

فرمانده معظم کل قوا: «امروز پدافند در آرایش نیروهای مسلح در خط مقدم قرار می‌گیرد. در وضع کنونی آرایش نیروهای مسلح ما با اوضاع کشور و منطقه و با آنچه از مسایل جاری منطقه و کشور همه خوب می‌دانید در این آرایش، نیروی پدافند جزء خطوط مقدم اصلی است» (۱۳۹۶/۰۶/۱۲).

مقاله پژوهشی: طراحی الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح

امین پاشایی هولاسو^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۲

چکیده

شایستگی مدیریتی ابزاری برای دستیابی به نتایج و یا پیامدهای مطلوب سازمانی است که مدیران از آن استفاده می‌کنند و سازمان‌های دفاعی به‌عنوان سازمان‌های پیشرو و راهبردی باید از مجموعه‌ای از مدیران شایسته‌ای برخوردار باشند تا سازمان بتواند به مأموریت و اهداف خود دست یابد. با توجه به این موضوع، پژوهش حاضر با هدف «طراحی الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح» انجام شده که از نوع پژوهش کاربردی می‌باشد. در مرحله اول با بررسی کتابخانه‌ای و مصاحبه با افراد صاحب‌نظر و استفاده از نظرهای خبرگان و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در ۱۴۰ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر استخراج گردید. در مرحله دوم الگوی ارائه شده در قالب یک پرسشنامه محقق‌ساخته در اختیار ۲۰ تن از خبرگان موضوع مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و پایایی آن ۰/۹۸۹ محاسبه شد. همچنین از نرم‌افزار اسمارت - پلاس برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردید و در نهایت روایی و پایایی الگو نیز اثبات شد. بر اساس الگوی ارائه شده، شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح شامل شایستگی فردی (شخصیتی، اخلاقی، نگرشی، اجتماعی، دانشی و توانایی)؛ شایستگی بین‌فردی (ارتباطی و رفتاری)؛ شایستگی سازمانی (مهارتی، مدیریتی و عملیاتی) و شایستگی ادراکی - شناختی (راهبردی و شناختی) می‌باشد.

واژگان کلیدی: شایستگی، الگوی شایستگی، الگوی شایستگی مدیران، ودجا، تحلیل مضمون.

مقدمه

نیروی انسانی زیربنای هر سازمانی است و استفاده از شایسته‌ترین افراد موجب موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف می‌شود، بنابراین سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده نمایند (ابراهیم‌زاده و ناظم، ۱۳۹۷). در این میان، اصطلاح شایستگی یکی از مواردی است که در دهه‌های اخیر بسیار محبوب شده است. علاقه داشتن به شایستگی مدیران از این باور گسترده نشأت می‌گیرد که مدیران ارزشمندترین دارایی‌های سازمان هستند (جالوچا و همکاران، ۲۰۲۰) و تاثیرگذارترین نقش را در موفقیت و شکست سازمان برعهده دارند که با تکیه بر شایستگی‌های خود، فردی سرنوشت‌ساز در محیط کار بوده و اهداف سازمان (مارتل و دوهرتی، ۲۰۱۰) را با استفاده از مهارت‌ها، سطح دانش، توانایی و شایستگی‌های خود (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۲) محقق می‌سازند. بنابراین تحقق اهداف هر سازمان به مدیریت آن سازمان و چگونگی اداره آن توسط افراد شایسته بستگی دارد (بجانی و همکاران، ۱۳۹۸)؛ به گونه‌ای که از دیدگاه جیانگ و آلكساکیس^۳ (۲۰۱۷) مدیران یا دسته‌هایی متشکل از مدیران شایسته، موفق و کارآزموده منجر به ایجاد سازمان‌های سودآور، موفق و رشدیافته می‌شوند (جیانگ و آلكیسیس، ۲۰۱۷) و مدیران ارشد بر اساس شایستگی‌های خود به جایگاه متعالی در سازمان دست پیدا می‌کنند (یو و زیان، ۲۰۱۵) تا با بهره‌گیری از مجموعه دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها به عملکرد حرفه‌ای دست یابند (رمضان‌پور و همکاران، ۱۴۰۰). به همین خاطر، امروزه اندیشمندان منابع انسانی معتقدند که مفهوم شایستگی موثرترین معیار برای ارزیابی عملکرد است و می‌تواند نسخه واحدی برای بررسی موفقیت‌های فردی باشد (موسوی و حسینی، ۱۳۹۸) و توجه به اصل شایستگی و شایسته‌گماری مدیران موجب رشد، بالندگی و پیشرفت هر سازمانی می‌شود (حصیرچی و همکاران، ۱۳۹۰).

1. Jalochaa & et al
2. Martell & Dougherty
3. Jiang & Alexakis
4. Jiang & Alexakis
5. Uo & Ziyav

با عنایت به موارد فوق و بر اساس سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۴، ایران می‌بایستی به‌عنوان قدرت اقتصادی، علمی و فناوری منطقه تبدیل شده باشد، این آرمان ضمن آن‌که با دوراندیشی، پیش‌قدمی و استقبال از چالش‌های آتی همراه است، مستلزم مدیرانی با نگرش و درک درست از پیشگامی و برخورداری از شایستگی‌های مدیریتی در سطح استانداردهای جهانی است که جز در سایه تقویت اطلاعات و آگاهی‌های پیشین مدیران میسر نیست و برای تحول سازمان‌های دفاعی، بهبود عملکرد و توسعه کارکنان باید به تعیین جایگاه شایستگی مدیران در سازمان‌های فوق پرداخت (ابراهیم‌زاده و ناظم، ۱۳۹۷). در این راستا پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این سوال اصلی است که الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح چگونه است؟

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

در حوزه دفاعی و سازمان‌های دفاعی با درنظر گرفتن این مهم که سازمان‌ها و نهادهای دولتی امانت خداوند و عامه مردم می‌باشند، پس می‌بایست با رعایت کلیه ملاحظات امانت‌داری اداره شوند؛ از این رو مدیران باید پاسخگویی کلیه تعهداتی باشند که منافع و مصالح عمومی و ملی را تحت‌تاثیر قرار می‌دهند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۹) و اگر سیستم اداری نتواند اخلاق مدار و عدالت‌گستر گردد، هرگز نمی‌تواند مدعی اسلامی بودن و حکمرانی متعالی باشد (پورعزت، ۱۳۹۵: ۲۲) و آن عاملی که موجب دوام، ماندگاری مقبولیت و مشروعیت سازمان می‌شود، وجود نظام شایسته‌سالاری است (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۲). به‌طورکلی شرکت‌ها سالیانه برای برنامه‌های توسعه‌ای، اجرا و اصلاح الگوهای شایستگی، صدها میلیون دلار صرف می‌کنند (لیونس و یو، ۲۰۱۵)، زیرا معتقدند موفقیت سازمان‌ها زمانی محقق خواهد شد (قنادی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۸) که مدیران شایسته در راس هرم سازمان قرار گیرند،

به این منظور سازمان‌ها درصدد هستند تا برای رسیدن به مزیت رقابتی، شایسته‌ترین مدیران را شناسایی، جذب و حفظ نمایند (پورصادق و ذاکری، ۱۳۹۸) و از رویکرد شغل‌محور به رویکرد شایستگی‌محور تغییر جهت دهند (بنیادی و همکاران، ۱۳۹۷). سازمان‌های دفاعی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و برای تحقق اهداف و مأموریت‌ها، ضروری است به لیاقت و شایستگی مدیران و حتی کارکنان خود توجه کنند و متناسب با نیازهای سازمانی، مدیران در پست‌های مدیریتی گمارده شوند تا با استفاده از توانایی‌ها و بهره‌برداری از روش‌های نوین مدیریتی، سازمانی پویا، منسجم، منعطف و روزبه‌روز نوشونده ایجاد شود (فرهی و همکاران، ۱۴۰۰). با عنایت به رویکرد سازمان‌های دفاعی درخصوص بهره‌گیری از مجموعه مدیران شایسته و توانمند و استفاده از الگوهای علمی برای انتخاب آن‌ها که امروزه بر اساس یک‌سری معیارهای قدیمی و مبتنی بر تائید افراد است، نبود الگوی شایستگی مدیران در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح مساله اصلی تحقیق می‌باشد و پژوهش حاضر درصدد طراحی الگوی شایستگی برای مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح می‌باشد.

۲-۱. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

۲-۱-۱. اهمیت انجام تحقیق

۱. ضرورت استقرار نظام شایسته‌سالاری عامل دوام، ماندگاری مقبولیت و مشروعیت سازمان.
۲. لزوم استفاده از مدیران توانمند و شایسته و پاسخ‌گو در برابر اقدامات و عملکرد.
۳. الزام مدیران عالی در رعایت کلیه ملاحظات مدیریتی در مدیریت امور.
۴. تاکید بر نقش راهبردی شناسایی، انتخاب، جذب و حفظ مدیران شایسته در راس هرم مدیریتی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح.
۵. دستیابی به مزیت رقابت ملی از طریق دارا بودن مدیران شایسته با توانایی رساندن سازمان‌ها به سوی چشم‌انداز و آرمان‌های موردنظر.

۱-۲-۲. ضرورت انجام تحقیق

۱. اگر سیستم وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح نتواند شایسته‌محوری و شایسته‌گماری را در انتصابات خود رعایت کند، هرگز نمی‌تواند مدعی اسلامی بودن و حکمرانی متعالی باشد.

۲. دستیابی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح به اهداف سند چشم‌انداز با چالش‌های اساسی همراه خواهد شد؛ زیرا مدیران موجود توانایی اتخاذ سیاست‌های لازم برای کسب جایگاه اول موردنظر در سند و اجرای راهبرد به‌منظور دستیابی به اهداف سند را نخواهند داشت.

۱-۳-۱. پیشینه تحقیق

از بین پژوهش‌های گوناگونی که به‌عنوان پیشینه برای این تحقیق برگزیده شده است، تحقیق‌های زیر به‌گونه خاص به بررسی موضوع موردنظر پرداخته که در ادامه ارائه می‌گردد:

۱. سنجقی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت‌عنوان «طراحی مدل مدیریت راهبردی سرمایه انسانی مطالعه موردی: مراکز طراحی در صنعت دفاعی» با بهره‌گیری از روش آمیخته و با تشکیل پنل خبرگی، به این نتیجه رسیدند که مفاهیم اصلی در مدل مدیریت راهبردی سرمایه انسانی عبارتند از: رهبری راهبردی، مدیریت راهبردی استعداد، مدیریت راهبردی دانش، مدیریت سرمایه انسانی شبکه همکاران و مدیریت فرهنگ سازمانی.

۲. قربانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت‌عنوان «طراحی مدل شایستگی‌های مدیران مبتنی بر آموزه‌های قرآن و نهج‌البلاغه» با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوا، چهار تم شایستگی حیاتی (صبور، عادل، نرم‌خویی، اصیل و خوش‌سابقه، امانت‌دار، شکرگذاری، عزت‌نفس، دوری از ظلم و فساد)، شایستگی همگراساز (چشم‌پوشی، بخشش، رفق و مدارا، هدف‌گرایی، مشورت‌پذیری، مدیری از جنس مردم، مدیریت خشم و خیرخواهی)، شایستگی فرایندار (انگیزه‌بخشی، گشاده‌رویی، آینده‌نگری، انتقادپذیری، تعهدکاری،

دلسوزی و عشق به کار، منفعت‌رسان به جامعه و آگاهی سیاسی) و شایستگی تحول‌آفرین (بابصیرت، شفافیت، عمل‌گرا، مدیریت زمان، پشتکار، اعتماد به کارکنان، خویشتن‌داری، امیدواری به رحمت حق و قاطع بودن) را از ویژگی‌های مدیران دانسته‌اند.

۳. داودی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت‌عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز در مجتمع گاز پارس جنوبی» با بهره‌گیری از روش تحلیل تم (مضمون) و کدگذاری سه مرحله‌ای، ۴ مضمون فراگیر و ۱۱ مضمون اصلی شامل شایستگی‌های فردی (اخلاقی، نگرشی و رفتاری)، بین‌فردی (ارتباطی، تیمی و رهبری)، سازمانی (منابع انسانی، حرفه‌ای و مدیریتی) و راهبردی (تفکر و عمل راهبردی و مدیریت بحران) را احصاء کرده‌اند.

۴. فنادی‌نژاد و عصاره (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت‌عنوان «الگوی ارزیابی شایستگی‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران» با بهره‌گیری از روش پژوهش تحلیل محتوای کیفی و استفاده از اسناد و مدارک به‌عنوان ابزار گردآوری، شایستگی‌های عمومی را شامل شایستگی‌های فردی - رفتاری؛ اجتماعی - ارتباطی؛ اخلاقی - ارزشی؛ سازمانی - مدیریتی؛ بینشی - ادراکی و نوآورانه - کارآفرینانه دانسته‌اند.

۵. طلوعیان (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت‌عنوان «تدوین مدل فرآیندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تاکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری» با بهره‌گیری از روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی چهار معیار اصلی ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های فردی و عوامل سازمانی و ۱۹ شاخص‌های آن را شناسایی کرده است.

۶. سیدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت‌عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی با روش فراترکیب» با استفاده از ۱۵۱ منبع و پالایش آن‌ها به ۸۲ منبع مرتبط، پس از تحلیل و جمع‌بندی ۶۳ زیرمفهوم، ۹ مفهوم و ۳ مقوله شامل شایستگی‌های فردی (عمومی، ارزشی، نگرشی - رفتاری و شغلی)، شایستگی‌های دانشی و شایستگی‌های مهارتی (مدیریتی، شناختی، تعاملی، هدایت و رهبری و سیاسی) احصاء کردند.

۷. اللهیاری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان «کشف و شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری ایران» با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد، ۱۹۸ کد، ۸۴ شاخص و ۹ مولفه اصلی را در قالب سه بعد شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های میان‌فردی و شایستگی‌های تخصصی احصاء کرده‌اند.
۸. نورمحمدی و نیک‌معین (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «معیارهای شایستگی مدیران با استفاده از رهنمودهای امام علی^(ع) در نهج‌البلاغه» با بهره‌گیری از روش کتابخانه‌ای، معیارهای مناسب مدیریتی در نظام اسلامی را در سه حوزه دانش، مهارت و اخلاق دسته‌بندی کرده‌اند.
۹. شرکت دل^۱ (۲۰۲۱) شایستگی را شامل ۵ بعد مهارت فنی و تخصصی، یکپارچگی شخصی و شخصیتی و توان اعتماد، بهره‌هوشی، شم کسب‌وکار و مهارت فرماندهی دانسته است.
۱۰. کوپنن و همکاران^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «شایستگی مدیران فروش» با بهره‌گیری از روش توصیفی - تحلیلی مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های فروش، مهارت‌های زبانی، انگیزه، شایستگی فرهنگی، دانش ارتباطات، دانش فرهنگی، فراشناخت، درک راهبردی و مهارت‌های رهبری را جزء شایستگی مدیران بیان کرده‌اند.
۱۱. گونوانم^۳ (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «عوامل موثر در شایستگی مدیریت پرستاران» با بهره‌گیری از روش ترکیبی، سه عامل سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی و فردی و عوامل نقشی را جزء عوامل موثر بر شایستگی مدیریت پرستاران دانسته است.
۱۲. رانتز^۴ (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «شایستگی: گزارش کارگروه شایستگی، نیروی کار و گروه‌کاری برنامه‌ریزی» به این نتیجه رسید که عواملی چون شاداب و

1. Dell
2. Koponen & et al
3. Gunawanm
4. Rantz

برون‌نگر بودن، تواضع، صبوری، چالشی بودن، سن، مقاومت در برابر فشار و شکیبایی در شایسته‌گزینی نقش مهمی دارند.

۱۳. سازمان ملل متحد^۱ (۲۰۱۴) شایستگی را شامل ۱۴ بعد به شرح توانایی و مهارت ارتباطی، کارگروهی، برنامه‌ریزی و سازماندهی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، خلاقیت، مشتری‌مداری، تعهد برای یادگیری مستمر، آگاهی‌های فناورانه، رهبری، چشم‌انداز، توانمندسازی دیگران، اعتمادآفرینی، مدیریت بر عملکردها، قضاوت و تصمیم‌گیری دانسته است.

۴-۱. اهداف تحقیق

هدف اصلی: طراحی الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح.

اهداف فرعی:

- ۱) شناسایی و تبیین مقوله‌های فردی موثر بر شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح.
- ۲) شناسایی و تبیین مقوله‌های سازمانی موثر بر شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح.
- ۳) شناسایی و تبیین مقوله‌های ادراکی - شناختی موثر بر شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح.
- ۴) شناسایی و تبیین مقوله‌های بین‌فردی موثر بر شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح.

۱-۵. پرسش‌های تحقیق

۱-۵-۱. پرسش اصلی: الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح چگونه است؟

۲-۵-۲. پرسش‌های فرعی

- (۱) مقوله‌های فردی موثر بر شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح کدامند؟
- (۲) مقوله‌های سازمانی موثر بر شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح کدامند؟
- (۳) مقوله‌های ادراکی - شناختی موثر بر شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح کدامند؟
- (۴) مقوله‌های بین فردی موثر بر شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح کدامند؟

۱-۶. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و با توجه به رویکردهای اتخاذشده، روش پژوهش از نوع آمیخته (کیفی و کمی) است. قلمرو زمانی پژوهش مربوط به سال‌های ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱، قلمرو سازمانی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و قلمرو موضوعی حوزه الگوی شایستگی مدیران می‌باشد. در این پژوهش به منظور دستیابی به هدف ارائه الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، بر اساس روش کتابخانه‌ای (جستجوی در مقاله‌ها) و همچنین مصاحبه با افراد صاحب‌نظر، اطلاعات گردآوری و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون به‌عنوان «روش شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای داده‌های کیفی» که از پرکاربردترین و متعارف‌ترین روش‌هاست استفاده شده است. در پژوهش حاضر از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌های متنی به‌عنوان داده‌های پراکنده به‌منظور شناسایی داده‌های غنی و تفصیلی بهره گرفته شده است. با استفاده از این روش از

طریق طبقه‌بندی داده‌ها و الگویابی درون‌داده‌ای و برون‌داده‌ای به گونه‌شناسی تحلیلی دست پیدا شد. بدین منظور ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه و جمع‌آوری اطلاعات شناسه‌گذاری گردید و سپس آن‌ها در پاسخ به این سوال که «چه می‌گویند؟» تحلیل شدند. به عبارت دیگر، در پژوهش حاضر ۱۴۰ عنوان تحت‌عناوین مضامین پایه از درون داده‌های حاصل از جستجوی در مقاله‌ها (۳۰ مقاله علمی - پژوهشی) و مصاحبه با ۱۰ نفر از افراد صاحب‌نظر به دست آمد (اطلاعات کلی در جدول شماره ۱ ارائه می‌گردد) و به ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده (شخصیتی، اخلاقی، نگرشی، اجتماعی، دانشی، توانایی، ارتباطی، رفتاری، مهارتی، مدیریتی، عملیاتی، راهبردی و شناختی) و ۴ مضمون فراگیر (شایستگی فردی، شایستگی بین‌فردی، شایستگی سازمانی و شایستگی ادراکی - شناختی) شکل دادند. با توجه به فرآیند پژوهش حاضر می‌توان بیان نمود که در این پژوهش تمامی داده‌ها شامل داده‌های متنی، مصاحبه‌ها و داده‌های مشاهده‌ای متنی شده‌اند و از رویکرد استقرایی استفاده گردیده است.

همچنین به منظور بررسی الگوی ارائه شده، عوامل در قالب یک پرسشنامه محقق‌ساخته با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند در اختیار ۲۰ تن از خبرگان موضوع مدیریت منابع انسانی با ویژگی‌های دارای مدرک کارشناسی ارشد یا دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، سابقه تدریس حداقل دو ترم درس مدیریت منابع انسانی یا مدیریت دولتی با در نظر گرفتن معیار دسترسی قرار گرفت. در جدول شماره ۱، به صورت اجمالی منابع به کار رفته برای تحلیل داده‌ها ارائه شده است و در ادامه نیز اطلاعات کلی در جدول شماره ۴ ارائه می‌گردد.

جدول شماره ۱. منابع به کارگرفته شده

ردیف	منبع	توضیحات
۱	بیانات امام علی (علیه السلام) درباره ویژگی های مدیران	نهج البلاغه
۲	بیانات حضرت امام خامنه ای درباره ویژگی های مدیران	قابیل دسترسی در سایت: www.khamenei.ir
۳	مصاحبه با افراد علمی و صاحب نظر	مصاحبه با اعضای هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی (۲ نفر) مصاحبه با اعضای هیئت علمی دانشگاه صنعتی مالک اشتر (۳ نفر)
۴	مصاحبه با افراد خبره	مصاحبه با مشاور فرماندهی معظم کل قوا مصاحبه با ریاست دانشگاه صنعتی مالک اشتر مصاحبه با معاونین وزیر دفاع (۳ نفر)
۵	جستجو در منابع کتابخانه ای	جستجو در مقاله های مرتبط با موضوع شایستگی و شایستگی مدیران (۳۰ مقاله علمی - پژوهشی)

۲. مبانی نظری و ادبیات تحقیق

۲-۱. شایستگی

واژه شایستگی از کلمه لاتین *Competere* به معنی مناسب بودن گرفته شده است. این واژه در لغت به معنای سزاوار، شایسته، درخور، با کفایت، توانمند، قابل پذیرش و دارنده آمادگی کافی برای وارد شدن به شغل خاص بیان شده است و رابطه مستقیمی با داشتن صلاحیت در آن شغل دارد (مومنی، ۱۳۹۵). این واژه در آغاز از روانشناسی رواج پیدا کرد و به توانمندی های فردی جهت پاسخ به درخواست های محیطی اشاره دارد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۱). این واژه در سال ۱۹۷۳ در مقاله ای توسط مک کلند^۱ برای اولین بار وارد ادبیات مدیریت شد. مک کلند شایستگی را ویژگی می داند که منجر به عملکرد عالی

می‌شود (ایکسیوجون کویا، ۲۰۰۹). از نظر او، شایستگی ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خوددانگاری‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، دانش محتوایی و یا مهارت‌های رفتاری شناختی هر ویژگی فردی است که به‌طور قابل اعتماد قابل اندازه‌گیری می‌باشد و می‌تواند مبنا ارزیابی بین کارکنان عالی و متوسط باشد (زوک، ۲۰۰۶).

برای شایستگی دو معنی «بازده» و «داده» وجود دارد که هر دو برای وصف شایستگی‌های فردی و سازمانی به کار می‌روند. بازده به خروجی آموزش اشاره می‌کند که همان عملکرد شایسته است و داده یعنی صفات اصلی فردی که برای دستیابی به عملکرد شایسته مورد نیاز است (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸: ۱۰۲).

بویاتزیس^۳ شایستگی را توانایی یا توانایی فرد تعریف می‌کند. این توانایی می‌تواند جنبه‌ای از انگیزه، ویژگی، جنبه شخصیت شخصی یا نقش اجتماعی یا مجموعه‌ای از دانش که او از آن استفاده می‌کند را شامل شود (ادریسا و همکاران، ۲۰۱۸).

هورن‌بای و توماس^۵ (۲۰۱۴) در تعریف شایستگی، آن را مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران / رهبران موثر تعریف کرده‌اند (وودروف، ۲۰۱۴).

اسکولز و بالس^۷ (۲۰۲۰) شایستگی را به‌منزله ویژگی‌هایی که موجب عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل می‌شوند، تعریف می‌کند که از طریق یادگیری و تجربه توسعه یابد و مجموعه‌ای از توانایی‌ها، مهارت‌ها و سایر معیارها و ویژگی‌هایی است که موجب می‌شود شخص شرایط و موقعیت‌های پیچیده و حساس را به‌گونه‌ای اثربخش مدیریت کند (اسچولز و بالس، ۲۰۲۰).

1. Xuejun Qiao
2. Zook
3. Boyatzis
4. Idrisa & et al
5. Horan bay & Thomas
6. Woodruffe
7. Schulze & Bals
8. Schulze & Bals

برنامه استانداردهای بین‌المللی (۲۰۱۴)، شایستگی را دانش، مهارت یا نگرشی تعریف می‌کند که منجر به توانمندشدن فرد جهت انجام وظایف و فعالیت‌های شغل محوله بر اساس استانداردهای موردنظر می‌شود.

از تعاریف ارائه شده در خصوص شایستگی، نکته‌های زیر قابل استخراج است:

۱. شایستگی از ویژگی‌های یک فرد است که عملکرد یا رفتار را در کار مشخص می‌کند.

۲. شایستگی ارتباط مثبت و مستقیمی با عملکرد اثربخش و متعالی دارد و موجب ارزیابی بین افراد اثربخش و متعالی با سایر افراد می‌شود.

۳. شایستگی دارای مفهومی عام است که می‌تواند تمامی ویژگی‌های فردی، نگرش‌ها، ارزش‌ها، دانش، مهارت، توانایی و موارد مشابه را شامل شود (قربان‌نژاد و عیسی‌خانی، ۱۳۹۸).

۲-۲. شایستگی مدیران

در دنیای رقابتی و پیچیده امروز، مدیریت اصولی و شایسته، لازمه بقا، پویایی و رشد یک سازمان است. هنگامی که به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان و رسیدن به سطحی از عملکرد موثر از مجموعه‌ای از شایستگی‌ها استفاده شود، مدیریت شایسته‌مدار^۱ بر سازمان حاکم می‌شود. اغلب مدل‌ها در تعریف شایستگی به دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره کرده‌اند که با اهداف سازمانی مرتبط‌اند (صداقت و همکاران، ۱۳۹۳) که منجر به عملکرد عالی در مواقع حساس و بحرانی می‌شود (تاماستیکا و همکاران^۲، ۲۰۱۵). شایستگی‌های مدیران شبیه کوه یخی هستند که بخش اعظم آن به دلیل اینکه در زیر آب قرار دارد، مشاهده نمی‌شود و بخش کوچکی از آن مانند مهارت و دانش در قله آن قرار گرفته و سر از آب برآورده‌اند. عناصر ایجادکننده

1. Competency-Based Management (CBM)

2. Tomastika & et al

شایستگی‌ها کمتر رویت می‌شود؛ اما عامل اصلی در کنترل و هدایت رفتار ظاهری هستند (پالایی و جرگور، ۲۰۱۶).

شایستگی مدیران دربرگیرنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی است که فعالیت تمامی اعضای فعال سازمان را در راستای توسعه و اجرای اهداف سازمانی گسترش می‌دهد. به بیان دیگر، شایستگی این توانایی را در مدیران به وجود می‌آورد تا آن‌ها بتوانند مجموعه عملکرد و رفتار خود را بر اساس آینده مطلوب که سازمان به سمت آن می‌رود، سازماندهی کنند (جوکار و همکاران، ۱۳۹۷).

در معنای گسترده‌تر، شایستگی مدیریتی مجموعه‌ای از تجارب، دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌ها، ذهنیت از خود یا نقش اجتماعی، ارزش‌ها و نگرش‌هایی که یک مدیر در طول حیات مدیریتی خود کسب کرده است، می‌باشد (ویتالا، ۲۰۰۵).

از دیدگاه دزیکونسکی^۳ (۲۰۱۷) شایستگی مدیریتی مجموعه‌ای از رفتارهایی است که مدیر از آن به عنوان ابزاری برای دستیابی به نتایج و یا پیامدهای مطلوب استفاده می‌کند (دزیکونسکی، ۲۰۱۷).

بنابراین می‌توان بیان کرد که شایستگی به عنوان یک مفهوم فازی تصور می‌شود و مجموعه‌ای از رفتارهاست که با عملکرد برتر در شرایط خاص تطبیق دارد. مولفه‌های متنوعی موجب شایسته نشان دادن یک مدیر در هرم سازمانی می‌شود که در موقعیت‌ها و شرایط مختلف، ترکیب‌های متفاوتی از آن عوامل و عناصر موجود، موجب تعالی مدیر می‌گردند (بهاروین و تالیب، ۲۰۱۷).

-
1. Pallai & Gregor
 2. Viitala
 3. Dziekonski
 4. Dziekonski
 5. Bharwani & Talib

تفاوت شایستگی در سازمان‌های نظامی با سازمان‌های غیرنظامی

بیشتر پژوهش‌ها در حوزه شایستگی‌های مدیریتی، مدیریت را به‌عنوان حرفه‌ای عمومی می‌نگرد (اسدی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰) و تفاوت‌های بین بخش نظامی و غیرنظامی را مستقیماً مورد توجه قرار نمی‌دهد. با توجه به مباحث مطرح‌شده توسط ویرتانن^۱ (۲۰۰۰) در خصوص تفاوت بین شایستگی‌های مدیران بخش دولتی و مدیران بخش خصوصی، می‌توان از آن بهره‌گرفت و بیان نمود که تفاوت در شایستگی بین مدیران سازمان‌های نظامی با سازمان‌های غیرنظامی در میزان وجود شایستگی‌های سیاسی، اخلاقی و قانون‌گرایی و نظام است. همچنین قاضی‌زاده‌فرد و علی‌دادی (۱۳۹۹) تفاوت بین سازمان‌های نظامی و غیرنظامی را بر محور «تعارض» و «رقابت» تقسیم‌بندی نموده‌اند. در سازمان‌های نظامی، مفروض‌های محیطی مبتنی بر «تعارض» شکل می‌گیرد؛ درحالی‌که در سازمان‌های غیرنظامی برای تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها، مفروض‌های محیطی برپایه «رقابت» شکل می‌گیرد.

۳. یافته‌های پژوهش

۳-۱. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

الف) تحلیل مضامین پایه

پس از بررسی منابع به‌کار گرفته شده در جدول شماره ۱، با استفاده از روش تحلیل مضمون، داده‌ها مقوله‌بندی شدند و مورد تفسیر قرار گرفتند. در این مرحله با مطالعه دقیق در متون بالا، تمامی افکار مستقل مفاهیم و نکات کلیدی و مهم به‌عنوان مضمون‌های پایه شناسایی شدند که در جدول شماره ۲ ارائه می‌گردند.

جدول شماره ۲. نمونه‌ای از مضامین مستخرجه

مضمون پایه	جملات
<ul style="list-style-type: none"> - انجام کار جهادی و انقلابی - وجود جهادگر - انجام کار فراوان، پُرحجم و باکیفیت و مجاهدانه و انقلابی. 	<p>ما جز با کار جهادی و کار انقلابی نخواهیم توانست این کشور را به سامان برسانیم. در همه بخش‌ها، کمربسته بودن مثل یک جهادگر لازم است؛ این اگر بود، کارها راه می‌افتد؛ این اگر بود، بن‌بست‌ها باز می‌شود، شکافته می‌شود؛ [یعنی] کار فراوان، پُرحجم و باکیفیت و مجاهدانه و انقلابی.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - پرهیز از رفاه‌زدگی - پرهیز از دنیاطلبی - الگوی بودن مسئولان نظام 	<p>مسئولان دولت در جمهوری اسلامی از این جهت که در یک نظام الهی دارای شغل هستند، باید در ساده‌زیستی نمونه و نماد باشند و از رفاه‌زدگی که باعث ناامید شدن مردم از ایشان می‌شود، دوری گزینند.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - پارسایی و پاکدامنی و عزت‌نفس - تقوا و پرهیزکاری 	<p>پارسایی و پاکدامنی و عزت‌نفس باید در ... مشاهده شود.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - کارکردن در سازمان به مثابه عبادت 	<p>مدیران سازمان‌های دفاعی باید کارکردن در سازمان را عبادت بدانند و با همه توان نسبت به انجام وظایف خود تلاش کنند.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - از خودگذشتگی 	<p>کار کردن در سازمان دفاعی دارای مشقت و سختی‌های فراوانی است که این نیازمند از خودگذشتگی کارکنان است.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ارتباطات دوستانه در محل کار 	<p>مدیران اگر می‌خواهند در سازمان موفق باشند و بهره‌وری برسند باید با کارکنان تحت‌الامر خود روابط دوستانه و حسنه‌ای داشته باشند.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الگو بودن - توانایی جلب اعتماد زیردستان - توانایی ایجاد انگیزه - توانایی نفوذ در دیگران 	<p>مدیران باید سعی کنند در تمامی ابعاد به‌عنوان الگو برای نیروهای خود باشند و همواره در جهت جلب اعتماد زیردستان تلاش کنند. الگو بودن مدیر موجب نفوذ و تاثیرگذاری بیشتر او بر کارکنان شده و موجب ایجاد انگیزه در بین کارکنان می‌شود.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - سابقه توفیق در مشاغل قبلی 	<p>ما باید در سطح راهبردی از مدیرانی استفاده کنیم که در مشاغل قبلی موفق بوده و در صورت داشتن کارنامه درخشان او را ارتقاء دهیم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توجه به اصول حفاظتی و محرمانگی 	<p>یکی از تفاوت‌های مهم سازمان‌های دفاعی با سازمان‌های غیردفاعی یا به‌عبارت دیگر تمامی سازمان‌ها، رعایت اصول طبقه‌بندی و اصول حفاظتی است. دشمنان نظام تلاش زیادی برای دستیابی به اطلاعات از مجموعه دارند. باید اصول حفاظتی تمامی کارکنان مجموعه علی‌الخصوص مدیران رعایت شود.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - خلاقیت و نوآوری 	<p>خلاقیت و نوآوری یکی از الزامات مهمی است که منجر به شایستگی مدیران می‌شود. توجه خلق ایده، پیاده‌سازی و بکارگیری آن باید از ویژگی‌های اساسی مدیران باشند.</p>

مضمون پایه	جملات
<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت تغییر - هدایت - پاسخگویی - سازماندهی 	مدیران باید با اصول مدیریت تغییر آشنا باشند و بتوانند آن را در محل کار اجرا نمایند. مدیریت تغییر باعث خروج از جمود و کسالت و روزمرگی می‌شود. مدیران برای تغییر باید به اصول هدایت، پاسخگویی و سازماندهی توجه نمایند.
مهارت حل مسائل سازمانی	از الزامات مهم برای شایستگی یک مدیر، توانایی او در حل مسائل سازمانی است. مدیر باید بتواند و قادر باشد مسائل سازمانی را بدون کمترین چالش و با سرعت حل نماید.
<ul style="list-style-type: none"> - مشورت‌پذیری - تیم‌سازی و شبکه‌سازی 	مدیری در اجرای وظایف خود موفق است که از تک‌روی و مشورت‌ناپذیری بپرهیزد. مدیر باید بر روی کارهای تیمی تمرکز کند و با ایجاد گروه‌های کاری و شبکه‌سازی، سایر کارکنان را در تصمیم‌سازی و اجرای وظایف دخالت دهد.
<ul style="list-style-type: none"> - تفویض اختیار - جان‌شین‌پروری - تفکر راهبردی 	مدیر باید به افراد مورداعتماد خود تفویض اختیار نماید. تفویض اختیار ضمن جان‌شین‌پروری موجب آزاد شدن وقت مدیر شده و به او اجازه تفکر راهبردی و انجام اقدامات راهبردی می‌دهد.

ب) جمع‌بندی مضامین

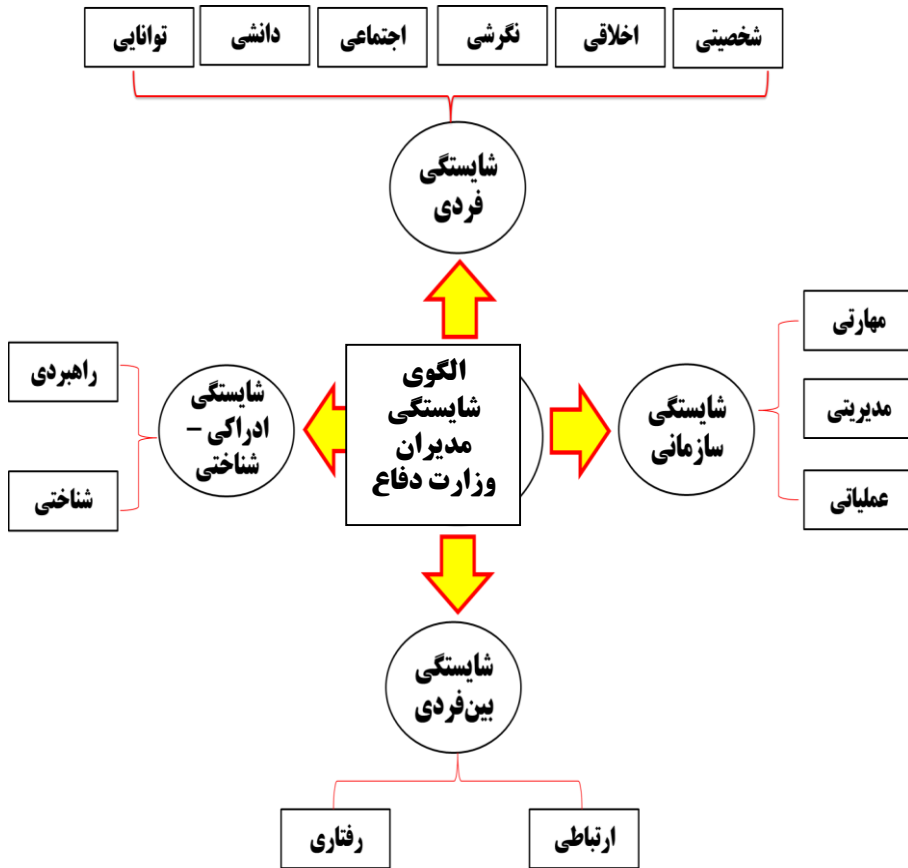
از تحلیل مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده و از تحلیل مضامین سازمان‌دهنده به مضامین فراگیر رسیده می‌شود که در جدول شماره ۳ به آن‌ها اشاره می‌شود:

جدول شماره ۳. جمع‌بندی مضامین و تدوین مضمون فراگیر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
شایستگی فردی	شخصیتی	خودشناسی، وظیفه‌شناسی، ضابطه‌گرایی، قانون‌مندی، جذب‌پذیری، مردمداری، قاطعیت در عمل، استقلال رای، پرهیز از شتاب‌زدگی، انتقادپذیری، احترام به هم‌نوع، ثبات هیجانی، مقاوم در برابر فشار و استرس، اعتماد به نفس، خودآگاهی، خودمدیریتی، هوشمندی، خودانگیزی و خودانگیزشی، پشتکار و مسئولیت‌پذیری، خودکارآمدی، امید و خوش‌بینی، سازگاری و انعطاف‌پذیری، تحمل افکار مخالف، یادگیری مستمر، حافظه قوی (تیزهوشی)
	اخلاقی	خدمات‌محوری، اخلاق‌مداری، تعهد کاری، صداقت و درستکاری، حسن خلق و گشاده‌رویی، تواضع و فروتنی، وجدان کاری، اعتمادسازی، رعایت حق‌الناس، رعایت عدل و انصاف، شجاعت، امانت‌داری، سعه‌صدر، وفاداری، تقوا،

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
		از خودگذشتگی، عیب پوشانی، سخاوت، ساده‌زیستی، صبر و بردباری، طرد سخن چین، طرد چاپلوس، جاذبه و دافعه
	نگرشی	مثبت‌اندیشی، کیفیت‌گرایی، داشتن روحیه خدمت‌گرایی، غیرشخصی‌کردن امور، پایبند به ارزش‌های سازمانی، رفتار منطبق با ارزش‌ها و اخلاق اسلامی
	اجتماعی	حسن‌شهرت، سابقه توفیق در مشاغل قبلی، نداشتن سوء‌پیشینه، پاک‌ی و صلاحیت خانوادگی، آشنایی با آداب اجتماعی، دارا بودن ارتباطات قوی رسمی، توانایی جلب اعتماد زیردستان، خودنظمی و آراستگی ظاهری، ارتباطات دوستانه در محل کار
	دانشی	تخصص کاری، دانش حرفه‌ای، تجربه کاری، اشرافیت به کار
	توانایی	توانایی ارتباطی، توانایی ارزیابی دیگران، قدرت خطابه، توانایی ایجاد انگیزه، توانایی نفوذ در دیگران، توانایی پرورش دیگران، توانایی هدایت و کنترل، توانایی تصمیم‌گیری و رهبری، توانایی علمی، توانایی روحی (معنوی)، توانایی فکری / ذهنی
شایستگی بین‌فردی	ارتباطی	نفوذ و تأثیرگذاری، مشورت‌پذیری، تیم‌سازی و شبکه‌سازی، سیستم‌های اطلاعاتی
	رفتاری	نظم و انضباط، الگو بودن، احترام به دیگران، تسهیل‌گری، پرهیز از سوءاستفاده از مقام
	مهارتی	ذهنی (ادراکی)، انسانی، فنی
شایستگی سازمانی	مدیریتی	فنون عمومی مدیریت، مدیریت سرمایه انسانی، تفکر و مدیریت راهبردی، هوش هیجانی، هوش اجتماعی، مدیریت استرس، مدیریت ریسک، مدیریت تغییر، مدیریت تعارض، مدیریت منابع و سرمایه‌ها، مدیریت عملکرد، مدیریت پیچیدگی، مدیریت بحران، مدیریت زمان و اولویت‌بندی، مدیریت اطلاعات، مدیریت پروژه +مدیریت تحول، مدیریت در ابهام، تفویض اختیار، جانشین‌پروری، تصمیم‌گیری و حل مسئله
	عملیاتی	رهبری تیمی و شبکه‌سازی، سبک فعال رهبری، همکاری و هماهنگی، مذاکره و متقاعدسازی، پاسخگویی، ایجاد انگیزش، ارزیابی عملکرد کارکنان، نتیجه‌محوری، ریسک‌پذیری، عقلایی‌گرایی، سرعت عمل در کار، رعایت سلسله‌مراتب، توجه به اصول حفاظتی و محرمانگی، مربی‌گری، خلاقیت و نوآوری
شایستگی ادراکی - شناختی	راهبردی	آینده‌نگری، هدف‌گذاری، آینده‌سازی، تفکر راهبردی، تفکر خلاق و نوآور، تفکر تحلیلی و سیستمی
	شناختی	مهارت فکری، مهارت تحلیلی، مهارت استدلالی، مهارت توانمندسازی، مهارت درک مسائل محیطی، مهارت تجزیه و تحلیل، مهارت حل مسائل سازمانی

با عنایت به جمع‌بندی مضامین در جدول شماره ۳، الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح برگرفته از نتایج پژوهش در نمودار شماره ۱ ارائه می‌گردد.



نمودار شماره ۱. الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح مستخرج از نتایج پژوهش

بررسی روایی و پایایی الگو

به منظور تأیید مضامین سازنده و فراگیر حاصل از مضامین پایه تعداد ۱۳ مضمون سازنده و ۴ مضمون فراگیر در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و جهت نظرسنجی در اختیار

حدود ۲۰ نفر از خبرگان موضوع مدیریت منابع انسانی قرار گرفت که نتایج آن در جدول شماره ۴ ارائه می‌گردد. همچنین به منظور تعیین قابلیت^۱ اعتماد داده‌های پژوهش از استراتژی تائید همکاران پژوهشی^۲ استفاده شد که روایی ابزار را تائید نمودند.

جدول شماره ۴. مشخصات پاسخ‌دهندگان

سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان							
فوق لیسانس		٪۲۲/۴		دکتری		٪۷۷/۶	
سن پاسخ‌دهندگان							
سال ۲۰-۳۵		٪۱۸/۸		سال ۳۵-۴۰		٪۴۸/۶	
سال ۴۰-۵۰		٪۳۲/۶		سال به بالا		٪۳۲/۶	
سابقه کاری							
سال ۵-۱۰		٪۱۱/۹		سال ۱۰-۱۵		٪۲۷/۹	
سال ۱۵-۲۰		٪۳۸/۶		سال ۲۰-۳۰		٪۲۱/۶	
سال ۳۰-۴۰		٪۳۸/۶		سال به بالا		٪۲۱/۶	

آزمون نرمال بودن

به منظور مشخص کردن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های تحقیق ابتدا به بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیات از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف پرداخته می‌شود

جدول شماره ۵. آزمون نرمال بودن داده‌ها

متغیرها	شایستگی فردی	شایستگی سازمانی	شایستگی بین فردی	شایستگی ادراکی - شناختی
کولموگروف-اسمیرنوف	۸/۶۲۴	۴/۹۶۲	۵/۱۲۵	۴/۶۲۴
سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۳۱۲	۰/۱۱۱	۰/۰۰۰

1. Trustworthiness
2. Peer debriefing

با توجه به اینکه سطح معناداری تعدادی از متغیرها نرمال و برخی از متغیرها غیرنرمال هستند، باید از نرم افزار اسمارت پی.ال.اس برای تحلیل استفاده نمود، چراکه این نرم افزار حساسیتی نسبت به نرمال بودن یا نبودن متغیرها ندارد.

آزمون روایی الگوی اندازه گیری

برای بررسی روایی متغیرهای الگو طبق شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE)، مقادیر بالای ۰/۵ نشان دهنده همسانی یا اعتبار درونی الگوی اندازه گیری انعکاسی می باشد. شاخص AVE از خروجی نرم افزار Smart-PLS نشان از روایی همگرا متغیرها می باشد. همچنین در صورتی الگو اندازه گیری (رابطه بین سوالها و متغیر پنهان) الگوی همگن خواهد بود که قدرمطلق بارعاملی هر یک از متغیرهای مشاهده پذیر متناظر با متغیر پنهان آن الگو دارای حداقل مقدار ۰/۵ باشد و بهترین دامنه برای پذیرش آن ۰/۷ است و نیز در سطح معناداری مورد نظر معنادار باشد؛ نتایج جدول ۶ نشان می دهد که کلیه بارهای عاملی الگوهای اندازه گیری بر اساس داده های تحقیق بالای ۰/۵ بوده و در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می باشند.

جدول شماره ۶. مقادیر روایی همگرا و پایایی سازه های الگو

متغیر	گویه	شاخص های پایایی و روایی همگرا				
		بار عاملی	عدد t	AVE > 0.5	CR > 0.7	> 0.7 آلفا
شایستگی فردی	شخصیتی	۰/۷۹۵	۱۵/۶۵۳	۰/۹۰۱	۰/۹۳۳	۰/۹۱۴
	اخلاقی	۰/۷۵۱	۱۰/۷۷۰			
	نگرشی	۰/۸۱۷	۲۲/۲۶۵			
	اجتماعی	۰/۸۶۵	۱۸/۸۱۹			
	دانشی	۰/۹۱۳	۳۹/۶۰۲			
	توانایی	۰/۸۷۲	۲۹/۳۹۶			
شایستگی سازمانی	مهارتی	۰/۹۳۵	۱۷/۱۸۹	۰/۸۱۲	۰/۸۵۸	۰/۹۷۱
	مدیریتی	۰/۷۵۱	۲۲/۲۶۵			
	عملیاتی	۰/۹۱۳	۲۲/۲۶۵			

متغیر	گویه	شاخص‌هایی پایایی و روایی همگرا				
		بار عاملی	عدد t	AVE > 0.5	CR > 0.7	> 0.7 آلفا
شایستگی بین فردی	ارتباطی	۰/۷۳۶	۲۰/۳۰۴	۰/۷۹۰	۰/۸۱۵	۰/۹۷۴
	رفتاری	۰/۹۱۶	۴۷/۵۲۶			
شایستگی ادراکی - شناختی	راهبردی	۰/۹۵۲	۸۲/۹۶۶	۰/۸۶۷	۰/۹۲۹	۰/۹۱۲
	شناختی	۰/۹۱۰	۲۰/۳۰۴			

آزمون کیفیت الگوهای اندازه‌گیری

کیفیت الگوی اندازه‌گیری انعکاسی توسط شاخص اشتراک با روایی متقاطع (CV Com) محاسبه می‌شود. این شاخص در واقع توانایی الگوی مسیر را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده-پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. برای بررسی کیفیت الگوی اندازه‌گیری انعکاسی مقادیر مثبت این شاخص نشان‌دهنده کیفیت مناسب الگوی اندازه‌گیری انعکاسی است. طبق نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار، شاخص CV Com به ترتیب برای متغیرهای الگوی، همگی مثبت بوده و کیفیت الگوهای اندازه‌گیری اثبات می‌شود.

جدول شماره ۷. شاخص کیفیت الگوی اندازه‌گیری

سازه	CV COM
شایستگی فردی	۰/۹۴۲
شایستگی سازمانی	۰/۸۳۵
شایستگی بین فردی	۰/۹۶۰
شایستگی ادراکی - شناختی	۱/۰۰۰

آزمون کیفیت الگوی ساختاری

در تحلیل الگوهای ساختاری به کمک رویکرد حداقل مربعات جزئی، دو معیار اصلی برای آزمون الگوهای ساختاری وجود دارد: (۱) شاخص ضریب تعیین (R^2)؛ (۲) شاخص افزونگی یا ارتباط پیش‌بین. معیار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا الگوی مسیر، ضریب تعیین می‌باشد. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا

توسط متغیر برونزا صورت می‌پذیرد. در جدول شماره ۹ مقدار R^2 بدست آمده برای متغیرهای تحقیق در جدول شماره ۸ نشان داده شده است.

جدول شماره ۸. شاخص ضریب تعیین

R Square	۰/۹۶۰
R Square Adjusted	۰/۹۵۸

کیفیت الگوی ساختاری توسط شاخص افزونگی (CV Red) نیز محاسبه می‌شود، هدف این شاخص بررسی توانایی الگوی ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم پوشی (Blindfolding) می‌باشد. معروف‌ترین و شناخته شده‌ترین معیار اندازه‌گیری این توانایی، شاخص Q^2 استون - گایسلر است که بر اساس این ملاک الگو باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درونزا انعکاسی را پیش‌بینی کند. مقادیر Q^2 بالای صفر نشان می‌دهند که مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده اند و الگوی توانایی پیش‌بینی دارد؛ به عبارتی در صورتی که کلیه مقادیر بدست آمده برای شاخص CV Red با در نظر داشتن متغیر پنهان درونزا انعکاسی شده مثبت باشد، می‌توان گفت الگوی ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است. طبق نتایج حاصل از خروجی نرم افزار، شاخص CV Red برای متغیرهای الگوی مثبت بوده و کیفیت آن اثبات می‌شود.

جدول شماره ۹. شاخص کیفیت الگوی ساختاری

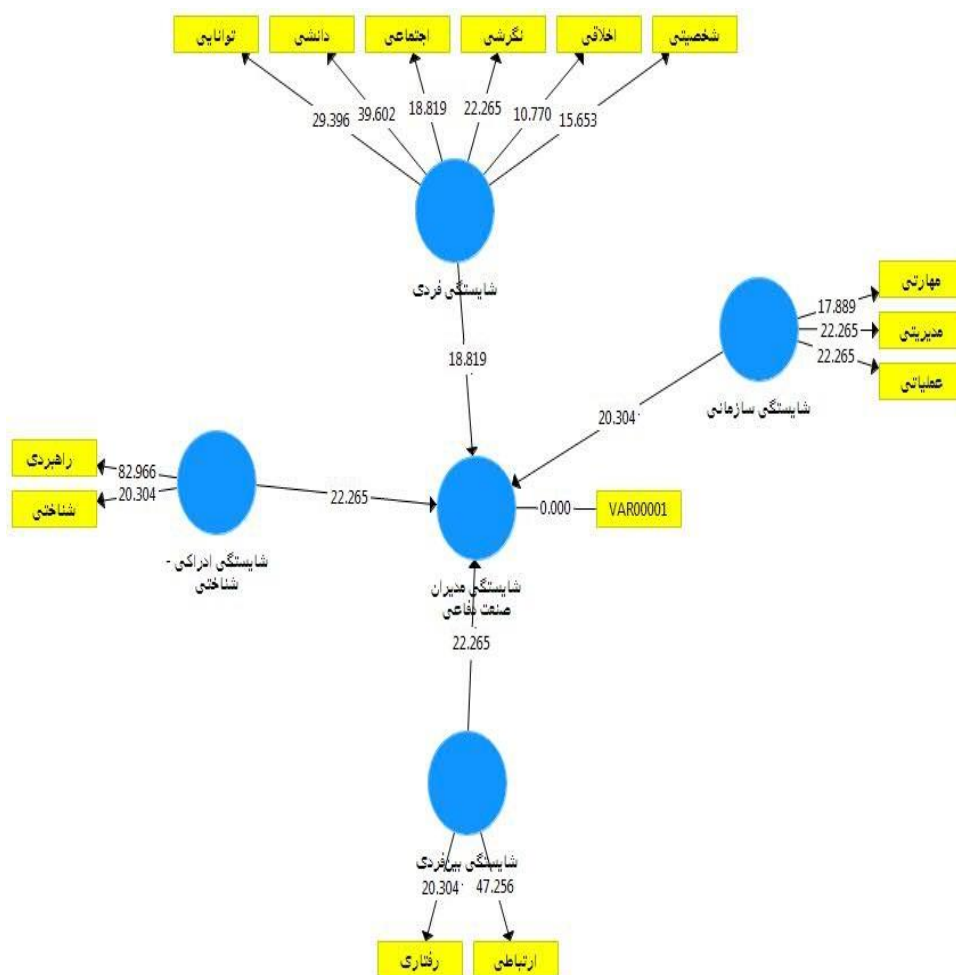
CV RED.	سازه
۰/۹۰۷	شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح

ضرایب معناداری t

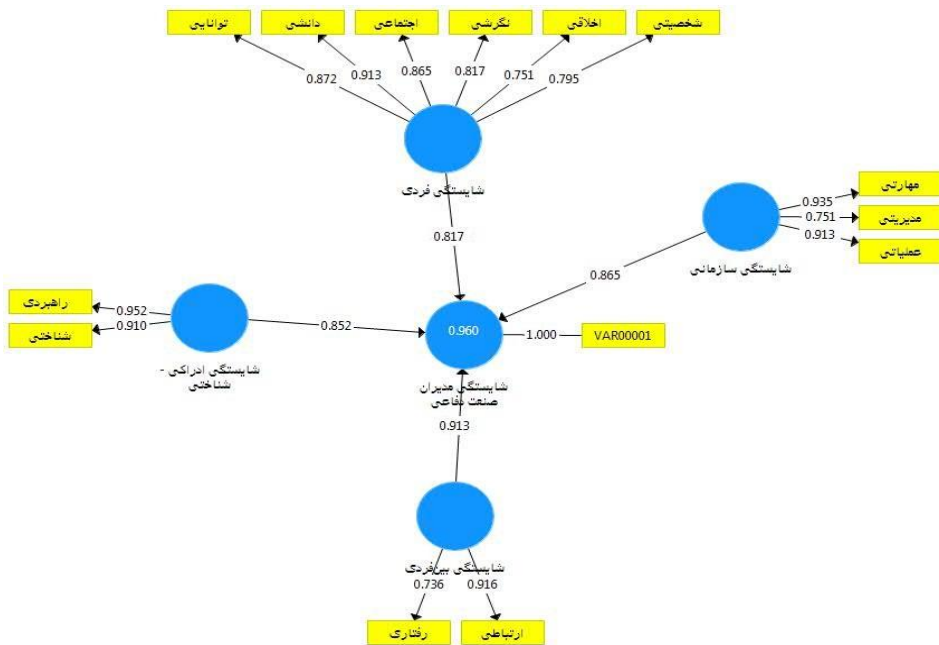
در این بخش با استفاده از الگوریتم بوت استارپ به محاسبه آماره T پرداخته می‌شود. در صورتی که مقدار آماره T از $1/96$ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است. نتایج این الگوریتم در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.

ضرایب مسیر

برای محاسبه ضرایب استاندارد مسیر بین سازه‌ها باید از الگوریتم پی.ال.اس استفاده نمود. ضرایب استاندارد شده بین متغیر مستقل و وابسته نشان می‌دهد که متغیر مستقل این میزان درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین می‌کند. شکل شماره ۳ ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از ابعاد و مولفه‌ها را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۲. آماره t بین متغیرها



شکل شماره ۳. ضریب مسیر بین متغیرهای تحقیق

جدول شماره ۱۰ نتیجه فرضیه‌های مستقیم را ارائه می‌دهد. نکته مهم در ارتباط با جدول شماره ۱۰ این است که روابطی که در آن مقدار p کمتر از ۰/۰۵ باشد و یا مقدار آماره تی آن‌ها بالاتر از ۱/۹۶ باشد؛ تایید می‌شوند و روابطی که مقدار p آن‌ها بیشتر از ۰/۰۵ باشد و یا مقدار آماره تی آن‌ها کمتر از ۱,۹۶ باشد؛ مورد تایید واقع نمی‌شوند.

جدول شماره ۱۰. نتیجه فرضیه‌های تحقیق

متغیرها مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره T	نتیجه تاثیر
شایستگی فردی	شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح	۰/۸۱۷	۱۸/۸۱۹	مثبت
شایستگی بین فردی		۰/۹۱۳	۲۲/۲۶۵	مثبت
شایستگی سازمانی		۰/۸۶۵	۲۰/۳۰۴	مثبت
شایستگی ادراکی - شناختی		۰/۸۲۵	۲۲/۲۶۵	مثبت

با عنایت به خروجی جدول شماره ۱۰، می‌توان بیان نمود که بین شایستگی‌های چهارگانه فردی، بین فردی، سازمانی و ادراکی - شناختی با شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۴. نتیجه‌گیری

۴-۱. جمع‌بندی

امروزه یکی از اهرم‌های کلیدی در اداره سازمان‌ها، مدیران می‌باشند و مدیران شایسته به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند؛ به‌گونه‌ای که مهم‌ترین رکن موثر برای دستیابی به اهداف سازمانی قلمداد می‌شوند. امروزه موفقیت پایدار و رشد مستمر هر سازمانی در گرو وجود مدیر شایسته یا تیم مدیریتی شایسته است. مدیر به‌عنوان منعکس‌کننده عملکرد و جایگاه سازمان جهت ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در راس هرم مدیریتی قرار می‌گیرد و نوع مدیریت مدیر، موفقیت سازمان را تضمین می‌کند؛ به‌طوری‌که مهم‌ترین عامل تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان به چگونگی عملکرد مدیریت بستگی دارد. در این میان، یکی از عوامل مهم برای موفقیت مدیران، داشتن شایستگی‌های مدیریتی است و این مولفه در سازمان‌های دفاعی که اقدامات راهبردی انجام می‌دهند و همواره جزء سازمان‌های موفق و پیشرو شناخته می‌شوند از اهمیت بسزایی برخوردار است. در پژوهش حاضر به‌منظور آرایه الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در مرحله اول با بررسی کتابخانه‌ای و مصاحبه با افراد صاحب‌نظر و استفاده از نظرات خبرگان، با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در ۱۴۰ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر احصاء گردید. در مرحله دوم الگوی ارائه شده در قالب یک پرسشنامه محقق‌ساخته در اختیار ۲۰ تن از خبرگان موضوع مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و پایایی آن بر ۰/۹۸۹ محاسبه و بر اساس آزمون تی-تک نمونه‌ای مضامین تأیید شدند. بر اساس الگوی ارائه شده و در پاسخ به سوال اصلی، شایستگی مدیران وزارت

دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح شامل شایستگی فردی، شایستگی بین فردی، شایستگی سازمانی و شایستگی ادراکی - شناختی می باشد. بر اساس این الگو:

در پاسخ به سوال فرعی ۱: بعد شایستگی فردی (شامل: شخصیتی، اخلاقی، نگرشی، اجتماعی، دانشی و توانایی)

در پاسخ به سوال فرعی ۲: بعد شایستگی بین فردی (شامل: ارتباطی و رفتاری)

در پاسخ به سوال فرعی ۳: بعد شایستگی سازمانی (شامل: مهارتی، مدیریتی و عملیاتی)

در پاسخ به سوال فرعی ۴: بعد شایستگی ادراکی - شناختی (شامل راهبردی و شناختی) است.

همچنین با بررسی ها پیشینه های تحقیق، پژوهش هایی در زمینه شایستگی های مدیران و شایستگی های مدیریتی، سبک و شیوه مدیران توسط نورمحمدی و نیک معین (۱۳۹۴)، اللهیاری و همکاران (۱۳۹۷)، قنادی نژاد و عصاره (۱۳۹۸)، طوعیان (۱۳۹۸)، سیدی و همکاران (۱۳۹۸)، داودی و همکاران (۱۳۹۹)، قربانی و همکاران (۱۳۹۹)، گاتاوان (۲۰۱۸)، رانتز (۲۰۱۸) و کوپنن و همکاران (۲۰۱۹) صورت گرفته است که نتایج این پژوهش ها، تأییدکننده نتیجه پژوهش حاضر می باشد، همچنین می توان تفاوت الگوی شایستگی مدیران سازمان های دفاعی با سایر سازمان ها را در محرمانگی، رعایت اصول حفاظتی و رعایت سلسله مراتب سازمانی دانست.

۴-۲. پیشنهادها

پیشنهاد به مسئولین وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح

۱. تدوین راهکارها و سیاست های لازم در خصوص ابعاد استخراج شده در پژوهش حاضر به منظور کاربردی تر و عینی تر نمودن آنها و تدوین خط مشی لازم.

۲. بهره گیری از الگوی ارائه شده برای ارزیابی مدیران در انتصاب ها و ترفیع ها.

۳. استفاده از نتایج پژوهش حاضر برای مدیران سازمان های دفاعی به منظور تقویت ابعاد شایستگی فردی (شامل: شخصیتی، اخلاقی، نگرشی، اجتماعی، دانشی و توانایی); ابعاد

شایستگی بین فردی (شامل: ارتباطی و رفتاری)؛ ابعاد شایستگی سازمانی (شامل: مهارتی، مدیریتی و عملیاتی) و ابعاد شایستگی ادراکی - شناختی (شامل راهبردی و شناختی).

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

۱. بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد و کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی برای تدوین الگوی راهبردی شایستگی مدیران سازمان‌های دفاعی.
۲. طراحی الگوی مناسب برای اندازه‌گیری شایستگی مدیران سازمان‌های نظامی و غیرنظامی.



فهرست منابع

الف. منابع فارسی

۱. ابراهیم‌زاده، بیت‌الله؛ ناظم، فتاح (۱۳۹۷). «شناسایی و تدوین مولفه‌های موثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران»، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، دوره ۱۲، شماره ۴۶، صص ۲۳-۹.
۲. اسدی‌فرد، رویا؛ خائف‌الهی، احمدعلی؛ رضائیان، علی (۱۳۹۰). «مدل شایستگی مدیران دولتی ایران براساس صحیفه امام خمینی (ره)» *تشریح مدیریت دولتی*، دوره سوم، شماره ۸، صص ۹۲-۷۵.
۳. بجانی، ابوالفضل؛ شهلائی، جواد؛ کشکر، سارا؛ غفوری، فرزاد (۱۳۹۸). «تدوین الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور براساس نظریه داده‌بنیاد»، *فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۵۴، صص ۱۲۸-۱۰۹.
۴. بنیادی، حجت‌الله؛ فانی، علی‌اصغر؛ سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۷). «طراحی و تبیین الگوی شایستگی مدیران مدارس بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و دیگر اسناد بالادستی»، *دوفصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، سال هفتم، شماره ۱۹، صص ۱۴۴-۱۱۳.
۵. پورصادق، ناصر؛ ذاکری، زهرا (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی مدیران بر اساس الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت، *اولین همایش ملی مدیریت دولتی در ایران: سیاست‌گذاری کلی*، تهران: دانشگاه تهران.
۶. پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۵). *مدیریت ما، مدیریت اسلامی در پرتو امام علی (ع) نهج‌البلاغه*، تهران: انتشارات بنیاد نهج‌البلاغه.
۷. تسلیمی، محمدسعید؛ راعی، رضا؛ فرزین‌وش، اسدالله؛ برقی، میکائیل (۱۳۹۲). «طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های مدیران پروژه‌های ملی کشور با تمرکز بر ریسک»، *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره پنجم، شماره ۴، صص ۷۸-۵۷.
۸. جوکار، علی؛ فلاح، وحید؛ صفریان، سعید (۱۳۹۷). «بررسی رابطه شایستگی مدیران با توسعه سازمانی»، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، سال دوازدهم، شماره ۱، صص ۵۴-۴۱.
۹. صداقت، مریم؛ پورکریم، جواد؛ محمدی، راحله (۱۳۹۳). «رابطه شایستگی و سبک‌های تفکر مدیران: مطالعه موردی جهاد دانشگاهی»، *فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، سال چهارم، شماره ۱۱، صص ۲۹۶-۲۸۱.

۱۰. حصیرچی، امیر؛ سلطانی، محمدرضا؛ فرهی، برزو (۱۳۹۰). الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، «فصلنامه نظارت و بازرسی»، سال پنجم، شماره ۱۷، صص ۳۸ - ۷.
۱۱. رمضان‌پور، انسیه؛ پورکریمی، جواد؛ فاطمی، امین؛ معصومی، داود (۱۴۰۰). ارائه مدل ترکیبی از شایستگی‌های مدرسان دوره الکترونیکی، «مجله فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی»، سال چهارم، شماره ۱۱، صص ۲۵ - ۵.
۱۲. رنجبر، منصور؛ خائف‌علی، احمد؛ دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر (۱۳۹۲). «ارزیابی مدل شایستگی‌های مدیران سلامت با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری»، «فصلنامه دانشگاه علوم پزشکی مازندران»، دوره ۲۳، شماره ۱۰۹، صص ۱۱۳ - ۱۰۳.
۱۳. سنجقی، محمدابراهیم؛ رمضان، مجید؛ شفقت، ابوطالب؛ میلانی‌نژاد، حمید (۱۴۰۱). «طراحی مدل مدیریت راهبردی سرمایه انسانی (مطالعه موردی: مراکز طراحی در صنعت دفاعی)»، «فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی»، سال چهاردهم، شماره ۴۷، صص ۶۹ - ۴۱.
۱۴. فرهی، علی؛ مهدوی، موسی؛ ظریفی‌اصل، جاسم (۱۴۰۰). «سطح شایستگی مدیران و فرماندهان در یک سازمان نظامی»، «فصلنامه نظارت و بازرسی»، سال نهم، شماره ۱۸، صص ۲۴ - ۷.
۱۵. قاضی‌زاده‌فرد، سیدضیاء‌الدین؛ علی‌دادی، علی (۱۳۹۹). «معرفی و اولویت‌بندی متغیرهای کلیدی راهبردی دیدبانی تحولات محیطی در حوزه نظامی، دفاعی و امنیتی در ن.م.ج.ا.ا»، «فصلنامه راهبرد دفاعی»، سال هجدهم، شماره ۷۱، صص ۷۳ - ۴۱.
۱۶. قربان‌نژاد، پریسا؛ عیسی‌خانی، احمد (۱۳۹۸). «الگوی شایستگی مدیران بر اساس امام علی (ع) نهج‌البلاغه»، «فصلنامه مدیریت توسعه و تحول»، شماره ۱۵، صص ۲۲ - ۱۷.
۱۷. قربانی، علی؛ رمضانی، طیبه؛ میرزاحسن، حسین (۱۳۹۹). «طراحی مدل شایستگی‌های مدیران مبتنی بر آموزه‌های قرآن و نهج‌البلاغه»، «فصلنامه پژوهش‌نامه نهج‌البلاغه»، دوره هشتم، شماره ۳۱، صص ۱۲۸ - ۱۰۹.
۱۸. قنادی‌نژاد، فرزانه؛ عصاره، فریده (۱۳۹۸). «الگوی ارزیابی شایستگی‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران»، «فصلنامه ره یافت»، دوره ۲۹، شماره ۷۴، صص ۱۶ - ۱.
۱۹. کرمی، مرتضی؛ صالحی، مسلم (۱۳۸۸). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، تهران: انتشارات آبیژ.

۲۰. محمدی، سیدمحمد؛ زارعی‌متین، حسن؛ بحیرایی، صدیقه (۱۳۹۱). «شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌ها»، *فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، سال اول، شماره ۱، صص ۱۴۳ - ۱۱۴.
۲۱. موسوی، زهره؛ حسینی، محمدسلطان (۱۳۹۸). «تدوین الگوی شایستگی برای مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان»، *فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، دوره ۵، شماره ۱۹، صص ۱۰۹-۹۵.
۲۲. مومنی، حسن (۱۳۹۵). «برنامه‌ریزی درسی مبتنی بر شایستگی در آموزش عالی»، *فصلنامه تخصصی رویش*، سال پنجم، شماره ۱۹، صص ۴۳ - ۲۵.

ب. منابع انگلیسی

1. Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of Hotel General Managers: A Conceptual Framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393-418. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0448>.
2. Dziekonski, K. (2017). *Project manager's* competencies model for construction industry in Poland. *Procedia Engineering*, 182, 174-181.
3. Gunawanm J (2018). Factors contributing to managerial competence of first line nurse managers: A systematic review. *Intrnational Journal of Nursing Practice*; 54(1): 46-60.
4. Idrisa, Norhalimah; Honga, Tan Sui; Abu Mansora, Nur Naha (2018). A qualitative inquiry of women managers' competence acquisition, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40, pp. 395 – 403.
5. Jałochaa, Beata; Petter Kraneb, Hans; Ekambaramc, Anandasivakumar; Prawelska-Skrzypek Grałyna (2020). *Key competences of public sector project managers*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 119, pp 247 – 256.
6. Jiang, L., & Alexakis, G. (2017). Comparing students' and managers' perceptions of essential entry-level management competencies in the hospitality industry: An empirical study. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 20, 32-46.
7. Koponen, J., Julkunen, S., & Asai, A. (2019). Sales Communication Competence in International B2B Solution Selling. *Industrial Marketing Management*, 82(1), 238-252. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.009>.
8. Liyons, D; Yu, M. (2015). "Research on the human resource management mode based on competency model". International Conference on Informatization in Education, *Management and Business (IEMB 2015)*, Guangzhou, China, pp: 1053-1057.
9. Martell, C. R., & Dougherty, R. M. (2010). The Role of Continuing Education and Training in Human Resource Development: An Administrator's Viewpoint. *Journal of academic librarianship*, 4(3), 151-5.

10. Pallai K, Gregor A (2016). Assessment of effectiveness of public integrity training workshops for civil servants – A case study. *Teaching Public Administration*; 34(3):247-269.
11. Rantz, A (2016). Competencies: *Report of the competencies workgroup. Workforce and succession planning workgroup*. 2016. New York State Governors Office of Employee Relations and the Department of Civil Service.
12. Schulze, H., & Bals, L. (2020). Implementing sustainable purchasing and supply management (SPSM): A Delphi study on competences needed by purchasing and supply management (PSM) professionals. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100625.
13. Tomastika, M., Strohmändlb, J., & Cechc, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969.
14. United Nations. (2014). Building a competency-based curriculum Architecture Educates 21ST century Bussiness practitioners. *Journal of Education for to Bussiness*, 106(1).
15. Uo, S., Ziyav, V (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), 116-125.
16. Viitala Riitta (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model, *Journal of Workplace learning*; 17(2).
17. Woodruffe, Charles (2014). What Is Meant by a Competency? *Leadership & Organization Development Journal*; 14(1): 29.
18. Virtanen, Turo (2000). Changing Competences of Public Managers: Tensions in Commitment. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4): 333.
19. Xuejun Qiao, June (2009). "Managerial Competencies for Middle Managers: Some Empirical Findings from China", *Journal of European Industrial Training*, Vol.33, No.1, P.69-80.
20. Zook, Aaron (2006). *Military Competency-Based Human Capital Management A Step Toward the Future*, U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Carlisle, PA, 17013-5050.