A.; Raheimian, H.; Mottaki, H., & Eskandari, H. (2020). *Design the model of the competency paradigm of school managers on the basis of the teachings of the holy quran: a combinatorial approach*. school management science quarterly, 8(1). (in Persian)

Rahimi, M. R. (2011). *The meritocracy and its strategy in the Islamic approach*. Islam and managerial research the first year of winter 2011 number 3. (in Persian)

Rahimniya., f. Alert, W. (2012). The analysis of dimensions and components of model competencies in the banking system (a qualitative approach)". *Journal of Management Science of Tomorrow*, 31. (in Persian)

Ranjbar, M., & Ahmad. Danaeefar, H. (2013). *Assessing the merits of health department managers: structural equation modeling approach*. mazendaran university of medical sciences journal, 23 rd, Number 109. (in Persian)

Rantz, A. (2016). Competencies: report of the competency's workgroup. *workforce and succession planning workgroup*. new york state governors' office of employee relations and the department of civil service.

Razav, H. R.; Panahi, M., & Ikhwan Farshi, Z. (2014). *Propose a model to examine the competency of high- level managers of the organization and to compare their performance with their performance*. the first international conference of economics, management, accounting and social sciences. (in Persian)

Ruben, B. An Overview of the Leadership Competency Framework. (2019). Emerald Publishing Limited All rights of reproduction in any form reserved. ISBN: 978-1-78973-256-6.

Shyan, J. Hsu, H. Sam Liu, CH. (2011). 'Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry'. *International Journal of Hospitality Management* 30(4):1044-1054.