

## شناسایی شایستگی های کلیدی مدیران سازمان های مردم نهاد

رضا ثانوی فرح زاده\*

گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

فریدون آزما

گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

مجید نصیری

گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2025.92125.1677>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

شناخت شایستگی های مدیران متناسب با اقتضائات نو و شرایط نوظهور موضوعی است که می تواند اساس اقدام برای مدیریت مدیران سازمان های مردم نهاد به حساب آید. هدف این پژوهش شناسایی شایستگی های کلیدی مدیران سازمان های مردم نهاد است. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نوع تحقیقات توصیفی-تحلیلی که با رویکرد اکتشافی انجام شده است. این پژوهش از نظر ماهیت داده ها، آمیخته و براساس روش فراترکیب، دلفی فازی و تأثیر متقابل صورت گرفته است. برای تحلیل شایستگی های کلیدی مدیران سازمان های مردم نهاد تعداد ۸۳ مفهوم در ۱۲ مقوله با استفاده از روش فراترکیب شناسایی شد سپس آر طریق دلفی فازی در دو دوره توسط ۲۵ نفر از خبرگان تأیید شد سپس نتیجه تأثیر بعد از گرفتن میانگین از کلیه تعاملات وارد نرم افزار میک مک شد و برای استخراج عوامل کلیدی مورد تحلیل قرار گرفت. در نهایت شش شایستگی کلیدی شناسایی شد که براساس میزان تأثیرگذاری شامل شایستگی های فناورانه، شایستگی های ارتباطی، شایستگی های مدیریتی، و عوامل شایستگی های اجتماعی، شایستگی های اخلاقی، شایستگی های آینده نگری، شایستگی های قانونی می باشند که حاکی از توان تأثیرگذاری کلان آنها بر کل سیستم است. می توان نتیجه گرفت سرمایه گذاری در توسعه این شایستگی ها نه تنها اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد، بلکه مأموریت ایجاد دنیایی عادلانه تر را نیز افزایش می دهد که به طور کلی به نفع جامعه است

**کلیدواژه ها:** شایستگی مدیران، سازمان های مردم نهاد.

---

\* نویسنده مسئول: [Moradihaghighi@iau.ac.ir](mailto:Moradihaghighi@iau.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۴

صفحات: ۲۲۹-۲۰۰

## مقدمه

سازمان مردم‌نهاد یا سازمان عمومی غیردولتی یا سَمَن یا ان‌جی‌ا<sup>۱</sup> در کلی‌ترین معنای خود، به سازمانی اشاره می‌کند که به‌طور مستقیم بخشی از ساختار دولت به‌شمار نمی‌آید، اما نقش بسیار مهمی به‌عنوان واسطه بین مردم و قوای حاکم و حتی خود جامعه را گروه مدیریت، واحد علی‌آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آبادکتول، ایران. یفا می‌کند و مردم به‌صورت داوطلبانه کار می‌کنند. بسیاری از سازمان‌های مردم‌نهاد، غیرانتفاعی و مستقل از دولت هستند و بودجه این سازمان‌ها از راه کمک‌های مردمی و در مواردی نیز با کمک سازمان‌های دولتی، دولت یا ترکیبی از این‌روش‌ها و در قالب پروژه‌های مشترک تأمین می‌شود (Hatami, Ghazinejad: Bastani, & Rad, 2020). سازمان‌های مردم‌نهاد، به‌مراتب پیچیده‌تر از سایر سازمان‌ها هستند و متغیرهای بسیاری بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد اثر می‌گذارد. سازمان‌های مردم‌نهاد از یک جهت باید به کارآمدی و بهبود عملکرد خود توجه نمایند و از جهت دیگر، به حفظ ارزش‌های جامعه پرداخته و در پابندی به آن ثابت‌قدم باشند. ذی‌نفعان سازمان‌های مردم‌نهاد نیز بسیار گسترده‌تر از سازمان‌های خصوصی بوده و انتظارات و مطالبات گوناگون و وسیعی از این سازمان‌ها دارند که برآورده کردن هم‌زمان همه آن‌ها، بسیار مشکل است. بنابراین شایستگی مدیران این سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. شایستگی آمیخته‌ای از دانش، مهارت و نگرشی است که به‌طور مستقیم بر عملکرد موفق تأثیر می‌گذارد. تغییر و تحولات سریع در محیط نشان می‌دهد که انتظار از شایستگی‌های مدیران بسیار بیشتر از نگاه‌های سنتی گذشته است و چنانچه مدیران نتوانند خود را به این شایستگی‌ها مسلح سازند، خود و سازمان را با چالش‌های زیادی مواجه خواهند کرد (Razavi et al., 2023). به عقیده بسیاری از صاحب‌نظران داشتن مدیران شایسته، سلاح اصلی سازمان‌ها در رقابت خواهد بود. آینده از آن سازمانی خواهد بود که بتواند چنین ظرفیت‌هایی را در مدیران خود ایجاد نماید (Beenen et al., 2021). در میان فعالیت‌های متنوع مدیریت، توسعه شایستگی از متعارف‌ترین و هزینه‌برترین فعالیت‌های سازمان به‌حساب می‌آید (Susanto et al., 2023). شایستگی‌های مدیران به‌منظور بهبود اثربخشی شغلی، مستلزم توجه به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های متنوعی است که از سازمانی به سازمان دیگر می‌تواند متفاوت باشد (Škrinjaric, 2022). تحقیقات شایستگی‌های مدیریتی با هدف روشن شدن به این سؤال‌ها که آیا مشخصات عمومی شایستگی برای همه مدیران در تمام سطوح وجود دارد و آیا سطوح مختلف مدیران نیاز به شایستگی‌های مختلف برای

<sup>1</sup> Non-governmental organization (NGO)

موفقیت دارد، تاکنون ادامه دارد و این موضوع هنوز به عنوان یکی از مباحث کانونی در تحقیقات شایستگی باقی مانده است (Pamujj & Limei, 2023). درحالی که مدل های شایستگی زیادی توسعه داده شده اند و فهرست هایی از شایستگی ها تدوین شده است، اما توافق جهانی در این موضوع که واقعاً ویژگی های مدیران موفق چه ویژگی هایی هستند وجود ندارد و سطح بندی از نظر ویژگی های مدیران موفق یا متوسط و زیر استاندارد وجود ندارد (Škrinjarić, 2022).

از طرفی مدیران در سازمان های مردم نهاد باید درک عمیقی از اهداف سازمان خود و محیط اجتماعی-اقتصادی که در آن فعالیت می کنند نشان دهند. آن ها باید بتوانند منابع را همسو کنند، حمایت را بسیج کنند و برنامه هایی را اجرا کنند که با ذینفعان آن ها، از جمله اهداکنندگان، داوطلبان، و جوامعی که به آن ها خدمت می کنند، طنین انداز شود (Nikzad et al., 2022). که تحقق این موارد نیازمند وجود شایستگی های مختلف در مدیران این سازمان ها است. در این راستا شناخت شایستگی های مدیران سازمان های مردم نهاد می تواند در رشد و توسعه این سازمان ها کمک کننده باشد. لذا این پژوهش به دنبال شناسایی این شایستگی های کلیدی است. از این رو، سؤال اصلی پژوهش به این صورت است که شایستگی های کلیدی مدیران سازمان های مردم نهاد کدامند؟

### مبانی نظری پژوهش

در این بخش بر اساس بررسی ها و مطالعات گسترده منابع علمی و ادبیات موضوعی مربوطه، مبانی نظری و پیشینه پژوهش بیان شده است.

#### شایستگی

شایستگی دانش، مهارت و توانایی های لازم است که با عملکرد شغلی اثربخش همبستگی داشته و قابل اندازه گیری و ارزیابی بوده که می توان آن را با آموزش و توسعه بهبود بخشید. بویاتزیس (۱۹۸۲) شایستگی ها را به عنوان ویژگی های اصلی معرفی می کند که موجب دستیابی به عملکرد برتر و یا اثربخش در یک شغل می شود. از نظر دیویوویس (۱۹۹۸). شایستگی ها شامل ویژگی هایی مانند دانش، مهارت ها، چارچوب های ذهنی، الگوهای فکری هستند که منجر به عملکرد موفقیت آمیز می شوند، چه به تنهایی بکار گرفته شوند و چه در ترکیبات مختلف. درواقع شایستگی ها مجموعه ای از دانش، مهارت ها، ویژگی های شخصیتی، علایق، تجارب و توانمندی ها در یک شغل یا نقش خاص است که موجب می شود فرد در سطحی بالاتر از حد متوسط در انجام وظیفه و ایفای مسئولیت خویش به موفقیت دست یابد.

شایستگی را می توان در ۳ سطح از یکدیگر متمایز نمود:

۱. در سطح فردی: شایستگی‌ها شامل مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌ها، انگیزه‌ها و ظرفیت‌ها و صلاحیت‌های کارکنان است.
۲. در سطح سازمانی: شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است
۳. در سطح راهبردی: منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندهاست. شایستگی‌های محوری در این سطح، یک مزیت رقابتی راهبردی به سازمان می‌آورند. (Afshar et al., 2021).

#### سازمان مردم‌نهاد

واژه سازمان غیردولتی برای اولین بار در سال ۱۹۴۹ توسط سازمان ملل مورد استفاده قرار گرفت و این اصطلاح در مورد «هر گروه غیرانتفاعی داوطلبانه از شهروندان جهانی که در سطح محلی، ملی و بین‌المللی برای اهداف متنوع فرهنگی، اجتماعی، خیریه، تخصصی و صنفی تشکیل شده باشد» به کار برده شد. در ایران طبق مصوبه وزارت کشور، سازمان‌های غیردولتی به نام سازمان‌های مردم‌نهاد یا به اختصار «سمن» نام‌گذاری شده‌اند (Ebrahimi et al., 2019). سازمان‌های مردم‌نهاد به گروهی مستقل، غیردولتی، غیرانتفاعی و داوطلبانه از مردم گفته می‌شود که با اهداف مشخص و آشکار، پیرامون یک نیاز اجتماعی مشترک گرد آمدند. این سازمان‌ها به علت تعدد و تنوع نقش‌ها و ویژگی‌هایی که به خود می‌گیرند تعاریف متفاوتی دارند، ولی عمده‌تاً با پسوند غیردولتی تعریف و شناخته می‌شوند. به عبارت دیگر غیردولتی بودن وجه مشترک تمام تعاریف مربوط به سازمان‌های مردم‌نهاد است. سایر تفاوت‌هایی که بین تعاریف این سازمان‌ها وجود دارند بیشتر مربوط به نوع فعالیت‌هایی می‌شوند که سازمان‌های مختلفان فعالیت‌ها را در راستای تحقق اهداف سازمانی خود انجام می‌دهند.

اهم اقدامات تکلیفی سازمان‌های مردم‌نهاد به این شرح است: اقدامات اجرایی شامل (عضوگیری رسمی و غیررسمی، برنامه‌ریزی و نظارت و ارزیابی، بهره‌وری: منابع طبیعی و محیط‌زیست، امور حمایتی: دستگیری از مستمندان، بیماران خاص، درآمدزایی: خیریه، نمایشگاه، تحقیقات، کمک‌ها، اطلاع‌رسانی: خبرنامه، پوسترها، اطلاعیه)، فرهنگ‌سازی شامل (برگزاری جلسه‌های مذهبی، تبلیغات و هنر و موسیقی، نقاشی، مسئولیت بخشی به مردم، ایجاد هویت فردی و جمعی، حفظ آثار باستانی و میراث فرهنگی)، آموزش عمومی شامل (شرکت در کنفرانس‌های آموزشی، برگزاری کارگاه و سمینارهای آموزشی، تربیت نیروی متخصص، بازدید، سفر تحقیقاتی و اردو، سخنرانی عمومی و علمی، مشاوره کانون)، پژوهش شامل (نیازسنجی اجتماعی، افزایش

کارایی، معرفی نمونه‌ها، روانکاوی نظرها)، ایجاد ارتباط با بخش‌های دولتی شامل (دادن مشورت و برگزاری جلسات مشترک، انجام پروژه مشترک، بیان اشکال‌ها و پیشنهاد در راستای بهبود امور و نظارت و کنترل پروژه‌های دولتی) (Norouzi et al., 2021).

### پیشینه پژوهش

یکی از مباحث مهم در حوزه مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد شناسایی و تبیین شایستگی‌های کلیدی مدیران است؛ زیرا مدیران این سازمان‌ها نه تنها باید مهارت‌های مدیریتی و اجرایی داشته باشند، بلکه نیازمند برخورداری از ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی، اجتماعی و فرهنگی خاصی هستند که آن‌ها را در تعامل با داوطلبان، جوامع محلی، نهادهای دولتی و تأمین‌کنندگان منابع یاری می‌کند. در دهه‌های اخیر، پژوهشگران داخلی و خارجی، ابعاد گوناگون شایستگی‌های مدیریتی را در زمینه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج این مطالعات، اگرچه بیشتر در حوزه‌های آموزش، سلامت، مدیریت کلان، تعلیم و تربیت و مدیریت صنعتی بوده‌اند، اما می‌توانند به عنوان مبنایی برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد مورد توجه قرار گیرند.

به عنوان مثال، مطالعه ظرافتی و همکاران (۲۰۲۴) با ارائه الگویی جامع، مؤلفه‌های متعددی را برای مدیران آموزشی شناسایی کرده و به اهمیت ویژگی‌های اخلاقی و نگرشی توجه ویژه‌ای داشته است. در همین راستا، پژوهش یاریقلی و همکاران (۲۰۲۴) نیز نشان می‌دهد که زیرساخت‌های سازمانی و آشنایی با قوانین و مقررات می‌تواند به پرورش شایستگی‌های اخلاقی، فناورانه و تخصصی مدیران کمک کند. همچنین، تحقیقات دیگری مانند پژوهش پورفرج و همکاران (۲۰۲۴) و جوادی فرد و همکاران (۲۰۲۱) تأکید ویژه‌ای بر ابعاد فردی و اجتماعی مدیران از منظر هوش هیجانی، شایستگی‌های فکری و مهارت‌های ارتباطی داشته‌اند. این ابعاد در مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد که تعامل مستمر با ذی‌نفعان و جامعه در آن‌ها اهمیت بالایی دارد، بسیار کاربردی است. از سوی دیگر، مطالعات رضوی و همکاران (۲۰۲۳) و وکیل زاده و همکاران (۲۰۲۳) جنبه‌های ساختاری، مدیریتی و توسعه‌ای را در سطح کلان مورد توجه قرار داده‌اند که نشان‌دهنده اهمیت ترکیب ساختار سازمانی کارآمد با شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیران است. پژوهش‌های پیروندیری (۲۰۲۳) و غلامی و همکاران (۲۰۲۲) ابعاد متنوعی همچون شایستگی فردی، سازمانی و ارتباطی و نیز ارزش‌های فرهنگی و اخلاق‌مداری را در قالب الگوهای بومی‌سازی شده مطرح کرده‌اند. این موضوع به‌ویژه برای سازمان‌های مردم‌نهاد ایرانی که اغلب با رویکرد دینی و عدالت‌محور فعالیت می‌کنند، بسیار حائز اهمیت است.

از منظر جهانی، یافته‌های پژوهشگرانی چون لوپوشنیاک و همکاران (۲۰۲۲) و سلیمان (۲۰۲۱) بیشتر بر مهارت‌های فنی، دیجیتال، سازمانی، ارتباطی و بین‌المللی تمرکز داشته‌اند. این موضوع بیانگر ضرورت تجهیز

مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد به مهارت‌های مدرن و سازگار با الزامات جهانی است. علاوه بر این، متغیرهایی مانند رهبری خدمتگزار، حرفه‌ای بودن، مهارت‌های بین‌فردی و مدیریت تعارض که در پژوهش‌های بین‌المللی (Susanto et al., 2023; Beenen et al., 2021) مورد تأکید قرار گرفته‌اند، می‌تواند در بهبود کارکرد سازمان‌های مردم‌نهاد که بر تعاملات انسانی و هم‌افزایی داوطلبانه استوارند، مؤثر باشد.

درمجموع، مرور این پیشینه‌ها نشان می‌دهد که گرچه ابعاد متنوعی از شایستگی‌های مدیریتی در حوزه‌های گوناگون شناسایی شده است، اما نیاز به یک الگوی جامع، بومی‌سازی‌شده و منطبق بر مقتضیات خاص سازمان‌های مردم‌نهاد همچنان احساس می‌شود. این سازمان‌ها برای تحقق مأموریت‌های اجتماعی و فرهنگی خود، نیازمند مدیرانی هستند که علاوه بر مهارت‌های مدیریتی و فنی، دارای اخلاق‌مداری، تعهد اجتماعی، توان شبکه‌سازی، نوآوری و قدرت بسیج منابع باشند. در جدول ۱ خلاصه‌ای از پیشینه داخلی و خارجی مرتبط با تحقیق ارائه شده است.

جدول (۱): پیشینه تجربی پژوهش

| محقق/سال                   | نتایج                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ظرافتی و همکاران (۲۰۲۴)    | الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه، دارای ۷۱ مؤلفه در قالب هشت بُعد به ترتیب اهمیت شامل ویژگی‌های اخلاقی (۱۶ مؤلفه)، دانش (۲ مؤلفه)، مهارت (۶ مؤلفه)، بینش (۳ مؤلفه)، ویژگی‌های شخصیتی (۹ مؤلفه)، توانایی (۸ مؤلفه)، اعتبار (۵ مؤلفه) و نگرش (۲۲ مؤلفه) بود                                           |
| باریقلی و همکاران (۲۰۲۴)   | تم‌های تهیه زیرساخت سازمانی و تم شناخت قوانین و مقررات آموزش و پرورش منجر به شایستگی اخلاقی، شایستگی فناوریانه، شایستگی شخصیتی، شایستگی علمی و تخصصی و مدیریت در مدارس می‌گردند                                                                                                                               |
| پورفرج و همکاران (۲۰۲۴)    | مؤلفه‌های فردی، سازمانی و محیطی الگوی شایستگی مدیران بر مبنای هوش هیجانی را تشکیل می‌دهد                                                                                                                                                                                                                      |
| رضوی و همکاران (۲۰۲۳)      | شرایط علی (ساختار سازمانی، مدیریت و رهبری و ویژگی‌های کارکنان)، بستر یا زمینه (جهت‌گیری و چشم‌انداز سازمانی و منابع تجهیزات)، عوامل مداخله‌گر (روزآمدی، غیرخطی بودن سازمان و مدیریت دانش)، راهبردها (توسعه سازمانی و فرایندمحوری) و پیامدها (کارآفرینی، پویایی سازمانی و حفظ و نگهداری منابع انسانی) ارائه شد |
| وکیل‌زاده و همکاران (۲۰۲۳) | ارتقاء شایستگی مدیران حوزه سلامت به ترتیب بر ابعاد شایستگی، حوزه‌های کلان شایستگی، رویکرد شایستگی و عوامل مرتبط با شایستگی تأثیرگذار بود                                                                                                                                                                      |
| پیروندیری (۲۰۲۳)           | پنج مضمون شامل شایستگی: ۱. فردی ۲. مدیریتی و اجرایی ۳. سازمانی ۴. ارتباطی ۵. حرفه‌ای، شناسایی و الگوی موردنظر طراحی شد                                                                                                                                                                                        |
| غلامی و همکاران (۲۰۲۲)     | مؤلفه‌های ایرانی اسلامی (حاکمیت ارزش‌های دینی اخلاق‌مداری ایرانی اسلامی عدالت محوری) در مؤلفه‌های فردی شخصیتی (عملگرایی-پایبندی به اخلاقیات -روحیه جهادی) در مؤلفه‌های سازمانی                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| (هدایتگری استراتژیک - هدایت بهینه منابع - هوش سازمانی - شهروند مداری - مدیریت بحران) و همچنین در مؤلفه‌های فراسازمانی (هوش سیاسی - فراست کسب و کار - هوش فرهنگی) به عنوان شاخص‌های دارای اولویت تأیید شدند                                                                                                                   |                            |
| ۱. 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). | جوادی فرد و همکاران (۲۰۲۱) |
| در تلاش برای ارتقای شایستگی معلمان تعلیم و تربیت اسلامی در مدارس ابتدایی، از جمله راهبردهای ابداعی در توسعه شایستگی‌های معلم، رویکرد شایستگی مبتنی بر همکاری، تلفیق فناوری در تحول یادگیری تعلیمات دینی اسلامی است                                                                                                           | خوئیماح و همکاران (۲۰۲۴)   |
| متغیرهای رهبری خدمتگزار، مفهوم جنسیت، مداخله در سازمان، اثربخشی، مکانیسم، عملکرد کارکنان، انگیزه درونی، تعهد کاری، رفتار شهروندان سازمانی، اثربخشی سازمانی و مدیریت کیفیت است                                                                                                                                                | سوسانتو و همکاران (۲۰۲۳)   |
| حرفه‌ای بودن عملکرد خوبی دارد، بنابراین شایستگی مدیر در اینجا در بهبود عملکرد و حرفه‌ای بودن معلم بسیار خوب عمل می‌کند                                                                                                                                                                                                       | پاموچی و لیمی (۲۰۲۳)       |
| تحقیقات بیشتر مبتنی بر شایستگی باید بر تعمیم یافته‌ها با مشاهده گروه‌های مختلف کارگران و صنایع، گسترش مجموعه شایستگی‌های مورد استفاده در تحلیل‌ها، استفاده از تعاریف مختلف از شایستگی‌های کلیدی، و توسعه مدل‌های جایگزین برای ارزیابی تأثیر آن‌ها بر روی کارایی تمرکز کند                                                    | اسکریناریچ (۲۰۲۲)          |
| شایستگی‌های مدیریت فعلی براساس تقاضا برای آن‌ها با فراوانی آگهی‌های شغلی (تخصص در فعالیت‌های حرفه‌ای - ۱۰۰٪، مهارت‌های رهبری - ۷۱٪، مهارت‌های دیجیتال - ۶۵٪، مهارت‌های سازمانی و ارتباطی - هر کدام ۵۹٪، مهارت‌های استراتژیک - ۵۲٪) تأیید می‌شود                                                                              | لوپوشنایک و همکاران (۲۰۲۲) |
| مهارت و شایستگی مدیران در ۵ دسته تقسیم می‌شوند. مهارت‌های شخصی، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های عملکردی، مهارت‌های فنی و مهارت‌های بین‌المللی.                                                                                                                                                                                 | سلیمان (۲۰۲۱)              |
| مهارت‌های بین فردی مدیریتی به بهترین وجه توسط یک مدل سه‌بعدی متشکل از پشتیبانی، برانگیختن و مدیریت تعارض نشان داده می‌شود                                                                                                                                                                                                    | بین و همکاران (۲۰۲۱)       |
| ارتباطات، رهبری، جهت‌گیری توسعه، جهت‌گیری پیشرفت، انگیزه، کار تیمی، نوآوری و تصمیم‌گیری حیاتی‌ترین شایستگی‌های مدیریتی هستند که می‌توانند عملکرد مدیران را در جهت دستیابی به پروژه‌های توسعه پایدار افزایش دهند.                                                                                                             | حسن (۲۰۲۰)                 |

مطالعات فوق هر یک به گونه‌ای، به جنبه‌های مختلف عوامل و چالش‌های موجود در شایستگی مدیران اشاره نموده‌اند. با این حال، مطالعه مشخصی که در رابطه با شناسایی عوامل کلیدی شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد باشد یافت نشد. لذا با توجه به اهمیت موضوع که در بخش گذشته به آن اشاره شد

شناسایی این شایستگی‌ها می‌تواند دانش نظری و مفهومی موضوع را غنی بخشد و راهگشای تحقیقات بعدی برای دیگر پژوهشگران و مراکز علمی و پژوهشی شود.

### روش پژوهش

روش این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نوع تحقیقات توصیفی-تحلیلی است که با رویکرد اکتشافی انجام شده است. این پژوهش با استفاده از روش ترکیبی در دو بخش کیفی و کمی انجام گردیده است. در این پژوهش از روش‌های فراترکیب، دلفی فازی، تحلیل تأثیر متقابل برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در گام نخست، از روش فراترکیب به تحلیل ادبیات پژوهش در مورد شایستگی مدیران و مدل‌های مربوط به آن پرداخته شد. روش فراترکیب یک تجزیه و تحلیل عمیق از کارهای مطالعاتی انجام شده در یک حوزه خاص است واقع این روش اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از سایر مطالعات کیفی با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند و به تفسیر و تحلیل یافته‌های آن‌ها می‌پردازد. در این پژوهش، از روش فراترکیب سندلوسکی و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شده است که مراحل آن شامل تنظیم پرسش‌های پژوهش، بررسی نظام‌مند متون، جستجو و انتخاب مقالات مناسب، استخراج اطلاعات متون، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، کنترل کیفیت و بیان یافته‌ها می‌شود.

در گام دوم، از روش دلفی فازی به منظور شناسایی مؤلفه‌های مربوط به «مدل شایستگی مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد» استفاده شده است. این تکنیک روشی نظام‌مند به منظور جمع‌آوری و هماهنگی قضاوت‌های آگاهانه گروهی از متخصصان درباره سؤال یا موضوعی خاصی است. پرسشنامه دلفی فازی باهدف کسب نظر خبرگان در مورد میزان موافقت با شاخص‌های پیشنهادی طراحی شده است و خبرگان از طریق متغیرهای کلامی نظیر خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز نمودند. به منظور اطمینان از روایی، از روایی صوری و تأیید آن توسط متخصصان مذکور بهره گرفته شد. پس از طی شدن فاز اول و دوم، پرسشنامه طراحی شده در اختیار خبرگان قرار گرفته و آن‌ها میزان ارتباط متغیرهای مورد نظر را در ماتریس متقاطع و در ارتباط متقابل با هم بررسی نموده‌اند.

در گام سوم نتایج دلفی فازی به وسیله روش تحلیل تأثیر متقابل (ماتریس دو در دو) و با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک مورد تحلیل قرار گرفت. یکی از محدودیت‌های اساسی روش‌های شهودی (امثال مصاحبه‌ها، فنون دلفی، جلسات طوفان مغزی و...) این است که این روش‌ها، رویدادها و روندها را یک به یک پیش‌بینی می‌کنند بدون اینکه تأثیرات احتمالی آن‌ها بر یکدیگر اشاره کنند، درحالی‌که اغلب رویدادها و روندها کم‌وبیش و به گونه‌ای با یکدیگر مرتبط هستند. توجه به روابط متقابل میان این رویدادها و روندها می‌تواند در

ارتقای صحت و دقت مدل‌ها مؤثر می‌باشد که روش تأثیر متقابل که یکی از روش‌های نیمه کمی (کمی/کیفی) است سعی در رفع این کاستی‌ها دارد. در این روش پس از انجام مطالعه‌های میدانی، استفاده از روش فراترکیب و انجام دلفی فازی توسط خبرگان متغیر به عنوان عوامل اصلی انتخاب و در قالب ماتریسی، ماتریس اثرات متقابل طراحی شد. ماتریس تحلیل اثر متقابل بین عوامل کلیدی با تشکیل پانلی متشکل از ۱۰ نفر از خبرگان (براساس اعداد ۰ تا ۳) تکمیل و سپس نتیجه تأثیر بعد از گرفتن میانگین از کلیه تعاملات وارد نرم‌افزار میک‌مک شد و برای اولویت‌بندی عوامل مورد تحلیل قرار گرفت.

جامعه آماری این پژوهش در رویکرد فراترکیب شامل مقالات با محوریت شایستگی مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد در پایگاه‌های اطلاعاتی امرالد، پروکوئست، ابسکو، ساینس دایرکت، اسپرینگر، اسکوپوس، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (اس آی دی)، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)، مگ ایران و گوگل اسکولار و مشابه آن‌ها در بازه زمانی سال ۲۰۰۰ الی ۲۰۲۴ می‌باشد. همچنین در روش دلفی فازی برای غربال‌گری شاخص‌ها از خبرگان دانشگاهی و سازمانی با داشتن تخصص و دانش و سابقه در حوزه مدیریت و روش دلفی و مدل ساختاری تأثیرات متقابل، قابلیت‌های پژوهشی مرتبط و افراد با دانش و تجربه از سطوح مختلف سازمانی و حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت استفاده شده است. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند به شیوه گلوله برفی استفاده شد که روشی غیراحتمالی است. در این روش، فرایند کار از افرادی که خبرگان این حوزه بوده و از معیارهای لازم برخوردار بودند، شروع شده و ضمن پرسش‌های تحقیق از آن‌ها خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه معرفی شوند. بنابراین به‌جز چند نفر نخست که مستقیماً توسط محقق انتخاب شدند، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی توسط سایر خبرگان انتخاب شدند. در نهایت تعداد ۲۵ خبره برای پاسخ به پرسشنامه دلفی فازی و رسیدن به اجماع نظری انتخاب شدند. لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) قابلیت اعتماد را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح ساخته‌اند به تبعیت از فلینت و همکاران (۲۰۰۲)، برای ارزیابی قابلیت‌اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری<sup>۱</sup> و پژوهش‌های مبتنی بر روش‌شناسی کیفی مورد استفاده قرار گرفت. این روش شامل چهار معیار تطابق، فهم‌پذیری و کنترل‌پذیری و عمومیت است. است. جدول زیر پایایی داده‌های کیفی را نشان می‌دهد:

<sup>1</sup> Interpretive Research

تطابق: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده موردبررسی تطبیق دارد. که با پالایش مقوله‌ها مشخص گردید، مفاهیم ارائه شده با مباحث تئوریک دارای تطابق می‌باشد.

فهم‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مشارکت‌کنندگان است که یافته‌های تحقیق در بخش کیفی برای ۴ نفر از متخصصان ارسال شد که قابلیت فهم نتایج را تأیید نمودند.

کنترل‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد بر ابعاد قابل کنترل پدیده موردبررسی تمرکز شده است که راهبردهای ارائه‌شده در مدل می‌تواند پیامدهای مطرح شده در مدل را تأیید نماید.

عمومیت: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده‌ی موردبررسی را در خود جای داده‌اند که تعدد مؤلفه‌های شناسایی شده به‌خوبی نشان‌دهنده شناخت عمیق پدیده و ابعاد مختلف آن می‌باشد.

### یافته‌ها

در گام نخست در روش فراترکیب، با بررسی پایگاه‌های داده فارسی و انگلیسی و جستجوی مقالات با واژگان کلیدی شایستگی، شایستگی مدیران، شایستگی مدیران سازمان مردم‌نهاد ۲۵۸ مقاله مورد بررسی قرار گرفت و طی چند مرحله مورد بازبینی قرار گرفت. پس از اتمام مراحل ارزیابی مقالات، مطالعه دقیق مقالات منتخب آغاز می‌گردد. در این مرحله، محقق مفاهیمی را جستجو می‌کند که در میان مقاله‌های منتخب ظاهر شدند. به‌محض این که مفاهیم مشخص شدند، محقق یک طبقه‌بندی ایجاد می‌کند و طبقات مشابه و مرتبط را در گروهی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. به این گروه "مقوله" گفته می‌شود. در این پژوهش کدها از متن مقالات منتخب استخراج گردید که نتایج در جدول ۲ آورده شده است.

جدول (۲): کدهای استخراج‌شده با استفاده از روش فراترکیب

| منبع                     | کد استخراج شده                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ظرافتی و همکاران (۲۰۲۴)  | ویژگی‌های اخلاقی، دانش، مهارت، بینش، ویژگی‌های شخصیتی، توانایی، اعتبار، نگرش                                                                                                                                                     |
| یاریقلی و همکاران (۲۰۲۴) | شایستگی اخلاقی، شایستگی فناوریانه، شایستگی شخصیتی، شایستگی علمی و تخصصی                                                                                                                                                          |
| رضوی و همکاران (۲۰۲۳)    | ساختار سازمانی، مدیریت و رهبری و ویژگی‌های کارکنان، جهت‌گیری و چشم‌انداز سازمانی و منابع تجهیزات، روزآمدی، غیرخطی بودن سازمان و مدیریت دانش، توسعه سازمانی و فرایندمحوری، کارآفرینی، پویایی سازمانی و حفظ و نگهداری منابع انسانی |
| پیروندیری (۲۰۲۳)         | شایستگی فردی، شایستگی مدیریتی و اجرایی، شایستگی سازمانی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی ارتباطی                                                                                                                                        |
| غلامی و همکاران (۲۰۲۲)   | شایستگی فردی شخصیتی، شایستگی فراسازمانی، شایستگی سازمانی                                                                                                                                                                         |
| براتی (۲۰۲۲)             | شایستگی فردی، شایستگی سازمانی و شایستگی محیطی، مدیریتی، شایستگی ارتباطی، شایستگی                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| رفتاری، شایستگی روان‌شناختی، شایستگی اعتقادی، شایستگی زمینه‌ای                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |
| تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی، آگاهی محیطی، مهارت‌های ارتباطی، برنامه‌ریزی و هدفگذاری، ارزش‌های اخلاقی، تحول‌گرایی، انتقادپذیری، قابلیت نفوذ در دیگران، کار تیمی                                                                                                                                                                                                                                                                   | ابراهیم پور و همکاران<br>(۲۰۲۱)      |
| شایستگی‌های فکری، شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های اجرایی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | جوادی فرد و همکاران<br>(۲۰۲۱)        |
| شایستگی ارتباطی انسانی، شایستگی ادراکی، شایستگی مدیریتی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی اعتقادی و ارزشی، شایستگی فردی و شایستگی سازمانی                                                                                                                                                                                                                                                                                                | عرفانی خانقاهی و همکاران<br>(۲۰۲۱)   |
| ویژگی‌های شخصیتی، عوامل اخلاقی، دانش تخصصی و عوامل اعتقادی و معنوی، شناخت محیط کاری، انتصاب پلکانی در سازمان، تفکر راهبردی دستگاه قضایی، داشتن سرمایه اجتماعی، مدیریت ارتباطات، سلامت قضایی، شایسته‌گزینی و تعالی جویی                                                                                                                                                                                                           | فرهیخته و همکاران (۲۰۲۱)             |
| شایستگی‌های مدیریتی (محوری)، شایستگی‌های گروهی و شایستگی‌های فردی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | حسینی و همکاران (۲۰۲۰)               |
| شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های تعاملی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | بسیجی و همکاران (۲۰۲۰)               |
| ویژگی‌های شخصی و شخصیتی مدیران، میزان تسلط مدیران بر قوانین و میزان تسلط بر حوزه کاری، توانایی برقراری ارتباطات درون و برون‌سازمانی                                                                                                                                                                                                                                                                                              | فراهانی و همکاران (۲۰۲۰)             |
| شایستگی فردی، شایستگی محیطی، شایستگی مدیریتی، شایستگی دانشی و شایستگی سازمانی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | خوش‌نمک و همکاران<br>(۲۰۲۰)          |
| مهارت‌های موردنیاز مدیران و توانمندی‌های موردنیاز مدیران و کارکرد مسئولیت اجتماعی مدیران و کارکرد توسعه و بهبود سازمانی                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | حسن‌زاده کفشگرکلانی و همکاران (۲۰۲۰) |
| تفکر استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، مدیریت پروژه، مدیریت تعارض، مدیریت دانش، تفویض اختیار، تصمیم‌گیری، یادگیری و توسعه فردی، نتیجه‌گرایی و مدیریت تغییر و تحول، مدیریت سیستم‌ها و فرایندهای مالی، مدیریت برنامه‌های مالی استراتژیک، برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌بندی، ارزیابی سرمایه‌گذاری، تجزیه و تحلیل هزینه، مدیریت بر خود، اعتمادبه‌نفس، برون‌گرایی، تفکر خلاق، اعتمادسازی، انعطاف‌پذیری و سازگاری، تفکر سیستمی، اخلاق و تعهد | امینی هرنیدی و رشیدی<br>(۲۰۱۹)       |
| شایستگی سخت، شایستگی نرم، شایستگی رقابتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | بجانی و همکاران (۲۰۱۹)               |
| شایستگی‌های اخلاقی؛ اداری-نظارتی؛ فردی و شخصیتی؛ انگیزشی؛ فناورانه؛ ادراکی؛ ارتباطی و میان‌فردی؛ فرهنگی؛ فنی، حرفه‌ای و تخصصی؛ سیاسی؛ و اقتصادی-کارآفرینانه                                                                                                                                                                                                                                                                      | درخشان و زندی (۲۰۱۸)                 |
| شایستگی‌های ارزش‌آفرین، تعالی‌گرا                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | شاه طالبی و همکاران<br>(۲۰۱۸)        |
| شایستگی مبتنی بر همکاری، تحول یادگیری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | خوئیماح و همکاران<br>(۲۰۲۴)          |
| مداخله در سازمان، اثربخشی، مکانیسم، عملکرد کارکنان، انگیزه درونی، تعهد کاری، رفتار                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | سوسانتو و همکاران                    |

|                                                                                                                                                     |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| شهروندان سازمانی، اثربخشی سازمانی و مدیریت کیفیت                                                                                                    | (۲۰۲۳)                     |
| شایستگی‌های اخلاق، مسئولیت و پایداری، استدلال، حل مسئله و ایده‌پردازی                                                                               | لسچ و همکاران (۲۰۲۲)       |
| شایستگی مدیریتی و شایستگی حرفه‌ای گرای، شایستگی اجتماعی                                                                                             | کورنیاتی و همکاران (۲۰۲۲)  |
| مهارت‌های رهبری، تخصص در فعالیت‌های حرفه‌ای، مهارت‌های دیجیتال، مهارت‌های سازمانی و ارتباطی، مهارت‌های استراتژیک                                    | لوپوشنیاک و همکاران (۲۰۲۲) |
| شایستگی‌های مدیریتی، حل مسئله پیچیده، خلاقیت، ارزیابی و تصمیم‌گیری کارشناسانه                                                                       | ماشویرا و همکاران (۲۰۲۲)   |
| شایستگی‌های عمومی مدیریتی (سازمانی) (مهارت‌های سخت) و شایستگی‌های فراحرفه‌ای غیرتخصصی (مهارت‌های نرم)، شایستگی‌های دیجیتال و شایستگی‌های بین فرهنگی | بوندارنکو و همکاران (۲۰۲۱) |
| مهارت‌های شخصی، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های عملکردی، مهارت‌های فنی و مهارت‌های بین‌المللی                                                         | سلیمان (۲۰۲۱)              |
| سواد دیجیتال و سازگاری، تفکر، حل مشکلات و ایده‌ها، خلاقیت، اصالت و ابتکار                                                                           | نیومیر و لئو (۲۰۲۱)        |
| مهارت‌های بین فردی، پشتیبانی، برانگیختن و مدیریت تعارض                                                                                              | بین و همکاران (۲۰۲۱)       |
| ارتباطات، رهبری، جهت‌گیری توسعه، جهت‌گیری پیشرفت، انگیزه، کار تیمی، نوآوری و تصمیم‌گیری                                                             | حسن (۲۰۲۰)                 |
| برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل، تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد                                                                    | مقدم و همکاران (۲۰۱۹)      |

در مرحله بعد از روش فراترکیب پژوهشگر ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات را کد در نظر می‌گیرد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها را در مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌کند. در جدول ۳ عناوین شاخص‌های نهایی آورده شده است.

جدول (۳): کدها و مفاهیم استخراج شده

| مفهوم                        | کد                              |
|------------------------------|---------------------------------|
| شایستگی‌های مدیریتی          | فرهنگ درستکاری و صداقت          |
|                              | رازداری و حفاظت گفتار           |
|                              | نظم و انضباط                    |
|                              | شجاعت مدیریتی                   |
| شایستگی‌های ارتباطی و تحلیلی | مهارت ارتباطی                   |
|                              | انتقال و استفاده تجربیات و دانش |
|                              | توانایی کار تیمی                |
|                              | مهارت حل مسئله                  |

|                                         |                               |
|-----------------------------------------|-------------------------------|
| تفکر تحلیلی                             |                               |
| مهارت زبان                              |                               |
| مهارت گوش دادن                          |                               |
| قدرت استدلال                            |                               |
| فن مذاکره                               |                               |
| مهارت بازخورد                           |                               |
| قابلیت نفوذ در دیگران                   |                               |
| قانون مداری و حاکمیت قانون              | شایستگی های قانونی و مسئولیتی |
| مسئولیت پذیری                           |                               |
| وفاداری به سازمان                       |                               |
| تسلط به قوانین و مقررات سازمانی         |                               |
| شناخت و اجرای قانون و مقررات <i>NGO</i> |                               |
| تسلط به رویه ها و فرآیندهای <i>NGO</i>  |                               |
| رسیدگی مجدد و بازبینی و اصلاح عملیات    |                               |
| شناخت فرآیندهای <i>NGO</i>              |                               |
| شناخت روند تسهیل در کسب و کار           |                               |
| پاسخگویی                                |                               |
| اخلاق مداری                             | شایستگی های اخلاقی و ارزشی    |
| تعهد به تعالی                           |                               |
| رعایت حقوق دیگران                       |                               |
| وجدان کاری                              |                               |
| صبر و بردباری                           |                               |
| حفظ کرامت انسانی                        |                               |
| احترام به ارزش ها و باورها              |                               |
| عزت نفس                                 |                               |
| الگوی اخلاقی                            |                               |
| ویژگی های اخلاقی                        |                               |
| ارزش های اخلاقی                         |                               |
| سرعت عمل                                | شایستگی های فناورانه          |
| توانایی فناوری و کار با کامپیوتر        |                               |
| سرعت در ارائه خدمات                     |                               |

|                                                          |                                        |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| دانش شبکه و خدمات مجازی                                  |                                        |
| توانایی فناوری اطلاعات و استفاده از تجهیزات دیجیتال      |                                        |
| سواد دیجیتالی و استفاده از فناوری نوین                   |                                        |
| دانش مدیریتی                                             |                                        |
| سواد دیجیتال و سازگاری                                   |                                        |
| خلاقیت و نوآوری در انجام کار                             | شایستگی‌های خلاقیت و مدیریت تغییر      |
| مدیریت زمان                                              |                                        |
| قدرت تجزیه و تحلیل اطلاعات                               |                                        |
| توانایی تغییر                                            |                                        |
| مدیریت تغییر                                             |                                        |
| خودآگاهی و خود مدیریتی                                   |                                        |
| برنامه‌ریزی و هدفگذاری                                   |                                        |
| تحول‌گرایی                                               |                                        |
| اعتماد به نفس                                            |                                        |
| همسویی با اهداف و استراتژی‌ها سازمان                     | شایستگی‌های مدیریت سازمانی و استراتژیک |
| مدیریت منابع انسانی                                      |                                        |
| حسابداری و مالی                                          |                                        |
| مدیریت ارتباطات بین سازمانی                              |                                        |
| دورکاری و کار مجازی                                      |                                        |
| توانایی مدیریت سازمان مجازی و دورکاری                    |                                        |
| جهت‌گیری و چشم‌انداز سازمانی                             |                                        |
| ارزیابی و کنترل‌های فیزیکی و اسنادی                      | شایستگی‌های مدیریت ریسک و کنترل عملیات |
| نظارت بر عملیات                                          |                                        |
| تجزیه و تحلیل ریسک عملیات                                |                                        |
| آشنایی با توصیه‌ها و کنوانسیون‌های سازمان‌های بین‌المللی |                                        |
| مدیریت ریسک                                              |                                        |
| درک عملیات زنجیره تأمین کالا                             |                                        |
| شناخت محدودیت‌ها و ممنوعیت‌ها                            | شایستگی‌های شفافیت و پیش‌بینی          |
| شناخت گلوگاه‌های فساد                                    |                                        |
| آینده‌نگاری و پیش‌بینی                                   |                                        |
| گزارش‌نویسی                                              |                                        |

|                                          |                            |
|------------------------------------------|----------------------------|
| آگاهی اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و دانش روز | شایستگی های فردی و اجتماعی |
| داشتن هوش و ذکاوت                        |                            |
| قدرت تشخیص و حل مسئله                    |                            |
| قدرت تصمیم گیری                          |                            |
| نظارت و کنترل                            | شایستگی های مدیریت و نظارت |
| تفویض اختیار                             |                            |
| مدیریت تعارض                             |                            |
| مدیریت بدهی و تضمین                      |                            |
| تفکر سیستمی                              | شایستگی های تفکر و تحلیل   |
| تفکر راهبردی                             |                            |
| تفکر تحلیلی                              |                            |
| تفکر انتقادی                             |                            |
| تفکر استراتژیک                           |                            |

در جدول بالا ۸۳ کد مستخرج در مفاهیم بزرگ تر دسته بندی شدند. همان طور که مشاهده می شود ۱۲ مفهوم از کدها به دست آمد که شامل شایستگی های مدیریتی، شایستگی های ارتباطی و تحلیلی، شایستگی های قانونی و مسئولیتی، شایستگی های ارزشی و اخلاقی، شایستگی های فناورانه، شایستگی های خلاقیت و مدیریت تغییر، شایستگی های مدیریت سازمانی و استراتژیک، شایستگی های مدیریت ریسک و کنترل عملیات، شایستگی های شفافیت و پیش بینی، شایستگی های فردی و اجتماعی، شایستگی های مدیریت و نظارت و شایستگی های تفکر و تحلیل می باشد. در جدول ۴ مقوله ها و مفاهیم شایستگی مدیران در سازمان های مردم نهاد مشاهده می شود.

**جدول (۴): مقوله بندی یافته های شایستگی مدیران در سازمان های مردم نهاد**

| مقوله                   | مفهوم                         |
|-------------------------|-------------------------------|
| شایستگی های سطح فردی    | شایستگی های مدیریتی           |
|                         | شایستگی های ارتباطی و تحلیلی  |
|                         | شایستگی های ارزشی و اخلاقی    |
|                         | شایستگی های فردی و اجتماعی    |
| شایستگی های سطح سازمانی | شایستگی های قانونی و مسئولیتی |
|                         | شایستگی های فناورانه          |

|                                        |                         |
|----------------------------------------|-------------------------|
| شایستگی‌های مدیریت سازمانی و استراتژیک |                         |
| شایستگی‌های اخلاقیت و مدیریت تغییر     |                         |
| شایستگی‌های مدیریت و نظارت             |                         |
| شایستگی‌های مدیریت ریسک و کنترل عملیات | شایستگی‌های سطح راهبردی |
| شایستگی‌های شفافیت و پیش‌بینی          |                         |
| شایستگی‌های تفکر و تحلیل               |                         |

در جدول ۴ مفاهیم شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های ارتباطی و تحلیلی، شایستگی‌های ارزشی و اخلاقی و شایستگی‌های فردی و اجتماعی در مقوله «شایستگی‌های سطح فردی» نامگذاری و طبقه‌بندی شدند. مفاهیم شایستگی‌های قانونی و مسئولیتی، شایستگی‌های فناورانه، شایستگی‌های مدیریت سازمانی و استراتژیک، شایستگی‌های اخلاقیت و مدیریت تغییر و شایستگی‌های مدیریت و نظارت در مقوله «شایستگی‌های سطح سازمانی» نامگذاری و طبقه‌بندی شدند. مفاهیم شایستگی‌های مدیریت ریسک و کنترل عملیات، شایستگی‌های شفافیت و پیش‌بینی، شایستگی‌های تفکر و تحلیل در مقوله «شایستگی‌های سطح راهبردی» نامگذاری و طبقه‌بندی شدند.

در گام دوم بعد از شناسایی و دسته‌بندی شاخص‌ها در رویکرد فراترکیب برای اطمینان و تأیید شاخص‌های نهایی از تکنیک دلفی فازی استفاده شده است. بر این اساس پس از طراحی پرسشنامه‌ای توسط تعدادی متخصص با نظرات متفاوت، پرسشنامه بین خبرگان انتخاب شده توزیع می‌شود و این مرحله تا زمانی که خبرگان به اجماع نظر برسد ادامه دارد و در نهایت مهم‌ترین شاخص‌ها انتخاب می‌شود. شاخص‌های مشخص شده، به‌صورت پرسشنامه دلفی فازی با طیف ۵ گانه لیکرت، طراحی شده و در اختیار خبرگان قرار گرفته است. در این پرسشنامه با طیف لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد به‌صورت کلامی بکار گرفته شد که در مراحل بعدی از مقادیر فازی با استفاده از جدول ۵ استفاده شده است.

جدول (۵): ارزش‌گذاری عوامل نسبت به هم

| متغیر کلامی | عدد فازی          | $L$  | $M$  | $U$  | عدد فازی قطعی شده |
|-------------|-------------------|------|------|------|-------------------|
| خیلی کم     | (۰، ۰، ۰/۲۵)      | ۰    | ۰    | ۰/۲۵ | ۰.۰۸۳             |
| کم          | (۰، ۰/۲۵، ۰/۵)    | ۰    | ۰/۲۵ | ۰/۵  | ۰.۲۱              |
| متوسط       | (۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵) | ۰/۲۵ | ۰/۵  | ۰/۷۵ | ۰.۴۱              |
| زیاد        | (۰/۵، ۰/۷۵، ۱)    | ۰/۵  | ۰/۷۵ | ۱    | ۰.۷۱              |
| خیلی زیاد   | (۰/۷۵، ۱، ۱)      | ۰/۷۵ | ۱    | ۱    | ۰.۹۲              |

شاخص‌های شناسایی شده در رویکرد فراترکیب به‌عنوان ورودی روش دلفی فازی در نظر گرفته شده است و نتایج دور اول دلفی فازی نشان می‌دهد میانگین نمره نظرات خبرگان در شاخص‌های شناسایی شده بالاتر از مقدار حد آستانه (مقدار ۰.۷) بوده است و این شاخص‌ها تأیید می‌شوند. در ادامه شاخص‌های تأیید شده در دور اول برای بار دیگر در اختیار خبرگان قرار گرفت و در دور دوم دلفی فازی هم تمامی شاخص‌ها توسط خبرگان امتیاز بیشتر ۰.۷۰ به دست آوردند و به اجماع نظری رسیده و شاخص جدیدی پیشنهاد نشد. در پژوهش حاضر، برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل از ضریب هماهنگی کندال استفاده شده است. که به میزان ۰.۸۸ به دست آمد که حاکی از اتفاق نظر قوی اعضاست.

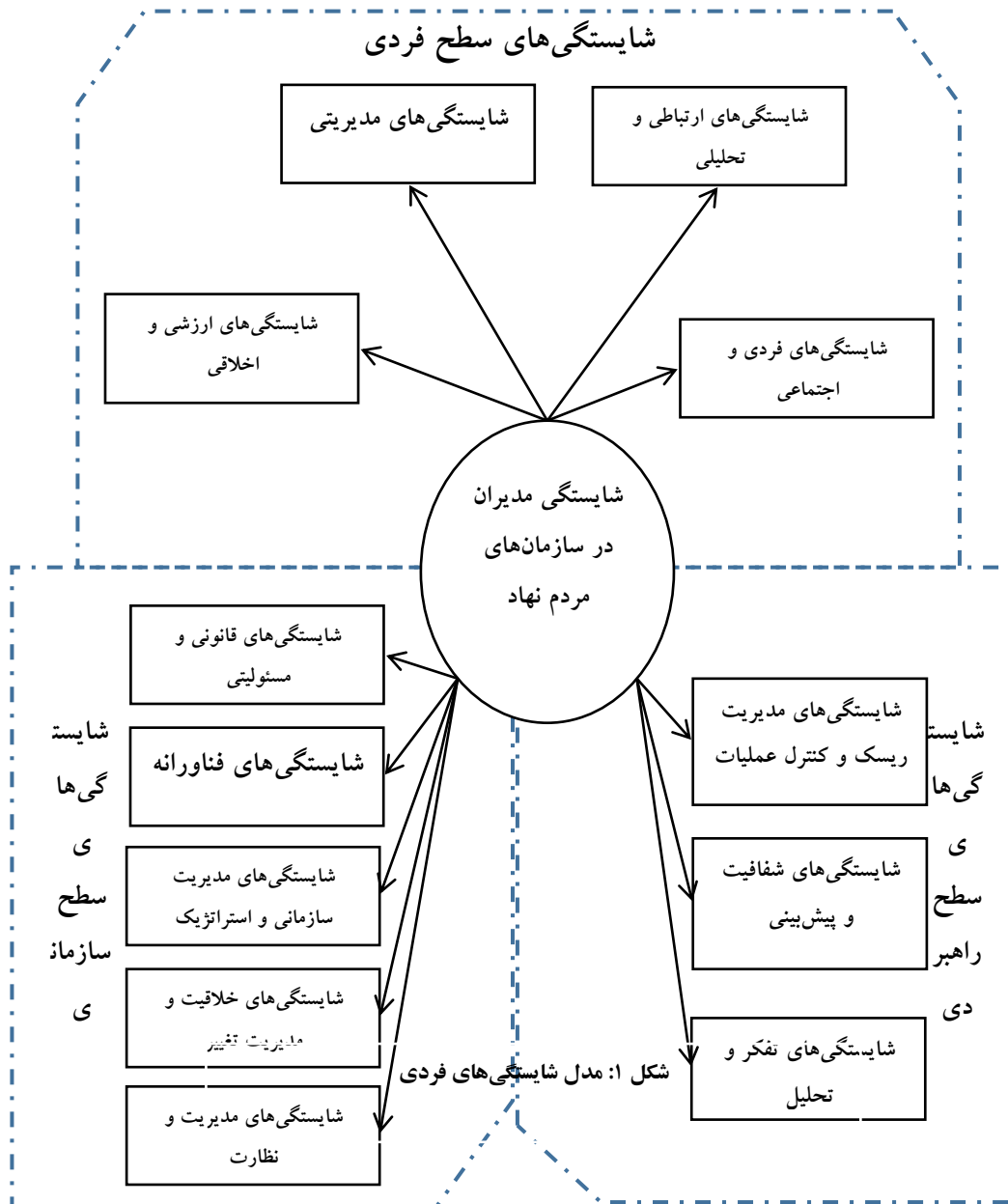
جدول (۶): نتایج محاسبات ضریب توافق کندال برای دلفی

| دور دلفی | تعداد پرسشنامه توزیع شده | تعداد پرسشنامه جمع‌آوری شده | ضریب کندال |
|----------|--------------------------|-----------------------------|------------|
| اول      | ۲۵                       | ۲۵                          | ۰.۶۱       |
| دوم      | ۲۵                       | ۲۵                          | ۰.۸۸       |

در شکل ۱ الگوی استنتاج شده از یافته‌های کیفی پژوهش نشان داده شده است.

در گام سوم نتایج دلفی فازی به وسیله روش تحلیل تأثیر متقابل (ماتریس دو در دو) و با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک مورد تحلیل قرار گرفت. جدول (۲) درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس براساس شاخص‌های آماری با ۲ بار چرخش داده‌ها از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار بوده که حاکی از روایی بالای پرسشنامه‌ها و پاسخ‌های آن است.

جدول (۷): مطلوبیت و بهینه‌گی ماتریس



| تأثیر پذیری | تأثیر گذاری | چرخش |
|-------------|-------------|------|
| ۸۱٪         | ۹۰٪         | ۱    |
| ۱۰۰٪        | ۱۰۰٪        | ۲    |

تکرار ۲ بار و درجه نرخ پُرشدگی ماتریس ۱۰۰ درصد است که حاکی از آن است که عوامل انتخاب شده، تأثیر زیاد و پراکنده‌ای بر یکدیگر داشته‌اند و درواقع، سیستم از وضعیت ناپایداری برخوردار بوده است. از مجموع ۱۱۶ رابطه قابل ارزیابی در این ماتریس، ۲۸ رابطه صفر بوده که به این معنی است عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته و یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند.

#### جدول (۸): تحلیل اولیه داده‌های ماتریس تأثیرات متقابل (تحلیل ساختاری)

| مقدار  | معیار         |
|--------|---------------|
| ۱۲     | اندازه ماتریس |
| ۲      | تعداد چرخش    |
| ۲۸     | تعداد عدد صفر |
| ۵۱     | تعداد عدد یک  |
| ۳۲     | تعداد عدد دو  |
| ۳۳     | تعداد عدد سه  |
| ۱۱۶    | مجموع         |
| ۸۰.۵۶٪ | نرخ پُرشدگی   |

خروجی بعدی نرم‌افزار رتبه‌بندی، میزان اثرگذاری و اثرپذیری روندها بر اساس جمع فعال و غیرفعال آن‌هاست. در ماتریس، اثرهای متقابل مجموع اعداد سطرها هر متغیر به‌عنوان میزان تأثیرگذاری و مجموع ستونی هر متغیر، میزان تأثیرپذیری آن را از متغیرهای دیگر نشان می‌دهد.

#### جدول (۹): رتبه‌بندی شایستگی‌ها بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

| رتبه | نام متغیر                         | میزان تأثیرگذاری | میزان تأثیرپذیری |
|------|-----------------------------------|------------------|------------------|
| ۱    | شایستگی‌های فناورانه              | ۱۲۱۴             | ۵۶۰              |
| ۲    | شایستگی‌های اجتماعی               | ۱۰۷۴             | ۱۲۱۴             |
| ۳    | شایستگی‌های ارتباطی               | ۱۰۲۸             | ۷۹۴              |
| ۴    | شایستگی‌های مدیریتی               | ۹۸۱              | ۸۸۷              |
| ۵    | شایستگی‌های اخلاقی                | ۹۸۱              | ۸۸۷              |
| ۶    | شایستگی‌های قانونی                | ۸۴۱              | ۱۰۷۴             |
| ۷    | شایستگی‌های آینده‌نگری            | ۸۴۱              | ۹۸۱              |
| ۸    | شایستگی‌های خلاقیت و مدیریت تغییر | ۷۰۰              | ۷۴۷              |

|     |     |                                        |    |
|-----|-----|----------------------------------------|----|
| ۵۶۰ | ۷۰۰ | شایستگی‌های مدیریت ریسک و کنترل عملیات | ۹  |
| ۶۵۴ | ۶۵۴ | شایستگی‌های تفکر و تحلیل               | ۱۰ |
| ۷۹۴ | ۵۱۴ | شایستگی‌های نظارتی                     | ۱۱ |
| ۸۴۱ | ۴۶۷ | شایستگی‌های سازمانی                    | ۱۲ |

در شکل زیر نتایج حاصل از تحلیل تأثیرات مستقیم، که نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری یا به تعبیری فعالیت یا انفعال عوامل است، به تصویر کشیده شده است. آن‌گونه که وضعیت پراکندگی شایستگی کلیدی مدیران نشان می‌دهد، این سیستم وضعیت پایداری دارد چراکه بیشتر عوامل در اطراف محور قطری صفحه پراکنده هستند.

هرکدام از متغیرها با توجه میزان تأثیرگذاری در مکان خاصی در نمودار قرار می‌گیرد. طبق نمودار (بالا) موقعیت متغیرها در نمودار بیانگر وضعیت آن‌ها در سیستم و نقش آن‌ها در پویایی و تحولات سیستم است.



به‌طور کلی شایستگی‌ها در سه دسته طبقه‌بندی و تفسیر می‌شوند.

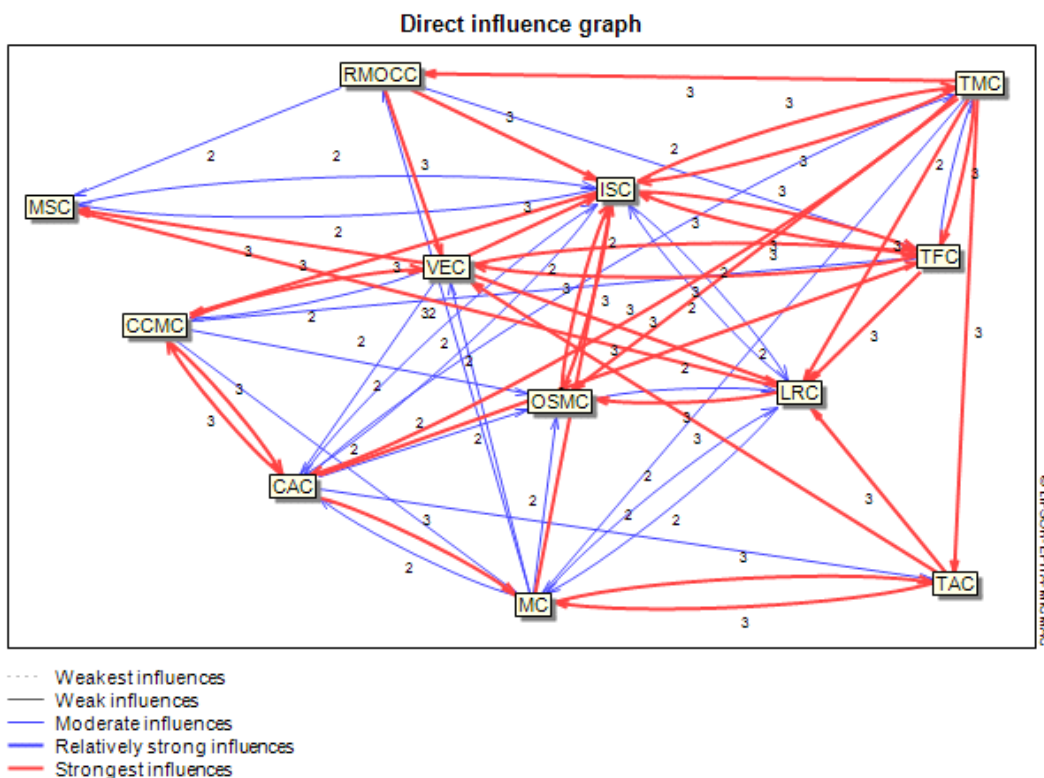
#### جدول (۱۰): طبقه‌بندی شایستگی‌ها

| عوامل      | متغیرها                                                                                                                                                                 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تأثیر گذار | شایستگی‌های فناورانه، شایستگی‌های ارتباطی و تحلیلی، شایستگی‌های مدیریتی                                                                                                 |
| دووجهی     | شایستگی‌های فردی و اجتماعی، شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی، شایستگی‌های شفافیت و پیش‌بینی، شایستگی‌های قانونی و مسئولیتی                                                    |
| مستقل      | شایستگی‌های مدیریت ریسک و کنترل عملیات، شایستگی‌های اخلاقی و مدیریت تغییر، شایستگی‌های تفکر و تحلیل، شایستگی‌های مدیریت و نظارت، شایستگی‌های مدیریت سازمانی و استراتژیک |

شاخص‌های تأثیر گذار: این متغیرها در گوشه بالا سمت چپ نمودار نمایش داده می‌شوند، بیشتر تأثیر گذار هستند و کمتر تأثیر پذیر می‌باشند. نقشه پراکنش شاخص‌ها نشان می‌دهد که شایستگی‌های فناورانه، شایستگی‌های ارتباطی و تحلیلی، شایستگی‌های مدیریتی از عوامل تأثیر گذار هستند.

شاخص دووجهی: این متغیر هم‌زمان به‌صورت بسیار تأثیر گذار و بسیار تأثیر پذیر عمل می‌نمایند. این متغیرها در قسمت بالای نمودار جای گرفته‌اند، مانند شاخص شایستگی‌های فردی و اجتماعی، شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی، شایستگی‌های شفافیت و پیش‌بینی، شایستگی‌های قانونی و مسئولیتی عنوان شاخص‌های دووجهی در سیستم قابل‌شناسایی می‌باشند. این بدان معناست که هم‌زمان به‌صورت تأثیر پذیر و بسیار تأثیر گذار عمل می‌نمایند و طبیعت آن‌ها با ناپایداری آمیخته است، زیرا هر عمل و تغییری بر روی آن‌ها واکنش و تغییر بر دیگر شاخص‌ها به دنبال خواهد داشت. این شاخص‌ها جز شاخص‌های کلیدی محسوب می‌شوند.

شاخص‌های مستقل: این متغیرها از سایر متغیرهای سیستم تأثیر نپذیرفته و بر آن‌ها تأثیر هم ندارند. این متغیرها در قسمت پایینی نمودار قرار گرفته و ارتباط بسیار کمی با سیستم دارند، این متغیرها معمولاً نه باعث توقف یک متغیر اصلی و نه باعث تکامل و پیشرفت یک متغیر در سیستم می‌شوند، مانند شایستگی‌های مدیریت ریسک و کنترل عملیات، شایستگی‌های اخلاقی و مدیریت تغییر، شایستگی‌های تفکر و تحلیل، شایستگی‌های مدیریت و نظارت، شایستگی‌های مدیریت سازمانی و استراتژیک است.



شکل ۳: تأثیرات مستقیم بین شاخص‌ها روابط بین آن‌ها (تأثیرات ضعیف تا بسیار قوی)

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش هدف اصلی، شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد می‌باشد. بدین منظر با استفاده از روش فرا ترکیب مفاهیم اولیه استخراج شد سپس مفاهیم استخراجی با روش دلفی فازی مورد بررسی قرار گرفت و در گام بعد به روش تحلیل تأثیر متقابل در ماتریس‌های متقابل و با استفاده از نرم‌افزار میک مک مورد تحلیل قرار گرفت تا متغیرهای کلیدی شناسایی شوند. در بخش تحلیل تأثیر متقابل، متغیرهای شایستگی‌های فناوریانه، شایستگی‌های اجتماعی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های ارزشی و اخلاقی، شایستگی‌های قانونی، شایستگی‌های آینده‌نگری به‌عنوان متغیرهای کلیدی مطرح شدند. لذا در بحث شایستگی مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد باید به آن‌ها نگاهی ویژه داشت. نتایج به دست آمده در مورد شایستگی‌های کلیدی مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد سه عامل شایستگی‌های فناوریانه،

شایستگی‌های ارتباطی و شایستگی‌های مدیریتی که حاکی از توان تأثیرگذاری کلان آن‌ها بر کل سیستم است با نتایج یاری‌قلمی و همکاران (۲۰۲۴) و خوتیم‌اح و همکاران (۲۰۲۴)، لوپوشنی‌اک و همکاران (۲۰۲۲) در بُعد شایستگی‌های فناورانه، با نتایج پیروندزیری (۲۰۲۳)، جوادی فرد و همکاران (۲۰۲۱)، لوپوشنی‌اک و همکاران (۲۰۲۲)، حسن (۲۰۲۰) در بُعد شایستگی‌های ارتباطی و با نتایج رضوی و همکاران (۲۰۲۳)، پیروندزیری (۲۰۲۳)، جوادی فرد و همکاران (۲۰۲۱)، سوسانتو و همکاران (۲۰۲۳)، لوپوشنی‌اک و همکاران (۲۰۲۲)، بین و همکاران (۲۰۲۱)، حسن (۲۰۲۰) در بُعد شایستگی‌های مدیریتی همسو است و مطابقت دارد. بنابراین توجه به شایستگی‌های فناورانه، ارتباطی و مدیریتی در مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد حائز اهمیت می‌باشد.

اولین و مهم‌ترین زمینه‌ای که در سازمان‌های مردم‌نهاد شایستگی توجه دارد، شایستگی فناورانه است. در دنیایی که به‌طور فزاینده‌ای تحت تسلط تحول دیجیتال است، رهبران این سازمان‌ها باید خود را به مهارت‌ها و دانش فنی لازم برای پیاده‌سازی و مدیریت مؤثر پروژه‌ها مجهز کنند (Hassan, 2020). اجرای موفقیت‌آمیز با ارزیابی پایه از شایستگی‌های فناورانه فعلی مدیران آغاز می‌شود. این شامل ارزیابی میزان آشنایی آن‌ها با ابزارهای دیجیتال، نرم‌افزارهای تجزیه و تحلیل داده‌ها و بسترهای ارتباطی است. (Pirounaziri, 2023) با ایجاد اکوسیستمی که پیشرفت فناوری را در اولویت قرار می‌دهد، مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توانند کارایی سازمانی را افزایش دهند، ارائه خدمات را بهبود بخشند و در نهایت تأثیر خود را بر جوامعی که به آن‌ها خدمت می‌کنند افزایش دهند. این انطباق نشان می‌دهد که سازمان‌های مردم‌نهاد نیز برای بقا و پویایی باید بر توسعه زیرساخت‌های فناورانه و توانمندی دیجیتال مدیران خود تمرکز ویژه‌ای داشته باشند.

به‌همان اندازه که برای افزایش قابلیت‌های فن‌آوری در سازمان‌های مردم‌نهاد تلاش می‌شود، توسعه شایستگی‌های ارتباطی نیز ضروری است؛ زیرا این شایستگی‌ها رشد فردی، خودآگاهی و اثربخشی رهبران را تقویت می‌کنند. این شایستگی‌ها شامل مؤلفه‌هایی مانند هوش هیجانی، مدیریت زمان و انعطاف‌پذیری روانی هستند. که برای هدایت ماهیت چندوجهی و اغلب داوطلب‌محور کار سازمان‌های مردم‌نهاد حیاتی‌اند هدف در سازمان‌های مردم‌نهاد باید پرورش این توانمندی‌ها باشد تا مدیران بتوانند نقاط قوت و ضعف خود را بهتر درک کنند، استرس را به‌طور مؤثر مدیریت کنند و تعامل مؤثرتری با تیم‌های خود داشته باشند. همچنین شایستگی‌های اجتماعی که توانایی ایجاد، حفظ و مدیریت روابط بین‌فردی سالم و اثربخش را دربرمی‌گیرند، در محیط‌های غیرانتفاعی که همکاری و هماهنگی برای موفقیت پروژه‌ها حیاتی است، اهمیت دوچندان پیدا می‌کنند لذا وجود این شایستگی‌ها در رهبران سازمان‌های مردم‌نهاد که نیازمند همکاری و هماهنگی بالایی هستند، اهمیت بالایی دارد.

شایستگی‌های مدیریتی، شامل برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری نیز باید در سازمان‌های مردم‌نهاد در اولویت قرار گیرند. این نه تنها مستلزم درک پویایی‌های سازمانی در سازمان‌های مردم‌نهاد می‌باشد، بلکه شامل تقویت چشم‌اندازی است که با مأموریت سازمان مردم‌نهاد همسو باشد. آموزش رهبری که بر آینده‌نگری استراتژیک متمرکز است، می‌تواند مفید باشد و مدیران را قادر می‌سازد تا با عدم قطعیت‌ها کنار بیایند و استراتژی‌های مؤثری را ایجاد کنند که با شرایط در حال تغییر سازگار شوند.

همچنین نتایج به دست آمده در مورد شایستگی‌های کلیدی مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد ۴ عامل شایستگی‌های اجتماعی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های آینده‌نگری، شایستگی‌های قانونی به عنوان شاخص‌های دوجویی در سیستم قابل‌شناسایی می‌باشند که هم‌زمان به صورت تأثیرپذیر و بسیار تأثیرگذار عمل می‌نمایند و با نتایج جوادی فرد و همکاران (۲۰۲۱)، فرهیخته و همکاران (۲۰۲۱)، کورنیاتی و همکاران (۲۰۲۲) در بُعد شایستگی‌های اجتماعی، ظرافتی و همکاران (۲۰۲۴)، یاریقلی و همکاران (۲۰۲۴)، ابراهیم پور و همکاران (۲۰۲۱)، فرهیخته و همکاران (۲۰۲۱)، درخشان و زندی (۲۰۱۸)، لسچو همکاران (۲۰۲۲)، در بُعد شایستگی‌های اخلاقی، پیروندیری (۲۰۲۳)، امینی هرنیدی و رشیدی (۲۰۱۹)، لوپوشنیاک و همکاران (۲۰۲۲)، نیومیر و لئو (۲۰۲۱) در بُعد شایستگی‌های آینده‌نگری، امینی هرنیدی و رشیدی (۲۰۱۹)، درخشان و زندی (۲۰۱۸)، لسچو همکاران (۲۰۲۲)، ماشاویرا و همکاران (۲۰۲۲)، در بُعد شایستگی‌های قانونی مطابقت دارد.

شایستگی‌های قانونی یکی از ارکان پایداری سازمان‌های مردم‌نهاد است و شامل توانایی درک و اجرای مقررات، رعایت الزامات حقوقی و پایبندی به چارچوب‌های حاکمیتی می‌شود. تسلط مدیران به قوانین داخلی و بین‌المللی، مانند حقوق قراردادها و قوانین مالی، ریسک دعاوی را کاهش داده و مشروعیت سازمان را نزد ذینفعان و اهداکنندگان افزایش می‌دهد. این شایستگی، همراه با شفافیت و پاسخگویی، اعتماد عمومی را تقویت کرده و جذب منابع مالی و حمایت جامعه را ممکن می‌سازد. از آنجایی که سازمان‌های مردم‌نهاد اغلب در فراسوی مرزها فعالیت می‌کنند، درک چارچوب‌های قانونی و وجود این شایستگی در مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد ضروری می‌شود.

شایستگی‌های ارزشی و اخلاقی بر اصول اخلاقی و تعهد به ارزش‌های سازمان تأکید دارند. اساس فعالیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد در ملاحظات اخلاقی و شایستگی‌های مبتنی بر ارزش نهفته است. این شایستگی‌ها به اصول صداقت، انصاف و مسئولیت اجتماعی که ریشه در اخلاق سازمانی دارد مربوط می‌شود. در عرصه‌ای که اعتماد در آن حرف اول را می‌زند، افراد باید تجسم رفتار اخلاقی باشند و از ارزش‌هایی حمایت کنند که سازمان بر اساس آن بنا شده است. این چارچوب اخلاقی نه تنها باعث ایجاد اعتبار نزد ذینفعان

می‌شود، بلکه به‌عنوان راهنمای فرآیندهای تصمیم‌گیری نیز عمل می‌کند. برای بسیاری از افراد شاغل در سازمان‌های مردم‌نهاد، تعهد عمیق به عدالت اجتماعی، پایداری محیط‌زیست، یا توانمندسازی جامعه، آن‌ها را به این بخش می‌کشاند. بنابراین، پرورش شایستگی‌های مبتنی بر ارزش تضمین می‌کند که پرسنل نه تنها نقش‌های سازمانی خود را درک می‌کنند، بلکه مدافعان پرشور دلایلی هستند که نمایندگی می‌کنند.

آینده‌نگری یک شایستگی اصلی است که مشروعیت و اعتبار سازمان‌های مردم‌نهاد را تشکیل می‌دهد. در عصری که مشخصه آن بررسی دقیق و تقاضا برای پاسخگویی است، سازمان‌های مردم‌نهاد که آینده‌نگری را در اولویت قرار می‌دهند، نه تنها اعتماد را در میان ذینفعان تقویت می‌کنند، بلکه انعطاف‌پذیری عملیاتی آن‌ها را نیز افزایش می‌دهند. علاوه بر این، شفافیت و آینده‌نگری فرهنگ باز بودن و مشارکت در سازمان‌های مردم‌نهاد را تسهیل می‌کند و به ذینفعان - از جمله ذینفعان، اهداکنندگان و سازمان‌های شریک - برای مشارکت فعال در تلاش‌های سازمان توانمند می‌شود. چنین رویکردهای مشارکتی به اصلاح مداوم استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمانی کمک می‌کند و به سازمان‌های مردم‌نهاد اجازه می‌دهد تا با تغییر نیازها و انتظارات اجتماعی سازگار شوند. در نتیجه، ایجاد شفافیت به‌عنوان یک شایستگی اصلی برای سازمان‌های مردم‌نهاد که به دنبال جلب حمایت سهامداران و حفظ اثربخشی عملیاتی خود هستند، بسیار مهم است.

شایستگی‌های اجتماعی، مانند همکاری، همدلی و تعامل مؤثر، به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر توانمندسازی سازمان‌های مردم‌نهاد شناخته می‌شوند، زیرا این سازمان‌ها برای حل مسائل پیچیده اجتماعی نیازمند شبکه‌سازی و مشارکت بین‌بخشی هستند. این شایستگی‌ها توانایی کار در تیم‌های چندفرهنگی و متنوع را تقویت کرده و در مدیریت تعارضات و ارتقای اعتماد میان ذینفعان حیاتی‌اند. ماهیت چندوجهی و اغلب غیرقابل آینده‌نگری عملیات سازمان‌های مردم‌نهاد، افرادی را ایجاب می‌کند که بتوانند خود را با تغییر وفق دهند، تحت فشار متمرکز بمانند و به‌طور مداوم توسعه شخصی و حرفه‌ای را دنبال کنند. از سوی دیگر، شایستگی‌های اجتماعی در جهت درک و هدایت پیچیدگی‌های روابط بین فردی در اکوسیستم سازمانی است. بنابراین توجه به این شایستگی‌ها در مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به نتایج به دست آمده، پژوهش حاضر پیشنهادهایی را برای ایجاد و ارتقا این شایستگی‌ها در مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد مطرح می‌کند:

### پیشنهادهای کاربردی

با توجه به اهمیت شایستگی‌های فناورانه پیشنهاد می‌شود سازمان‌های مردم‌نهاد یک برنامه درسی آموزشی طراحی کنند که شامل حوزه‌های حیاتی مانند مدیریت داده، استراتژی‌های ارتباطات دیجیتال، پروتکل‌های امنیت سایبری و استفاده مؤثر از رسانه‌های اجتماعی برای اطلاع‌رسانی و مشارکت باشد. همچنین

برای اطمینان از اینکه شایستگی فناوری به مزایای ملموس تبدیل می‌شود، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های مردم‌نهاد با شرکت‌های فناوری و مؤسسات دانشگاهی مشارکت داشته باشند. این همکاری‌ها می‌تواند تبادل دانش را تسهیل کرده و دسترسی مدیران را به منابع گسترده‌تری فراهم کند همچنین در سازمان‌های مردم‌نهاد ادغام فناوری در عملیات روزانه نباید فقط در مورد افزایش مهارت‌ها باشد، بلکه باید شامل پرورش فرهنگ سازمانی که سازگاری فناوری را در برمی‌گیرد، باشد. بنابراین رهبران باید محیطی را پرورش دهند که نوآوری و اکتشاف راه‌حل‌های فن‌آوری جدید را تشویق کند.

و با توجه به لزوم همکاری افراد برای موفقیت در سازمان‌های مردم‌نهاد و با توجه به تأکید بر شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی در پژوهش حاضر لذا مدیران باید مهارت‌های مؤثر تیم‌سازی، حل تعارض، هوش هیجانی، مدیریت زمان و مدیریت استرس و تکنیک‌های آن را بیاموزند. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌های مردم‌نهاد کارگاه‌های مختلفی به‌ویژه کارگاه‌هایی که از تمرینات ایفای نقش استفاده می‌کنند برگزار کنند چراکه می‌توانند به‌ویژه در تقویت این مهارت‌ها در مدیران مؤثر باشند.

از آنجایی که سازمان‌های مردم‌نهاد اغلب در فراسوی مرزها فعالیت می‌کنند، درک چارچوب‌های قانونی ضروری می‌شود. لذا با توجه به اهمیت شایستگی قانونی در مدیران این سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود مدیران در زمینه‌هایی مانند قانون قراردادها، قوانین حقوق بشر و انطباق با بودجه تحت آموزش قرار گیرند و از شیوه‌های حاکمیتی قوی در سازمان خود اطمینان حاصل کنند.

به مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد پیشنهاد می‌شود جلسات جمعی برای پیش‌بینی چالش‌ها و فرصت‌های آینده که در تقویت شایستگی آینده‌نگری مؤثر است برگزار کنند همچنین امکان ایجاد دسترسی به منابع آموزشی آنلاین و کتابخانه‌های دیجیتال برای مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد و برقراری شرایط برای شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارهای مرتبط می‌تواند به مدیران کمک کند که شایستگی‌های آینده‌نگری خود را تقویت کنند.

دارا بودن شایستگی مدیریتی از دیگر شایستگی‌های مهم در مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد می‌باشد لذا پیشنهاد می‌شود برنامه‌های مشاوره‌ای که دران مدیران با تجربه تر به مدیران جوان تر کمک کنند ایجاد شود تا مهارت‌های مدیریتی خود را تقویت کنند تا به موفقیت هرچه بیشتر سازمان مردم‌نهاد کمک کنند. همچنین طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد که شامل ارزیابی شایستگی‌ها در مدیران باشد و به شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیران و ارائه بازخوردهای سازنده به آن‌ها کمک کند می‌تواند در تقویت شایستگی مدیریتی آن‌ها مؤثر باشد.

جهت تقویت شایستگی‌های ارزشی اخلاقی نیز پیشنهاد می‌شود کدهای اخلاقی مشخص برای سازمان که شامل اصول رفتار و تعاملات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی باشد تدوین شود و کارکنان و مدیران به رعایت این کدها و تضمین پیگیری آن‌ها تشویق شوند تا این ارزش‌ها در سازمان نهادینه شود.

#### محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی شامل فراترکیب، دلفی‌فازی و تحلیل تأثیر متقابل به شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد پرداخته است. با این وجود، برخی محدودیت‌ها در فرایند اجرایی قابل ذکر است. نخست آن‌که استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی، علی‌رغم تسهیل در شناسایی خبرگان تخصصی، ممکن است منجر به کاهش تنوع دیدگاه‌ها و محدود شدن تعمیم‌پذیری یافته‌ها گردد. همچنین بهره‌گیری از نرم‌افزار MICMAC در تحلیل اثرات سیستمی میان مؤلفه‌ها، علیرغم دقت بالا، تحلیل روابط غیرمستقیم را با پیچیدگی‌هایی همراه ساخته است. افزون بر آن، تمرکز پژوهش بر بستر فرهنگی و سازمانی خاص کشور ایران، امکان تعمیم نتایج به سایر جوامع را منوط به انطباق با زمینه‌های بومی و ساختارهای محلی می‌نماید.

#### پیشنهادهای پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی با رویکرد تطبیقی میان سازمان‌های مردم‌نهاد در مناطق مختلف کشور و در گستره مأموریت‌ها و ساختارهای گوناگون انجام پذیرد. همچنین بهره‌گیری از رویکردهای کمی و تجربی برای سنجش ارتباط میان شایستگی‌های شناسایی شده و عملکرد واقعی مدیران، می‌تواند موجب ارتقاء اعتبار بیرونی مدل پژوهش گردد. طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند برای مدیران، مبتنی بر شایستگی‌های کلیدی شناسایی شده، و همچنین استقرار نظام‌های ارزیابی مستمر عملکرد مدیریتی در سازمان‌های مردم‌نهاد، نقش مؤثری در ارتقاء کارآمدی منابع انسانی و تحقق مأموریت‌های اجتماعی خواهد داشت.

## References

- Afshar, M.; Sharifi, A., & Mirhashemi, M. (2021). Designing a competency-based training system for managerial levels of Parsian Bank branches (chiefs, deputies, and senior users). *Research in Educational Systems*, 15(52), 17-32. <https://doi.org/10.22034/jiera.2019.166566.1775>. (in Persian)
- Beenen, G.; Pichler, S.; Livingston, B., & Riggio, R. (2021). The good manager: Development and validation of the managerial interpersonal skills scale. *Frontiers in Psychology*, 12, 631390. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631390>.
- Ebrahimi, E.; Abbasi, M.; Hosseini, S. J., & Esmaeili, M. (2019). Reflection of servant leadership in non-governmental organizations: the moderating role of Islamic work ethic. *Iranian Management Science*, 14(53), 39-65. [https://journal.iams.ir/article\\_306\\_en.html](https://journal.iams.ir/article_306_en.html). (in Persian)
- Erfani Khanqahi, M.; Bahramzadeh, H. A., & Saeidi, H. (2021). Presenting a competency model for managers of Islamic Azad University (Khorasan Razavi). *Sociology of Education and Training*, 7(1), 319-331. (in Persian)
- Gholami, A.; Jazani, N., & Kazemi, A. (2022). A competency model for human resource managers under crisis conditions. *Iranian Political Sociology*, 5(7), 34-52. <https://doi.org/10.30510/psi.2021.271732.1506>. (in Persian)
- Hassan, A. (2020). Managerial competencies required to achieve sustainable development projects: A proposed model for managers. *Environmental Management and Sustainable Development*, 9(3), 17-39. <https://doi.org/10.5296/emsd.v9i3.17603>.
- Hatami, K.; Ghazinajjad, M.; Bastani, S., & Rad, F. (2020). A meta-analysis of research on non-governmental organizations with an emphasis on factors influencing individuals' participation. *Economic Sociology and Development*, 9(2), 23-46. <https://doi.org/10.22034/jeds.2020.11461>. (in Persian)
- Jafarpour, M. (2018). Pathology of teamwork in the country's organizations. *Management Improvement and Transformation Studies*, 27(87), 75-100. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2018.8651>. (in Persian)
- Javadifard, F.; Amirkabiri, A., & Dehghan, M. (2021). Designing and explaining the competency model of Tehran Municipality managers. *Journal of Human Resources Studies*, 11(1), 102-126. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2021.130507>. (in Persian)
- Khotimah, H.; Manshur, U.; Zaini, A. W.; Sanjani, M. A. F., & Suhermanto, S. (2024). Increasing the competence of Islamic religious education teachers from a madrasah-based management perspective. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 6(1), 13-26. <https://doi.org/10.52627/managere.v6i1.388>.
- Laasch, O.; Moosmayer, D. C., & Antonacopoulou, E. P. (2023). The interdisciplinary responsible management competence framework: An integrative review of ethics, responsibility, and sustainability competences. *Journal of Business Ethics*, 187(4), 733-757. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05261-4>.
- Lopushniak, H.; Mylyanyk, R.; Lopushniak, V.; Shandar, A., & Leontenko, O. (2022). Managerial competencies in the training of specialists in public and

corporate management in Ukraine. *Management*, 20(4), 88-110. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08).

Nikzad, J.; Mashaikh, P.; Motamed, H., & Ghasemizad, A. (2022). Examining the role of non-governmental organizations in crisis management: Proposing a model aligned with the duties of the Iranian Red Crescent Society. *Crisis Management*, 11(3), 140-153. [https://www.joem.ir/article\\_702205.html](https://www.joem.ir/article_702205.html). (in Persian)

Norouzi, L.; Azizabadi Farahani, F., & Loolavor, M. (2021). The role of non-governmental organizations in cultural management of Tehran Municipality. *Journal of Studies on the Iranian-Islamic Progress Pattern*, 9(18), 125-150. [https://www.ipoba.ir/article\\_136719.html](https://www.ipoba.ir/article_136719.html). (in Persian)

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. <https://doi.org/10.55849/abdimas.v1i2.158>.

Pirounaziri, A. S. (2023). Developing and validating a competency model for Farhangian University campus managers. *Theory and Practice in Teacher Education*. <https://doi.org/10.48310/ITT.2024.15489.849>. (in Persian)

Pourfaraj, B.; Jabbari Asl, S., & Hassanzadeh Samarin, T. (2024). Identifying competency components of managers with an emphasis on emotional intelligence: a qualitative approach. *Applied Educational Leadership*. <https://doi.org/10.22098/AEL.2024.14493.1407>. (in Persian)

Razavi, S. M. H., & Mohammadi, F. (2021). Environmental scanning of indicators affecting the future competencies of world-class sports managers in Iran's sports industry. *Human Resource Management in Sport*, 8(2), 273-293. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1640-en.html> (in Persian)

Razavi, S. M. H.; Taheri, M., & Mohammadi, F. (2023). Identifying and analyzing megatrends influencing the competencies of world-class sports managers in Iran's sports industry: a futures studies approach. *Sport Management and Development*, 12(3), 111-143. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2022.5738> (in Persian)

Škrinjaric, B. (2022). Competence-based approaches in organizational and individual context. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9, 28. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>.

Suliman, M. S. (2021). Managerial skills and competencies of future managers in the UAE. *Akkad Journal of Contemporary Management Studies*, 1(4), 195-202. <https://doi.org/10.55202/ajcms.v1i4.76>.

Susanto, P. C.; Sawitri, N. N.; Ali, H.; Suroso, S., & Sastrodiharjo, I. (2023). Performance management as a mediation variable of competence and coaching skills that impacts organizational sustainability. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 719-728. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v2i4.3792>.

Vakilzadeh, I.; Manzari-Tookli, A.; Pourrashidi, R., & Nikpour, A. (2023). Designing a competency model for health sector managers of the Ministry of Health,

Treatment and Medical Education. *Green Management*, 3(3), 80-103. [https://sanad.iau.ir/journal/jgm/browse?\\_action=subject](https://sanad.iau.ir/journal/jgm/browse?_action=subject). (in Persian)

Yariqoli, B.; Rafiee, M., & Akbarnejad, W. (2025). Identifying the concept of managers' competency from the perspective of teachers in Maragheh. *Novel Approaches in Educational Management*, 1(1), 12-30. <https://doi.org/10.30466/ntea.2024.121480>. (in Persian)

Zarafati, M. H.; Abbaspour, A., & Rezayat, G. H. (2024). Designing a competency model for managers of the second cycle of secondary education. *Research in Issues of Islamic Education*, 32(62), 139-168. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2160667/>. (in Persian)