

Identifying and explaining the competencies of the strategic managers of the Holy Shrine Organization of Astan Quds Razavi

Abolfazl Sargazi¹
Received: 3/8/2022

Vajihe Hoshyar²
Accepted: 11/9/2022

Abstract

After the Islamic Revolution, Astan Quds Razavi was considered throughout the Islamic world as the most important religious center of Iran because of its appointment to the royal court of Samen al-Hajj Hazrat Ali ibn Musayat al-Reza (peace be upon him). The role of organizational managers in achieving this lofty goal is an irreplaceable and undeniable one, and they are expected to use their maximum power and prevailing capacities to solve existing challenges and correct current shortcomings. The present study aimed to identify and develop the competencies of strategic managers of Astan Quds Razavi Organization for holding managerial positions, select managers based on the results, and explain the basic indicators of their evaluation, training, and development. To this end, four research questions were examined: 1) What are the dimensions of the competence of the shrine's strategic managers? 2) What are the components of the competencies of the shrine's strategic managers? 3) Is the model extracted from the research valid? 4) What is the prioritization of the competencies of the shrine's strategic managers? The current research employed a combined research method. In the qualitative part of the research, a number of experts and managers of the holy shrine were interviewed. Content analysis was used. The final model was extracted in 10 dimensions (planning, organizing, leadership, mobilization of resources and facilities, knowledge, technical skills, faith commitments, communication skills, interpersonal skills, and perceptual skills) and 43 components. Then, in the quantitative part of the research, a questionnaire was distributed among 98 managers and heads of the holy shrine of Razavi to assess the model. To check the validity, a confirmatory factor was used, and the obtained values indicated the validity of the instrument. The instrument's reliability was approved by Cronbach's alpha. Finally, data analysis was performed with structural equation modeling and Friedman's rank test using Smart PLS software. The results showed that all dimensions and components of competencies were approved. In the next step, the dimensions and components of managers' competencies were prioritized using the Farid Man test method. The dimensions of competencies in order of priority are: faith commitments, technical skills, organization, mobilization of resources and facilities, planning, communication skills, perceptual skills, leadership, knowledge, and finally interpersonal skills.

Keywords: competence of managers, Holy Shrine Organization, competency model, Astan Quds Razavi

1. Master's student in Business Management, Strategic Direction, Imam Reza International University (AS), Mashhad, Iran. Ab.sargazi63@gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Management, Attar Higher Education Institute, Mashhad, Iran (corresponding author). v.hoshyar@attar.ac.ir

مقاله علمی - پژوهشی

شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران راهبردی حرم مطهر آستان قدس رضوی

ابوالفضل سرگزی^۱

وجیهه هوشیار^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۳۱

مشاهده مقاله منتشر شده: دوره ۱۷، شماره ۱

http://www.farhangekhorasan.ir/article_162141.html

چکیده

آستان قدس رضوی به سبب انتساب به بارگاه ملکوتی ثامن الحجج، حضرت علی بن موسی الرضا (علیه آلاف التحیه و الثناء)، به عنوان مهم‌ترین مرکز مذهبی ایران در جهان اسلام شناخته شده است. نقش مدیران سازمانی در رسیدن به این هدف والا، نقشی بی‌بدیل و انکارناپذیر است و از ایشان انتظار می‌رود با بهره‌گیری از حداکثر توان خود و ظرفیت‌های موجود، به حل چالش‌ها و اصلاح نارسایی‌های موجود بپردازند. پژوهش حاضر به منظور شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران راهبردی سازمان آستان قدس رضوی جهت تصدی پست‌های مدیریتی، گزینش و انتخاب مدیران بر اساس آن و تبیین شاخص‌های اولیه ارزیابی، آموزش و توسعه آن‌ها صورت گرفت. بدین منظور چهار سؤال تحقیق مورد بررسی قرار گرفت: ۱. شایستگی مدیران راهبردی حرم شامل چه ابعادی است؟ ۲. مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ابعاد شایستگی‌های مدیران راهبردی حرم کدامند؟ ۳. آیا مدل استخراج‌شده از پژوهش، معتبر است؟ ۴. اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران راهبردی حرم چگونه است؟ روش تحقیق پژوهش، روش تحقیق ترکیبی است. در بخش کیفی پژوهش با تعدادی از خبرگان و مدیران ستادی حرم مطهر مصاحبه به عمل آمد و برای تحلیل مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. مدل نهایی در قالب ۱۰ بُعد، شامل (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، بسیج منابع و امکانات، دانش، مهارت‌های فنی، تعهدات ایمانی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های درون‌فردی و مهارت‌های ادراکی) و ۴۳ مؤلفه استخراج شد؛ سپس در قسمت

۱. دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش استراتژیک، دانشگاه بین‌المللی امام‌رضا (ع)، مشهد، ایران

Ab.sargazi63@gmail.com

v.hoshiyar@attar.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت مؤسسه آموزش عالی عطار، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

کمی پژوهش جهت سنجش مدل پرسش‌نامه‌ای بین ۹۸ نفر از مدیران و مسؤولین حرم مطهر رضوی توزیع شد. جهت بررسی روایی، از عاملی تأییدی استفاده شد که مقادیر به‌دست‌آمده بیانگر روایی ابزار بود. همچنین، جهت پایایی ابزار با آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. درنهایت تحلیل داده‌ها به روش مدل معادلات ساختاری و آزمون رتبه‌ای فریدمن و با استفاده از نرم‌افزار Smart pls انجام گرفت. نتایج نشان داد تمامی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌ها مورد تأیید است. در مرحله بعد برای اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران، از روش آزمون فریدمن استفاده شد که ابعاد شایستگی به ترتیب اولویت عبارتند از: تعهدات ایمانی، مهارت‌های فنی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، برنامه‌ریزی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ادراکی، رهبری، دانش و مهارت‌های درون‌فردی.

واژه‌های کلیدی: شایستگی مدیران، مدل شایستگی، آستان قدس رضوی.

مقدمه

امروزه، رقابت میان کسب‌وکارها سرعت بیشتری به خود گرفته و پیروزی در میدان رقابت، توجه بیش از پیش سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌های رشد و موفقیت سازمان در میان رقبا نیازمند وجود منابع انسانی متخصص و اثرگذار است؛ چراکه منابع انسانی دارایی اصلی و پیکره سازمان را تشکیل می‌دهند (Lima & Galleli, 2021: 731). اگر سازمانی مدیریت منابع انسانی متخصص و متعهدی داشته باشد، نتایج کاری آن سازمان اثربخش‌تر خواهد بود؛ اما مهم‌تر از وجود منابع انسانی متخصص، وجود مدیران کارآمد و با کفایت در اداره منابع سازمان است که در روند اثربخشی منابع انسانی، نقش ویژه‌ای ایفا می‌کنند؛ به طوری که، مدیران راهبردی همواره جایگاه مهم و حیاتی را در سازمان‌ها به عهده دارند (Shet, Del Giudice & Rammal, 2022: 85). مدیران، رهبران و پیش‌تازان مسیر موفقیت سازمان‌ها هستند؛ به طوری که اثربخشی و هدایت فعالیت‌های کارکنان و منابع سازمان به عهده مدیران است که در این میان، مدیران راهبردی تأثیرگذارترین جایگاه در سازمان را به خود اختصاص داده‌اند (Bordbar, et al., 2021: 250). مدیران سطوح راهبردی در عالی‌ترین سلسله

مراتب سازمان قرار دارند و رفتار و نحوه اعمال مدیریت راهبردی و تدابیری که برای راهنمایی منابع انسانی در سازمان اعمال می‌کنند، اثرات وسیع و بلندمدتی بر جای می‌گذارد. به همین جهت، باید در انتخاب و گزینش مدیران شایسته بر اساس الگوی مناسب توجه ویژه‌ای مبذول داشت (حمیدی‌زاده و احمدی، ۱۳۹۳: ۹۷). همچنین با وجود تحولات و سرعت سریع رقابت میان سازمان‌ها، مدیران عضو اصلی در بالابردن پرچم موفقیت هر سازمان هستند؛ چراکه مدیران راهبردی سکندار اجرا و عملیاتی کردن مهارت‌ها و تخصص کارکنان در دریای رقابتی سازمان‌ها هستند (جامعی و دیگران، ۱۴۰۰: ۱۲۱). اهمیت مسئولیت مدیران راهبردی بیان می‌دارد که مأموریت درست آنان در برنامه‌ریزی و انجام استراتژی‌های مهم سازمانی در کامیابی و دستیابی به چشم‌انداز سازمانی تأثیر دارد (Kiiza & Basheka, 2018: 97). امروزه اما ورود و استفاده مناسب از بازار متحول در جهت منافع سازمانی مستلزم وجود متولیان و مدیران کارآمد منابع انسانی در سطوح مختلف سازمان برای رهبری و هدایت درست منابع است؛ از جمله نقش‌هایی مانند حمایت‌گری کارکنان، ارزیابی و توسعه سرمایه‌های انسانی، شریک استراتژیک و رهبری منابع انسانی است که در واقع ایفاکردن نقش‌های حیاتی در سازمان بازتاب بالایی در موفقیت و پیشبرد اهداف سازمان در شرایط تحول‌گرایانه دارد که این امر مستلزم مهارت‌ها و شایستگی‌های درخور جایگاه‌های مهم سازمانی است (Yazdanshenas, 2021: 542). وجود شایستگی، لازمه کیفیت کاری مشاغل در سازمان‌هاست. رویکرد شایستگی کارکنان، امکان رشد و ارتقای منابع انسانی هم‌راستا با شایسته‌سالاری در سازمان را فراهم می‌آورد که ایجاد این نگرش مستلزم شایستگی مدیران سازمان است (Brown, George & Mehaffey-Kultgen, 2018: 123). به همین دلیل، می‌توان با ارزیابی شایستگی و مهارت‌های مدیران راهبردی از طریق ابزارهای سنجشی، مانند عملکرد کاری، شایستگی‌های اخلاقی و رفتاری، توانایی رهبری و هدایت درست و...، دستیابی به اهداف سازمان را از طریق راهبرد و راهنمایی درست منابع انسانی میسر کرد (عباس‌پاشا، کیاکجوری و تقی‌پوریان گیلانی، ۱۴۰۰: ۲۷۳). آستان قدس رضوی نیز به‌شدت در معرض دگرگونی و تحولات در زمینه سرمایه انسانی و مسئولیت‌های اجتماعی قرار گرفته است و در راستای چشم‌انداز بیست‌ساله آستان قدس رضوی و مسائلی از این قبیل، نیازمند وجود مدیرانی است که از بیشترین بلوغ با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جهت اداره امور و مدیریت مطلوب‌تر

با هدف افزایش اثربخشی و کارایی سازمانی و جلوگیری از هدررفت منابع برخوردار باشند؛ در نتیجه سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران راهبردی حرم چیست؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شایستگی به مجموعه توانمندی‌ها و مهارت‌های شغلی کارکنان گفته می‌شود که در بهبود فعالیت‌ها و عملکرد بهتر، مؤثر است و عملکرد افراد را تخصصی و اثربخش‌تر می‌کند. شایستگی، ویژگی درونی فرد است که با عملکرد عالی در یک شغل، رابطه مستقیم دارد (Crans, et al., 2021: 678). شایستگی‌ها را می‌توان این‌گونه تقسیم کرد: شایستگی‌های مورد نیاز که توانمندی ضروری را برای حداقل عملکرد در انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد و شایستگی‌های بالا که بر اساس آن‌ها، نتایج به دست آمده، بالاتر از میانگین و عملکرد بالاتری است و تخصص بسیاری را در شغل ایجاد می‌کند (Heymann, et al., 2022: 390). نزدیک‌ترین تئوری به بحث شایستگی‌های مدیران، تئوری منبع‌محور است. تئوری مبتنی بر منابع^۱ که به دیدگاه و تئوری منبع‌محور شناخته می‌شود، توسط ورنرفلت (Wernerfelt, 1984) در ادبیات مدیریت استراتژیک، رایج و توسط متخصصان دیگر بررسی و تکمیل شد. تئوری منبع‌محور نگاه ویژه‌ای به منابع سازمان دارد و کسب مزیت رقابتی از طریق تهیه و تدوین راهبردهای منابع سازمان را امکان‌پذیر می‌داند. در واقع، این رویکرد بیان می‌کند، هر سازمانی مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌ها را دارد که زیربنایی را برای راهبردهای سازمان فراهم می‌کند و این منابع و قابلیت‌ها، منبع اصلی بازدهی و سود شرکت هستند.

رمضان‌پناه (۱۳۹۹) در پایان‌نامه خود به طراحی مدل شایستگی با رویکرد توسعه مدیران سطوح عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران پرداخته است. این پژوهش با رویکرد آمیخته انجام شده است. میدان پژوهش، مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران هستند. داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار SPSS تحت تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفتند تا شاخص‌های مدل حاصل از بخش کیفی مورد بررسی قرار بگیرد. با توجه به نتایج مشاهده‌شده

در آزمون‌ها، یافته‌های تحلیل عاملی اکتشافی، با مدل اولیه پژوهش مطابقت دارد. مدل شایستگی مدیران عالی و میانی در سه بُعد فردی، میان‌فردی و اجرایی، ۱۱ مؤلفه و ۴۶ شاخص طراحی شده است و تفاوت دو مدل تنها در میزان اهمیت شایستگی‌ها برای مدیران عالی و میانی است. الگوی توسعه مدیران با دو روش کلی، توسعه سازمانی و خودتوسعه‌ای ارائه شده است و روش‌های توسعه لازم برای هر شایستگی موجود در مدل طراحی شده، ارائه شده است. شایستگی باعث ایجاد مهارت‌ها و توانمندی‌های شغلی افراد برای اجرای سیاست‌های تعیین‌شده سازمانی می‌شود که جایگاه افراد را برحسب شایستگی و تخصص‌ها می‌توان شناسایی کرد. امروزه این رویکرد بسیار مورد توجه صاحب‌نظران و صاحبان مشاغل است؛ به‌گونه‌ای که در ادبیات امروزی منابع انسانی مورد تأکید بسیار قرار دارد (Otoo, 2020: 1353).

روش مبنی بر شایستگی به شکل امروزی توسط شرکت هی-مک^۱ که مؤسس آن مک کللند^۲ روان‌شناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ ارائه شد. مک کللند، کار را با بیان متغیرهایی از شایستگی و مهارت‌ها آغاز کرد که می‌توانستند عملکرد شغلی بهتر را فراهم کنند و تحت تأثیر جنسیت، نژاد یا عوامل اجتماعی و اقتصادی بودند. در سال ۱۹۸۲، بویاتزیس^۳ از طریق ایجاد مدلی منطقی و منسجم تحت عنوان شایستگی مدیریت، یکی از مهم‌ترین بنیان‌های «نهضت شایستگی را بنا نهاد». مینتزبرگ و کاتز^۴ «نیز از پیشگامان نظریه‌پردازی در حوزه شایستگی مدیران هستند (Chang-Howe, 2019:19).

طبق رویکرد صفت‌مدار «اسپنسر و اسپنسر^۵» شایستگی، ویژگی زیربنایی فرد است که با عملکرد اثربخش ملاک‌مدار یا عملکرد برتر در یک شغل یا جایگاه، رابطه دارد. در عین حال برای شایستگی، تعاریف متعددی ارائه شده است (Byukusenge, Munene & Orobia, 2021: 445). طبق تعریفی دیگر، شایستگی‌ها، ویژگی و رفتارهایی هستند که در مهارت‌ها و توانایی‌ها آشکار می‌شوند و عملکرد مؤثر در یک شغل خاص را به وجود می‌آورند (Kundu, Mor & Gahlawat, 2021: 834)؛ به‌گونه‌ای که جباری (۱۴۰۰) در پژوهش خود به ارزیابی شایستگی‌های مدیران

1. Hey-McBarr
2. Clarence McClelland
3. Boyatzis
4. Mintzberg & Katz
5. Spencer & Spencer

واحدهای تولیدی ورزشی شمال غرب کشور به روش بازخورد چندمنبعی پرداخته است. در این پایان‌نامه از ۲۳ واحد تولیدی ورزشی فعال شناسایی شده، ۹ مورد حاضر به همکاری شدند و در مجموع ۹۰ بازخورد قابل قبول از منابع بازخورددهنده (مافوق، همکاران، خودارزیابی، کارکنان خط تولید و فروشندگان) به دست آمد. به منظور طبقه‌بندی و توصیف داده‌های جمع‌آوری شده، از شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار و دامنه تغییرات) و با توجه به غیرنرمال بودن توزیع داده‌های متغیرهای پژوهش، از طریق آزمون‌های کولموگوروف-اسمیرنوف^۱ و شاپیرو-ویلک^۲، از آزمون‌های آماری غیرپارامتریک دوجمله‌ای، فریدمن^۳، کروسکال-والیس^۴، اسپیرمن و کندال^۵، توسط نسخه ۲۲ نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس^۶، جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ استفاده شد. نتایج نشان داد که مدیران جامعه آماری پژوهش، از نظر شایستگی‌های مربوطه در وضعیت مطلوبی قرار دارند؛ با وجود این، بُعد «کنترل واحد فروش» آن‌ها به طور معنی‌داری در سطح پایین‌تری قرار دارد؛ درحالی‌که مؤسسه نشنال پارک سرویس امپلوییز^۷ شایستگی را مجموعه‌ای از توانمندی و ویژگی‌های افراد در انجام یک فعالیت شغلی می‌داند که زمینه بروز توسعه و رشد فرد در مسیر رسیدن به موفقیت را فراهم می‌کند. این تعریف مؤلفه توانایی را نیز به مؤلفه‌های شایستگی افزوده است.

شایستگی، ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام یک نقش به گونه‌ای کارا و با ارزش است (Kundu, Mor & Gahlawat, 2021: 834). همچنین در پژوهشی به بررسی و مطالعه شایستگی‌های مدیریتی و عملکرد تجاری و نقش نوآوری به‌عنوان میانجی در اس‌ام‌ای^۸‌های اوگاندا پرداخته‌اند (Byukusenge, Munene & Orobia, 2021: 445). عملکرد یک شرکت، وابسته به بسیاری از عوامل، مانند نوآوری در آن شرکت و وجود مهارت‌های فردی خاص در افراد آن شرکت است. این عوامل با یکدیگر در ارتباط و به صورت مستقیم یا غیرمستقیم

-
1. Kolmogorov–Smirnov test
 2. Shapiro-Wilk
 3. Friedman
 4. Kruskal–Wallis
 5. Spearman & Kendall
 6. Spss
 7. National Park Service Employees
 8. SME

بر عملکرد یک شرکت مؤثر هستند. نظریه‌های بسیاری در زمینه شایستگی کارآفرینانه داده شده است. در واقع شایستگی‌های کارآفرینانه، درگیر شدن مدیران در نقش‌ها و مهارت‌هایی شامل: نقش‌های کارآفرینی، مدیریتی و نقش‌های وظیفه‌ای است. یافته‌ها نشان داد که نوآوری، یک واسطه مهم در ارتباط بین شایستگی‌های مدیریتی و عملکرد تجاری است؛ بنابراین این مطالعه با بیان اینکه نوآوری در عملکرد کسب‌وکار، یک واسطه نسبی در رابطه بین شایستگی‌های مدیریتی و عملکرد تجاری اس‌ام‌ایها در اوگانداست، دانش جدیدی را اضافه می‌کند.

مک لاکان^۱ شایستگی را به موفقیت یک ملت مرتبط کرد و توضیح داد که ثروت کسب‌وکار و ملت‌ها به دانش و مهارت مردم آن‌ها وابسته است. شایستگی‌های مدیریتی برای وظایف مدیریت استفاده می‌شود و به طور کلی می‌تواند در سازمان‌های مشابه اعمال شود (Camuffo & Gerli, 2018: 403). استفاده از شایستگی‌های منابع، توسط مدیریت، استراتژی و چشم انداز سازمان‌های خاص تعیین می‌شوند. به منظور بدست آوردن منافع شایستگی و مدل شایستگی، مدیریت ارشد باید از این ایده حمایت کند و آن را بپذیرد (رحیمی و میرجعفری اردکانی، ۱۳۹۹: ۱). همچنین، شایستگی‌ها می‌تواند برای تطبیق فرد مناسب برای شغل خاص مورد استفاده قرار گیرد. برخی از مدیران، شایستگی‌ها را معیاری برای توضیح اینکه چه مهارت‌هایی را یک فرد دارد و چه مهارت‌هایی را یک فرد برای یک شغل به‌خصوص نیاز دارد، می‌دانند (Bird, 2019: 115). از طرفی اسماعیلی (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی و ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران اسلامی- ایرانی پرداخته است. با استفاده از الگوی تحلیل شبکه‌ای می‌توان نسبت به وزن‌دهی و تعیین اولویت شایستگی‌های مدیران اقدام کرد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای SPSS و Super Decision استفاده شده است. نتایج نهایی شایستگی‌های مدیران نشان می‌دهد که شایستگی عدالت از معیار اصلی تعهد، با ۰/۱۳ دارای اولویت اول و شایستگی داشتن شخصیت مستقل از معیار اصلی کفایت، با ۰/۲۰ دارای اولویت آخر است.

اهمیت شایستگی منابع انسانی برای سازمان‌ها

در گذشته، رهبری نیروی انسانی در سازمان به عهده اداره آمار و امور اداری بود؛ اما امروزه تحت تأثیر عوامل بیرون‌سازمانی، بالاخص تطابق قابلیت رهبری امور کارکنان با نیازهای جدید، امور مربوط به منابع انسانی در رابطه با رسالت و اهداف سازمان و در نظر داشتن چالش‌های محیطی سازمان‌دهی می‌شود (Mohd Ali, Shafii & Shahimi, 2020: 377). بر این اساس، اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به منزله یک منبع استراتژیک و مجری برنامه‌ها و فراگردهای سازمانی، جایگاهی به مراتب والاتر از گذشته یافته است؛ تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته، از انسان به مثابه مهم‌ترین منبع و دارایی برای سازمان یاد می‌شود (Yazdanshenas, 2021: 542)؛ به‌طوریکه، ترکمنی (۱۴۰۰) در پژوهشی به ارزیابی شایستگی‌های مدیران با الگوی ۳۶۰ درجه و رتبه‌بندی با تکنیک چندمعیاره تاپسیس^۱ در اداره کل راه‌آهن خراسان پرداخته است. الگوی ارزیابی ۳۶۰ درجه، روشی جامع در ارزیابی شایستگی‌های مدیران است و این مقاله در یک پژوهش میدانی در اداره کل راه‌آهن خراسان و با استفاده از یک پرسشنامه معتبر که تأییدیه روایی به روش خبرگی و پایایی به روش ضریب آلفای کرونباخ انجام شد، ۱۲ عنوان شایستگی مدیران که در سه بُعد ویژگی عملکردی، سازمانی و رفتاری طراحی شده است و با استفاده از نظرات ۴ ذی‌نفع «خودارزیابی، نیروهای تحت سرپرستی، مدیران هم‌رده و مافوق» برای ۴۱ نفر از مدیران، مورد ارزیابی قرار گرفت. ارزیابی توسط سه معیار میانگین امتیازات، پراکندگی نظرات و میزان شناخت ارزیابی‌کننده نسبت به ارزیابی‌شونده صورت پذیرفت که توسط روش آنتروپی شانون^۲ وزن‌دهی شد و سپس رتبه‌بندی مدیران با تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره تاپسیس انجام شد. همچنین، زارع میرک‌آباد (۱۳۹۹) در پایان‌نامه خود به بررسی نقش شایستگی‌های مدیران بر تسهیم دانش، عملکرد شغلی و وفاداری کارکنان (مورد مطالعه: شبکه بهداشت و درمان شهرستان مهریز) پرداخته است. نتایج نشان داد که تسهیم دانش بر عملکرد شغلی و وفاداری کارکنان تأثیر معناداری دارد و علاوه بر این عملکرد شغلی نیز بر وفاداری کارکنان تأثیر معناداری داشته است که این نشان‌دهنده اهمیت شایستگی‌ها در وفاداری کارکنان نیز هست. امروزه

1. Topsis
2. Shannon Entropy

سازمان‌ها برای بقا، توسعه و رشد خود می‌کوشند از طریق منابع انسانی شایسته در گستره جهانی به رشد وسیع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نایل شوند. در واقع منابع انسانی شایسته کلید موفقیت‌های سازمانی به شمار می‌آید. متأسفانه در زمینه اهمیت شایستگی و توانمندی منابع انسانی، به شدت سهل‌انگاری می‌شود و در عمل، نقش حیاتی و استراتژیک آن نادیده گرفته می‌شود. این امر در حالی است که در دنیای کنونی، عامل انسانی و نقش منحصر به فرد آن در سازمان‌ها اهمیت فراوانی یافته است. سه روند و بحران عمده‌ای که در اهمیت مدیریت امور شایستگی کارکنان و منابع انسانی تأثیر می‌گذارد را می‌توان چنین برشمرد: ۱. هزینه‌های به-کارگیری نیروی انسانی متخصص، ۲. بحران بهره‌وری و ۳. شتاب و پیچیدگی فزاینده دگرگونی‌های اجتماعی، فرهنگی، حقوقی، جمعیتی و آموزشی و پرورشی (Bordbar, et al., 2021: 250).

همچنین اهمیت را در پژوهش گاندن (Ganaden, 2020) که تحت عنوان صلاحیت مدیریتی مدیران دبیرستان‌های آزمایشگاهی دانشگاه‌ها و دانشکده‌های دولتی در منطقه ۳، فیلیپین انجام داد، نشان داد. این مطالعه با هدف تحلیل صلاحیت مدیریتی مدیران انجام شد. پاسخ‌دهندگان این مطالعه شامل ۱۱ مدیر و ۱۱۰ معلم در دبیرستان‌های آزمایشگاهی دانشگاه‌ها و دانشکده‌های دولتی در منطقه ۳، فیلیپین بودند. نتایج نشان داد که مدیران دبیرستان‌های آزمایشگاه همیشه توانایی‌های خود را در زمینه رهبری، پیشرفت و تعالی شخصی و تعامل با جامعه نشان می‌دهند. با این حال، مطالعه نشان داد که مدیران برای بهبود تفکر استراتژیک و نوآوری و جنبه‌های صلاحیت مدیریت، مدیریت نیاز دارند. این مطالعه اختلاف معنی‌داری را در خصوصیات ادراکی صلاحیت مدیریتی هنگامی که پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت گروه‌بندی شده‌اند، نشان نداد. علاوه بر این، نتیجه تجزیه و تحلیل تفاوت در تعالی شخصی مدیران و صلاحیت‌های مدیریتی، مدیریتی را تعیین می‌کند که بر اساس بالاترین سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان گروه‌بندی شود. این مطالعه نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها و دانشکده‌های دولتی در منطقه ۳ ممکن است فعالیت‌هایی را طراحی و پیگیری کنند که می‌تواند به بهبود تفکر استراتژیک و نوآوری و جنبه‌های صلاحیت رهبری مدیریتی مدیران با هدف پاسخگویی کافی به انتظارات و خواسته‌های روزافزون

دانشجویان و سایر ذی‌نفعان این بخش دبیرستان‌های آزمایشگاهی کمک کند. از طرفی یزدان‌شناس (Yazdanshenas, 2021: 542) در مقاله‌ای به مطالعه خودارزیابی‌های اصلی و شایستگی‌های مدیران پروژه پرداخته است. الزامات مرتبط با شایستگی‌ها و مهارت‌های زندگی کاری یک مدیر پروژه به صورت تئوری، شایستگی‌های آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عنوان یک نتیجه بسیار ارزشمند این پژوهش می‌توان گفت نظر جمعی در مورد شایستگی‌های بسیار مهم شغل یک مدیر پروژه باید هنگام استخدام و ارتقا مدیر پروژه در نظر گرفته شود.

کاربرد شایستگی‌ها

مهم‌ترین نقش مدل شایستگی ارائه تصویری دقیق درباره دانش و مهارت‌های مدیریتی است. این مدل شیوه‌ای را برای تمرکز و دقت درباره دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران، در سطوح شغلی متفاوت در نقش‌ها و جایگاه‌های مختلف ارائه می‌دهد. دلیل بروز حساسیت‌ها و دغدغه‌های موجود در مورد پرداختن به مقوله شایستگی مدیران، اهمیت و جایگاه مدیران و حساسیت جامعه نسبت به فعالیت‌ها و نحوه عملکرد آن‌هاست که موجب شده است شناخت شایستگی‌های لازم برای مدیران از اهمیت بسیار زیادی برخوردار شود (Shet, Del Giudice & Rammal, 2022: 85)؛ چراکه بردبار و دیگران (Bordbar, et al., 2021: 250) در پژوهشی به ارائه یک تجربه ایرانی در زمینه توسعه شایستگی منابع انسانی پرداخته‌اند. در همین زمینه، کیفیت سرمایه انسانی، نقش حیاتی را در موفقیت سازمان ایفا می‌کند. برخی از سازمان‌ها از مدل‌های شایستگی منابع انسانی به عنوان استراتژی منابع انسانی استفاده می‌کنند تا با به‌کارگیری این مدل‌ها در سیستم‌های منابع انسانی، عملکرد خود را بهبود بخشند. نتایج حاکی از آن است که در صورت به‌کارگیری مدل شایستگی کارکنان به عنوان یک عامل راهبردی در سطح کلان، می‌توان بهبود عملکرد سازمان را انتظار داشت. شایستگی‌های شناسایی شده در این پژوهش این‌گونه طبقه‌بندی شد: الف. شایستگی‌های مشترک (عمومی)، شامل ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، شایستگی ادراکی، تعالی‌طلبی و شایستگی بین‌فردی است، ب. شایستگی‌های ویژه، شامل ۱. شایستگی‌های فنی و شغلی و ۲. شایستگی‌های سازمانی که زیرشایستگی‌هایی، نظیر شایستگی کسب‌وکار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری را دربرمی‌گیرد، است. درواقع، شناخت

شایستگی‌های لازم از یک سو می‌تواند ابزار بسیار مفید و پایه‌ای در ارزیابی و رشد مدیران در جهت شناخت بهتر مهارت‌های آنان باشد و از سوی دیگر وسیله‌ای جهت شناسایی، توسعه، ارتقا و پرورش افرادی که مستعد جایگاه مدیریت هستند؛ در نتیجه آنچه در زمینه شایستگی‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار است، رسیدن به فهرستی دقیق و مناسب از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در سطوح مختلف در سازمانی خاص است (Ransom & Yassine, 2019: 128).

یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نایل شدن به این مهم، به‌کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است. در واقع مدل‌های شایستگی می‌تواند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی به کار رود. این بدین معناست که می‌توان هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی، طراحی کرد و برنامه‌ای تعیین شده بر اساس شایستگی‌ها در جهت موفقیت فعالیت‌ها بنا نهاد (موسوی‌فرد و کبوتری، ۱۴۰۰: ۴۴۶). با این حال، فرهیخته و دیگران (۱۳۹۹) پژوهشی را تحت عنوان «طراحی الگوی شایستگی مدیران قضایی ایران» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد تعهد و عدالت در دستگاه قضایی، پدیده محوری و اصلی است. این عامل نشان می‌دهد برقراری عدالت مهم‌ترین عنصر در دستگاه قضایی است. نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد که الگوی پژوهش، از شرایط علی (ویژگی‌های شخصیتی، عوامل اخلاقی، دانش تخصصی و عوامل اعتقادی و معنوی)، عوامل زمینه‌ای (شناخت محیط کاری، انتصاب پلکانی در سازمان، تفکر راهبردی دستگاه قضایی، داشتن سرمایه اجتماعی، مدیریت ارتباطات) مقوله محوری (تعهد و عدالت)، متغیرهای مداخله‌گر (رفتارهای سیاسی، مدیریت محیط)، راهبردها (برنامه‌ریزی راهبردی، هدف‌گذاری، رهبری و کنترل) و پیامدها (سلامت قضایی، شایسته‌گزینی و تعالی جویی دستگاه قضایی)، برای شایستگی مدیران قضایی تشکیل شده است. همچنین، بسیجی و دیگران (۱۳۹۹) پژوهشی را تحت عنوان «ارائه مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی» انجام دادند. بر اساس تجزیه و تحلیل‌های صورت‌گرفته، پدیده اصلی این پژوهش را «شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل» تشکیل می‌دهد که متأثر از شرایط علی (هوش ریاضی، هوش فرهنگی و ویژگی‌های فردی)، عوامل زمینه‌ای (عملکرد رایزن‌های ایرانی و عملکرد اتاق‌های بازرگانی) و عوامل مداخله‌گر (شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی) است و از طریق راهبردهایی نظیر تجربه کار و زندگی در کشور

مقصد، انجام تحقیقات گسترده و نظام‌مند پیرامون بازار، مشتریان و مصرف‌کنندگان و تشکیل شبکه روابط گسترده، می‌تواند پیامدهایی از جمله ارتقای جایگاه برند ملی، افزایش آگاهی از برند ایرانی و افزایش ارزش برند ملی را به همراه داشته باشد.

مدل شایستگی

مدل شایستگی تصویری از مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز یک شغل خاص در جهت کارایی و عملکرد بالاست که میزان اهمیت شایستگی متناسب با عملکرد را نشان می‌دهد که در مشخص کردن مسیر بهتر جایگاه شغلی افراد بر حسب شایستگی سهم بسزایی دارد (Byukusenge, Munene & Orobia, 2021: 445). مدل شایستگی چهارچوبی برای تعریف مهارت‌ها و دانش لازم در یک شغل است. مدل شایستگی در واقع مجموعه‌ای از توانمندی‌ها و مهارت‌هاست که در کنار هم، باعث عملکرد شغلی موفق در یک سازمان می‌شوند. در همه کسب‌وکارها، برای تعریف و ارزیابی شایستگی‌های موجود در سازمان (چه مهارت‌های نرم و چه مهارت‌های سخت) از مدل‌های شایستگی استفاده می‌کنند. این مدل‌ها یکی از مؤلفه‌های کلیدی برای فرایند استخدام و همچنین فعالیت‌های مدیریت عملکرد و استعداد در نهادهای منابع انسانی شناخته می‌شوند (یکتاسرشت و دیگران، ۱۴۰۰: ۳۴۲). همچنین ارزش‌یابی شایستگی، اغلب به برنامه‌های آموزشی و محتوای آموزشی (چه به صورت رسمی و چه به صورت غیررسمی) کمک زیادی می‌کند. مدل‌های شایستگی، ابزار ارزشمندی هستند که واحدهای منابع انسانی و نهادهای آموزشی جهت تعریف مهارت‌ها و دانش لازم برای مشاغل مختلف از آن‌ها استفاده می‌کنند تا بتوانند عملکرد و شایستگی‌های افراد را ارزیابی کنند و به کمک آن به طراحی استراتژی کسب‌وکار بپردازند (درهمی، مکاری و حاجی‌یخچالی، ۱۳۹۹: ۳۲۰). می‌توان برای مشاغل مخصوص، گروه‌ها، جایگاه‌ها، صنایع و سازمان‌های مختلف، مدل‌های شایستگی مختلفی طراحی کرد. در بعضی حوزه‌های ویژه، مانند فروش و رهبری، این شایستگی‌های لازم را مورد مطالعه قرار داده‌اند و بر سر مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مورد نیاز آن (جهت رسیدن به موفقیت) به توافق‌هایی جمعی رسیده‌اند. در واقع مدل‌های شایستگی، ابزار مفیدی در شناسایی و مشخص کردن نقاط ضعف و قوت کارکنان و منابع انسانی است که این در حالی است که وجود چنین

برنامه‌ای که ارزیابی را راحت‌تر می‌کند باعث از بین بردن فاصله میان وظایف و مهارت کارکنان می‌شود (اسماعیلی، ۱۴۰۰: ۲۱۵).

سازمان‌ها معمولاً برای اینکه چارچوبی از مدل‌های شایستگی رسم کنند، دانش و مهارت‌های لازم را به گروه‌های مخصوصی، از جمله اثربخشی شخصی، شایستگی‌های آموزشی، فنی، شغلی، شایستگی‌های مربوط به صنعت، مدیریت و شایستگی‌های محل کار تقسیم می‌کنند (Kiiza & Basheka, 2018: 97). رشد سریع فناوری‌های اینترنت محور یکی دیگر از عواملی است که باعث اهمیت مدل‌های شایستگی در سازمان شده است. برای مثال، سازمان‌ها می‌توانند پروفایل‌های موفقیت (ابزاری که برای همخوانی ویژگی‌های فردی با شغل مورد نیاز او استفاده می‌کنند) را در فرایندهای مدیریت استعداد، درگاه‌های یادگیری و فرایندهای آموزشی مورد استفاده برای بیان و بازسازی محتوا جای دهند. مدل‌های مؤثر همچنین مبنایی برای هم-راستایی شایستگی با استراتژی سازمانی ایجاد می‌کنند که به گفته مشاوران آموزشی، یکی از مهم‌ترین روش‌های برتر است. علاوه بر آن، این مدل‌ها به سازمان اجازه می‌دهند بین تخصص کارمندان، فرایندها و ارزیابی‌های منابع انسانی و اغلب اهداف سازمان از فعالیت‌های منابع انسانی همخوانی ایجاد کنند (اسماعیلی، ۱۴۰۰: ۲۱۵).

سازمان مدل شایستگی^۱ تحت حمایت وزارت کار آمریکا، به سازمان‌هایی که می‌خواهند مدل‌های شایستگی بسازند توصیه می‌کند از پنج مرحله زیر استفاده کنند:

۱. جمع‌آوری اطلاعات: این مرحله شامل فهرست کردن منابع موجود، سازمان‌دهی منابع، مقایسه محتویات فهرست با چارچوب قطعات سازنده و تشخیص خصوصیات مشترک آن‌ها برای یک مدل صنعت می‌شود.

۲. توسعه چارچوب مدل شایستگی به صورت پیش‌نویس: در این مرحله باید مضمون و الگوهای موجود در اطلاعات را شناسایی و آن اطلاعات را با حوزه‌های محتویات مرتبط کنید.

۳. جمع‌آوری بازخورد از متخصصان: در صورت امکان متخصصانی از بخش‌های فرعی صنعت و مکان‌های جغرافیایی مختلف انتخاب کنید تا با استفاده از دیدگاه‌های آن‌ها به تصویر بزرگ‌تری برسید.

۴. اصلاح چهارچوب: در صورت نیاز، شایستگی‌های نامرتبط را حذف یا شایستگی‌های مناسبی را به فهرست اضافه کنید.

۵. اعتباربخشی به چهارچوب: در این مرحله حیاتی باید اطمینان حاصل کنید که کاربران این مدل شایستگی را تأیید و از آن پیروی می‌کنند (Mohd Ali, Shafii & Shahimi, 2020: 377). بهتر است رهبران ارشد از این مدل‌های شایستگی حمایت کنند. همچنین با فرهنگ و استراتژی کسب‌وکار همخوانی داشته و بر اساس تحقیقات و فعالیت‌های مدیریت استعداد بنا شده باشند. در نهایت اهمیت مدل‌های شایستگی در سازمان را دست کم نگیرید (درهمی، مکاری و حاجی-یخچالی، ۱۳۹۹: ۳۲۰).

در پژوهش حاضر به دلیل اهمیت موضوع، اهداف زیر مد نظر قرار داده شده است.

هدف اصلی پژوهش

شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران راهبردی حرم مطهر آستان قدس رضوی.

اهداف فرعی پژوهش

- ۱- شناسایی ابعاد شایستگی مدیران در حرم مطهر؛
- ۲- شناسایی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ابعاد شایستگی مدیران در حرم مطهر؛
- ۳- بررسی اعتبار مدل استخراج‌شده از پژوهش؛
- ۴- اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران حرم مطهر.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است چرا که نتایج به دست آمده می‌تواند مورد استفاده مدیران ارشد آستان قدس قرار گیرد و روش پژوهش برای ارائه مدل شایستگی، روش تحقیق ترکیبی (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی پژوهش از مصاحبه و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شده است.

پرسش‌های پژوهش

۱. شایستگی مدیران راهبردی حرم شامل چه ابعادی است؟
 ۲. مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ابعاد شایستگی‌های مدیران راهبردی حرم کدامند؟
 ۳. آیا مدل استخراج‌شده از پژوهش معتبر است؟
 ۴. اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران راهبردی حرم چگونه است؟
- برای پاسخگویی به دو سؤال اول، از روش کیفی بهره گرفته شده و پاسخ دو سؤال ۳ و ۴ از روش کمی به دست آمدند. بدین صورت که ابتدا از روش کیفی و ابزار مصاحبه برای پاسخ به دو سؤال و سپس از روش کمی برای پاسخ به دو سؤال آخر با ابزار پرسشنامه استفاده شد. در پاسخ به سؤالات اول و دوم پژوهش که شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران راهبردی حرم مطهر است، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. در تحلیل مضمون، پس از مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها، از روش برش متن بهره گرفته شد و جملاتی که از نظر معنایی مناسب‌تر بودند، در کنار یکدیگر قرار گرفتند. بدین صورت که با چندین بار مطالعه متن هر مصاحبه و قراردادن جملات مشابه در کنار هم، مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها شایستگی) شناسایی شد و این مقوله‌های فرعی مبنایی را برای شکل‌گیری مقوله‌های اصلی (ابعاد شایستگی) تشکیل دادند.
- با توجه به اینکه این پژوهش، ابتدا به دنبال شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی‌های مدیران حرم است، پس دارای رویکردی قراردادی است؛ چراکه با جست‌وجو در داده‌های خام، قصد شناسایی مؤلفه‌های شایستگی و شکل‌گیری ابعاد وجود دارد. به همین دلیل بعد از مصاحبه با تعدادی از صاحب‌نظران و مدیران ستادی حرم مطهر رضوی، سطر به سطر مصاحبه‌ها به جهت مشخص کردن ویژگی‌های مشترک و رمزگذاری، بررسی و مؤلفه‌های شایستگی شناسایی شدند؛ سپس با توجه به شباهت مؤلفه‌های شایستگی، ابعاد شایستگی شناسایی شدند. بعد از بررسی و مشخص شدن ابعاد شایستگی‌های مدیران حرم مطهر رضوی و تأیید روایی و پایایی پژوهش کیفی با نظرات اساتید، مدل پژوهش تعیین شد که بررسی روایی و پایایی از طریق نظرات اساتید جهت اطمینان‌پذیری تحقیق کیفی صورت گرفت. در ادامه پس از تأیید اعتبار مدل با روش‌های آماری، به اولویت‌بندی ابعاد با نظر خبرگان به تعداد ۲۰ نفر پرداخته شد.

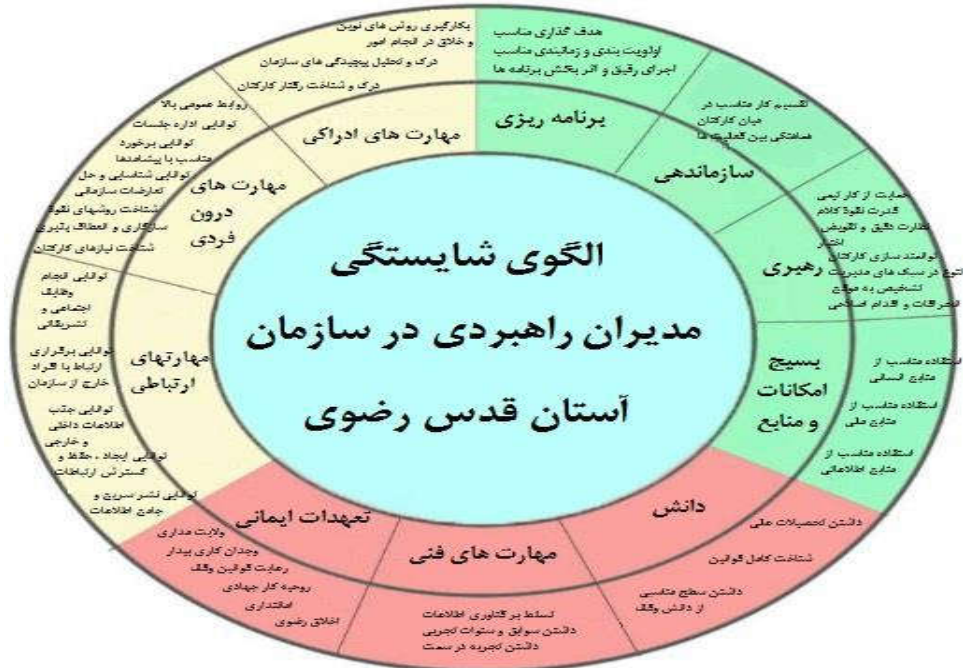
در این پژوهش خبرگان به اشخاصی اطلاق می‌شود که دارای ویژگی‌هایی همچون دارابودن حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی، دارابودن حداقل ۳ سال سابقه مدیریتی در استان قدس رضوی، آشنایی کامل با واحدهای اداری تابعه سازمان مرکزی استان قدس رضوی، تمایل به همکاری در جهت اعتلای استان قدس رضوی هستند. بر این اساس (با در نظر گرفتن برخورداری از خصوصیات و ویژگی‌هایی چون دانش، تجربه در موضوع، تمایل، زمان کافی برای شرکت و مهارت‌های ارتباطی مؤثر) تعداد ۲۰ نفر از افراد دارای شرایط فوق به عنوان خبرگان انتخاب شدند. در نهایت، پرسشنامه به دست آمده با توجه به ابعاد اولویت‌بندی شده در اختیار جامعه پژوهش قرار گرفت.

جامعه آماری پژوهش با توجه به توزیع نیروی انسانی حرم مطهر استان قدس رضوی در دو شاخه اصلی مدیران و رؤسای ادارات است که جمعاً ۹۸ نفر هستند که پرسشنامه‌ها بین این افراد به روش سرشماری جمع‌آوری و تحلیل شد. جهت روایی سازه و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کمی پژوهش، از روش تحلیل عاملی دو مرحله‌ای برای مدل‌یابی به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. مرحله اول شامل تعیین مدل اندازه‌گیری از طریق برآورد روایی و پایایی است و مرحله دوم شامل تحلیل عاملی مرتبه دوم جهت تعیین عوامل است که مقادیر به دست آمده، نشانگر روایی ابزار پژوهش بود. همچنین، جهت پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده و تأیید شد.

یافته‌های پژوهش

حدود ۱۰۰٪ مصاحبه‌شوندگان را آقایان تشکیل دادند. ۵۸ درصد مصاحبه‌شوندگان مدرک کارشناسی ارشد و ۴۲٪ از مصاحبه‌شوندگان مدرک دکترا داشتند. تمامی مصاحبه‌شوندگان دارای سابقه خدمت ۱۵ تا ۳۰ سال خدمت بودند و ۸۰٪ نیز سن ۴۵ تا ۵۵ سال داشتند. پاسخ به دست آمده سؤال اول از مصاحبه انجام شده، نشان داد که همه ۱۰ بُعد برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، بسیج منابع و امکانات، دانش، مهارت‌های فنی، تعهدات ایمانی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های درون‌فردی و مهارت‌های اداراکی، از ابعاد شایستگی مدیران در سازمان حرم مطهر

هستند. همچنین نتایج سؤال دوم حاصل از مصاحبه نشان می‌دهد که همه ۴۳ مؤلفه شناسایی شده، مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ابعاد شایستگی مدیران در حرم مطهر هستند. با توجه به معنای مؤلفه‌ها و نیز ارتباط آن‌ها با یکدیگر، ابعاد شایستگی مدیران شناسایی شد.



شکل (۱) مدل نهایی شایستگی کارکنان حرم مطهر رضوی

نتایج به دست آمده با توجه به پاسخ سؤال ۳ تحقیق نشان می‌دهد مدل پژوهش با توجه به اینکه بر اساس تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم استخراج شده است و روایی‌های سازه، همگرا، واگرا، معیار برازش مدل کلی GOF، انجام شده است و این معیارها در حد مطلوب قرار گرفته‌اند؛ پس می‌توان نتیجه گرفت مدل استخراج شده معتبر است. همچنین، اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران حرم مطهر ارائه شده است. با توجه به نرمال نبودن متغیرها، اولویت‌بندی برای ابعاد و مؤلفه‌ها با استفاده از آزمون ناپارامتری رتبه‌ای فریدمن انجام می‌شود. اولویت‌بندی برای مؤلفه‌های هر یک از ابعاد، به صورت مجزا در جدول ۱ انجام شده است.

جدول (۱) نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌ها

اولویت	میانگین رتبه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	
۳	۱/۹۸۰	هدف‌گذاری مناسب	برنامه‌ریزی	
۲	۱/۹۸۵	اولویت‌بندی فعالیت‌ها و زمان‌بندی مناسب		
۱	۲/۰۳۶	اجرای دقیق و اثربخش برنامه‌های سازمان		
۱	۱/۵۱۵	تقسیم کار مناسب در میان کارکنان	سازمان‌دهی	
۲	۱/۴۸۵	هماهنگی بین فعالیت‌ها		
۱	۴/۴۷۴	حمایت از انجام کار تیمی	رهبری	
۳	۴/۱۰۷	قدرت نفوذ کلام		
۲	۴/۱۳۳	نظارت دقیق و تفویض اختیار		
۴	۴/۰۷۱	توانمندسازی و پرورش قابلیت‌های کارکنان		
۷	۳/۵۷۱	داشتن تنوع در سبک‌های مدیریت		
۶	۳/۷۶۰	تنوع در به‌کارگیری سبک‌های رهبری		
۵	۳/۸۸۳	تشخیص به موقع انحرافات در روند انجام فعالیت‌ها و انجام اقدامات اصلاحی		
۳	۱/۹۹۵	استفاده مناسب از منابع انسانی		بسیج منابع و امکانات
۲	۲/۰۰۰	استفاده مناسب از منابع مالی		
۱	۲/۰۰۵	استفاده مناسب از منابع اطلاعاتی		
۲	۱/۹۴۴	داشتن تحصیلات عالی	دانش	
۱	۲/۱۲۲	شناخت کامل قوانین		
۳	۱/۹۳۴	داشتن سطح مناسبی از دانش وقف		
۳	۱/۹۴۴	تسلط بر فناوری اطلاعات	مهارت‌های فنی	
۲	۱/۹۴۹	داشتن تخصص لازم در شغل		
۱	۲/۱۰۷	داشتن سوابق و سنوات تجربی		
۴	۳/۴۱۸	ولایت‌مداری	تعهدات ایمانی	
۱	۳/۷۹۱	وجدان کاری بیدار		
۳	۳/۴۲۳	رعایت قوانین وقف		
۶	۳/۳۲۷	روحیه کار جهادی		

اولویت	میانگین رتبه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۲	۳/۶۳۳	امانتداری	
۵	۳/۴۰۸	اخلاق رضوی	
۲	۳/۰۴۱	توانایی انجام وظایف اجتماعی و تشریفاتی	مهارت‌های ارتباطی
۳	۳/۰۲۰	توانایی برقراری ارتباط با افراد خارج از سازمان در جهت کسب اطلاعات و ایجاد روابط کاری	
۴	۲/۹۸۰	توانایی جذب اطلاعات داخلی و خارجی و به‌کارگیری آن در جهت بهبود عملکرد واحد خود (دیدهبانی)	
۲	۳/۰۹۲	توانایی ایجاد، حفظ و گسترش ارتباطات درون‌سازمانی و برون-سازمانی (شبکه‌سازی)	
۵	۲/۸۶۷	توانایی نشر سریع و جامع اطلاعات به کارکنان	
۳	۴/۵۸۲	داشتن روابط عمومی بالا	مهارت‌های درون‌فردی
۱	۴/۷۰۴	توانایی اداره جلسات	
۲	۴/۶۵۸	توانایی برخورد مناسب با پیشامدها	
۵	۴/۴۸۰	توانایی شناسایی و حل تعارضات سازمانی	
۷	۴/۴۳۴	شناخت روش‌های اثرگذاری و متقاعدکردن دیگران	
۴	۴/۵۱۰	سازگاری و انعطاف‌پذیری نسبت به موقعیت‌ها و شرایط متفاوت در سازمان	
۶	۴/۴۶۹	شناخت نیازهای کارکنان و توانایی ایجاد انگیزه در ایشان	
۸	۴/۱۶۳	توانایی ارائه بازخوردهای سازنده	
۱	۲/۰۸۲	به‌کارگیری روش‌های نوین و خلاق در انجام امور	مهارت‌های ادراکی
۲	۱/۹۶۴	درک و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان	
۳	۱/۹۵۴	درک و شناخت رفتار کارکنان	

نتایج ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان پرسشنامه پژوهش حاضر به این شرح است که در بین ۹۸ نفری که در پژوهش مشارکت کردند، مردان به تعداد ۸۹ نفر معادل ۹۰/۸۲٪ و زنان به تعداد ۹ نفر معادل ۹/۱۸٪ در نمونه آماری عضویت داشتند. بیشترین رده سنی پاسخ-دهندگان را افراد ۴۱ تا ۵۰ سال حدود ۵۷/۱۴٪ تشکیل داده است. از نظر سطح تحصیلات

پاسخ‌دهندگان، فوق‌لیسانس بیشترین فراوانی ۶۶/۳۳٪ و کمترین مقدار دکترا ۱۳/۲۷٪ را به خود اختصاص داده است. همچنین نتایج به‌دست‌آمده از پست سازمانی افراد، نشان می‌دهد اکثر پاسخگویان (۳۱/۶۳٪) دارای پست سازمانی مدیر هستند. درنهایت بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (۵۰٪) سابقه خدمت خود را بین ۱۵ تا ۲۰ سال اعلام کرده‌اند.

جدول ۲) تحلیل عاملی تأییدی

متغیر	ابعاد	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره t	AVE	CR	آلفای کرونباخ
شایستگی مدیران	برنامه‌ریزی	۰/۷۹	۰/۰۴	۱۸/۲۸	۰/۶۶	۰/۹۱	۰/۹۰
	سازمان‌دهی	۰/۶۷	۰/۰۹	۷/۱۸			
	رهبری	۰/۹۲	۰/۰۱	۴۸/۵۲			
	بسیج منابع و امکانات	۰/۸۸	۰/۰۳	۲۸/۹۶			
	دانش	۰/۶۷	۰/۱۰	۶/۳۴			
	مهارت‌های فنی	۰/۷۳	۰/۰۶	۱۱/۷۸			
	تعهدات ایمانی	۰/۸۰	۰/۰۵	۱۵/۶۹			
	مهارت‌های ارتباطی	۰/۸۴	۰/۰۳	۲۶/۷۵			
	مهارت‌های درون‌فردی	۰/۹۴	۰/۰۱	۷۴/۷۵			
	مهارت‌های ادراکی	۰/۸۲	۰/۰۴	۱۷/۶۴			

در جدول فوق، مقادیر آماره t و مقادیر بارهای عاملی برای هر ۱۰ بُعد مشخص شده است. مقادیر آماره t برای هر ۱۰ بُعد شایستگی مدیران از عدد ۱/۹۶ بیشتر است. همچنین مقادیر بارهای عاملی هر ۱۰ بُعد از عدد ۰/۴ بیشتر است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت همه ۱۰ بُعد برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، بسیج منابع و امکانات، دانش، مهارت‌های فنی، تعهدات ایمانی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های درون‌فردی و مهارت‌های ادراکی، از ابعاد شایستگی مدیران در حرم مطهر هستند.

اعتبار واگرا

اعتبار واگرا یا افتراقی نسبتاً یک مفهوم تکمیل کننده است و در مدل سازی مسیری پی ال اس ۱ معیار فورنل و لارکر (Fornell & Larcker, 1981) برای آن مطرح شده است.

معیار فورنل- لارکر

این معیار ادعا می کند یک متغیر باید در مقایسه با شاخص های سایر متغیرهای مکنون، پراکندگی بیشتری را در بین شاخص های خودش داشته باشد. از نظر آماری AVE هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲)، یا می توان برای این آزمون، جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون مقایسه شود که باید جذر AVE برای هر متغیر مکنون از مقدار همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر باشد. اعداد روی قطر اصلی، جذر AVE برای هر سازه را نشان می دهند.

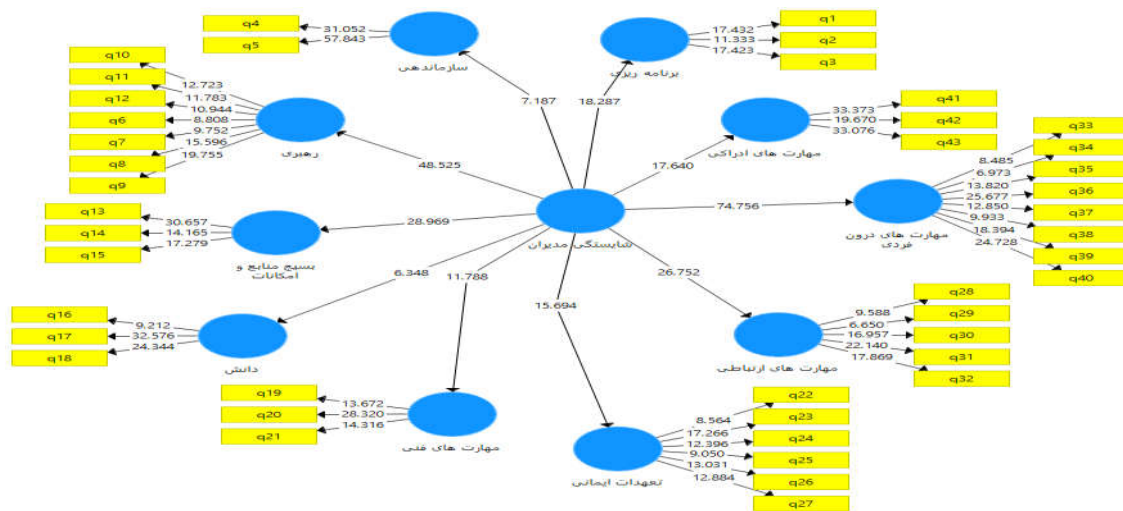
جدول ۳) همبستگی سازه ها و جذر AVE

مهارت های درون فردی	مهارت های ارتباطی	مهارت های ادراکی	سازمان دهی	رهبری	دانش	تعهدات ایمانی	بسیج منابع و امکانات	برنامه ریزی	
								۰/۸۰۹	برنامه ریزی
							۰/۸۳۴	۰/۶۷۲	بسیج منابع و امکانات
						۰/۷۲۲	۰/۷۱۳	۰/۶۵۵	تعهدات ایمانی
					۰/۸۴۶	۰/۵۰۸	۰/۵۶۴	۰/۴۵۷	دانش
				۰/۷۳۰	۰/۵۴۸	۰/۶۷۷	۰/۷۲۴	۰/۷۲۷	رهبری
			۰/۹۰۶	۰/۵۸۳	۰/۳۷۶	۰/۵۰۵	۰/۵۴۶	۰/۶۱۳	سازمان دهی

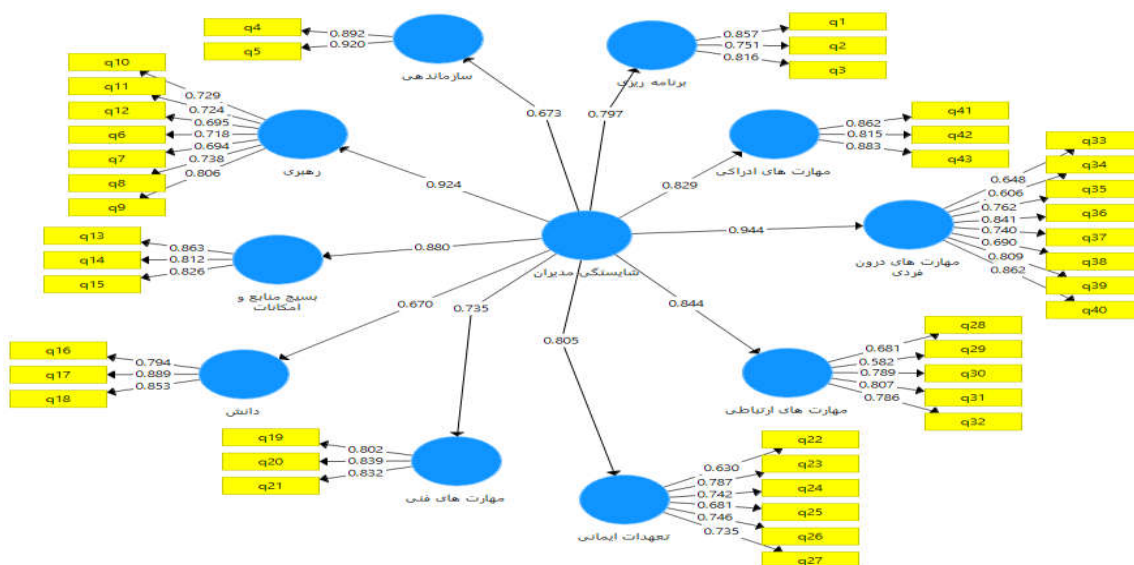
مهارت‌های ادراکی	۰/۵۶۰	۰/۶۷۳	۰/۶۰۷	۰/۵۳۴	۰/۷۲۶	۰/۴۹۷	۰/۸۵۴
مهارت‌های ارتباطی	۰/۶۱۱	۰/۶۷۴	۰/۶۲۵	۰/۵۱۹	۰/۷۲۸	۰/۵۰۹	۰/۷۳۴
مهارت‌های درون‌فردی	۰/۷۳۹	۰/۷۴۸	۰/۷۰۸	۰/۵۷۶	۰/۷۲۶	۰/۵۸۷	۰/۷۴۵
	۰/۷۵۰	۰/۷۲۵	۰/۷۲۵	۰/۷۵۰	۰/۷۲۵	۰/۷۲۵	۰/۷۵۰

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود، در بررسی تمام متغیرها جذر AVE هر متغیر از مقدار همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر است و می‌توان گفت روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

برازش مدل پژوهش



شکل ۲) مدل مفهومی به همراه آماره‌های t



شکل ۳) مدل مفهومی به همراه ضرایب استانداردشده

برازش مدل کلی (GOF)

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری می شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می شود. سه مدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

$$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2} = \sqrt{0.645 \times 0.664} = 0.654$$

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر متشکل از دو بخش کیفی و کمی است که با هدف پاسخ به ۴ پرسش انجام شد و برای پاسخ به دو سؤال اول که عبارت‌اند از: شایستگی مدیران در حرم مطهر شامل چه ابعادی است؟ و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ابعاد شایستگی مدیران در حرم مطهر کدام است؟، روش کیفی مورد استفاده قرار گرفت. به عبارت دیگر مدل اولیه پژوهش از روش کیفی استخراج شده است و برای پاسخ به دو سؤال دیگر پژوهش از روش کمی و ابزار پرسشنامه و روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

سؤال اول پژوهش بیان می‌کند که شایستگی مدیران در حرم مطهر شامل چه ابعادی است. این ابعاد شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، بسیج منابع و امکانات، دانش، مهارت‌های فنی، تعهدات ایمانی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های درون‌فردی و مهارت‌های ادراکی است. در میان پژوهش‌های انجام‌شده، بردبار و دیگران (Bordbar, et al., 2021: 250)، موسوی‌فرد و کبوتری (۱۴۰۰: ۴۴۶) به شناسایی ابعاد پرداخته‌اند و از این حیث با تحقیق حاضر مشابهت دارد. پیشنهاد می‌شود از طریق تبیین و تشریح این مؤلفه‌ها برای مدیران و رؤسای ادارات در گام اول و تقویت و توسعه آن‌ها در مرحله بعد و درنهایت تثبیت درونی آن‌ها در سازمان، زمینه لازم را جهت تعالی حداکثری سازمان و تبدیل آستان قدس رضوی به مدیریت اسلامی سرآمد، در کشور و جهان اسلام فراهم شود.

سؤال دوم تحقیق بیان می‌کند که مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ابعاد شایستگی مدیران در حرم مطهر کدام است. این مؤلفه‌ها شامل تقسیم کار مناسب میان کارکنان، هماهنگی بین فعالیت‌ها، حمایت از کار تیمی، نظارت دقیق و تفویض اختیار، استفاده مناسب از منابع انسانی و غیره است. در میان پژوهش‌های انجام‌شده پژوهش رانسوم و یاسین (Ransom, & Yassine: 2019) و یزدان‌شناس (Yazdanshenas: 2021) هم به شناسایی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ابعاد شایستگی پرداخته‌اند و از این حیث با پژوهش حاضر مشابهت دارد. پیشنهاد می‌شود با آموزش این مؤلفه‌ها در دوره‌های ضمن خدمت کارکنان و کارگاه‌های بصیرت، زمینه جهت آشنایی سایر منابع انسانی آستان قدس رضوی با این مؤلفه‌ها فراهم شود و با نهادینه‌شدن این مؤلفه در کارکنان، هویت‌سازمانی آستان قدس رضوی ارتقا یابد و امکان جانشینی هر یک از منابع انسانی

در پست‌های مدیریتی بر اساس مؤلفه‌های مدل شایستگی مدیران آستان قدس رضوی هر چه بیشتر تسهیل شود.

جهت پاسخ به سؤال سوم پژوهش که عبارت است از: آیا مدل استخراج‌شده از پژوهش معتبر است؟، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج نشان داد، تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی مورد تأیید قرار گرفتند و مدل پژوهش از برازش قابل قبولی برخوردار است. در میان پژوهش‌های انجام‌شده، پژوهش یکتاسرشت و دیگران (۱۴۰۰)، رحیمی و میرجعفری اردکانی (۱۳۹۹) و اسماعیلی (۱۴۰۰) نیز به معتبر بودن مدل استخراج‌شده پرداخته‌اند. پیشنهاد می‌شود ابعاد به‌دست‌آمده در این پژوهش به عنوان مبنای ارزیابی عملکرد رؤسا و مدیران حرم قرار گیرند و مدل مفهومی جدیدی در خصوص ارزیابی عملکرد مدیران حرم با مؤلفه‌های جدید تعریف شود.

جهت پاسخ به سؤال چهارم پژوهش که عبارت است از: اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران حرم مطهر چگونه است؟، از روش میانگین‌گیری استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد ابعاد از نظر اولویت با یکدیگر تفاوت دارند؛ به طوری که، تعهدات ایمانی بالاترین اولویت؛ سپس مهارت‌های فنی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، برنامه‌ریزی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ادراکی، رهبری، دانش و درنهایت مهارت‌های درون‌فردی کمترین اولویت را دارند. نتایج پژوهش‌های انجام‌شده توسط یزدان‌شناس (Yazdanshenas: 2021) نیز به اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران پرداخته است. پیشنهاد می‌شود شایستگی‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش به عنوان شاخصی جهت ارزیابی متقاضیان و کاندیدهای انتصاب به پست‌های مدیریتی در مصاحبه‌های استخدامی آستان قدس رضوی قرار گیرند و با توجه به میزان کیفیت عملکرد آنان پاداش شغلی در نظر گرفته شود.

منابع

- اسماعیلی، امیرسام (۱۴۰۰). "ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران اسلامی ایرانی". در: مجموعه مقالات برگزیده چهارمین همایش بین‌المللی دانش و فناوری هزاره سوم: اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران. تهران: مرجع دانش: ۲۱۵-۲۳۰.
- اکرامی، حمید؛ هوشیار، وجیهه (۱۳۹۵). "شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه (مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد)". *خانواده و پژوهش*، دوره ۱۳، ش ۳۲ (زمستان): ۷-۳۱.
- بسیجی، عسل، و دیگران (۱۳۹۹). "ارائه مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی". *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۲۴، ش ۱ (بهار): ۱۳۱-۱۵۲.
- ترکمنی، مهدی (۱۴۰۰). "ارزیابی شایستگی‌های مدیران با الگوی ۳۶۰ درجه و رتبه‌بندی با تکنیک چندمعیاره تاپسیس (مطالعه موردی: اداره کل راه‌آهن خراسان)". در: مجموعه مقالات برگزیده دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت حسابداری. گردآورنده دانشگاه دامغان. دامغان: مرجع دانش: ۱-۸.
- جامعی، مرضیه، و دیگران (۱۴۰۰). "طراحی مدل سلسله‌مراتبی شایستگی مدیران با رویکرد مدارس کارآفرینانه". *رهبری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی (واحد گرمسار)*، دوره ۱۴، ش ۲ (تابستان): ۱۲۱-۱۴۱.
- جباری، سالار (۱۴۰۰). "ارزیابی شایستگی‌های مدیران واحدهای تولیدی ورزشی شمال غرب کشور به روش بازخورد چندمنبعی". پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه ارومیه.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا؛ احمدی، حسن (۱۳۹۳). "شاخص‌های خردمندی مدیران راهبردی سازمان‌ها". *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، دوره ۴، ش ۱۴۹ (بهار): ۹۷-۱۱۸.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۲). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار پی. ال. اس*، ج ۲. تهران: جهاد دانشگاهی.
- درهمی، امیررضا؛ مکاری، مسعود؛ حاجی‌یخچالی، سیامک (۱۳۹۹). "طراحی مدل ارزیابی شایستگی رهبری مدیران پروژه با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره". در: مجموعه

مقالات برگزیده پانزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه ایران. تهران: مرجع دانش: ۳۲۰-۳۳۸.

- رحیمی مدیسه، سجاد؛ میرجعفری اردکانی، سیداحمد (۱۳۹۹). "بررسی تأثیر شایسته-سالاری بر چابکی سازمان‌های ایرانی". در: مجموعه مقالات برگزیده چهارمین کنفرانس ملی پژوهش در حسابداری و مدیریت ایران. تهران: مرجع دانش: ۸-۱.

- رمضان‌پناه، ندا (۱۳۹۹). "طراحی مدل شایستگی با رویکرد توسعه مدیران سطوح عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران". رساله دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه اصفهان.

- زارع میرک‌آباد، سمیه (۱۳۹۹). "نقش شایستگی‌های مدیران بر تسهیم دانش، عملکرد شغلی و وفاداری کارکنان (مورد مطالعه: شبکه بهداشت و درمان شهرستان مهریز)". پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام‌نور (واحد مهریز).

- عباس‌پاشا، غلامرضا؛ کیاکجوری، داود؛ تقی‌پوریان گیلانی، محمدجواد (۱۴۰۰). "بهینه‌سازی شایستگی مدیران راهبردی در سازمان‌های دولتی از طریق الگوی فراابتکاری". آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۸، ش ۳۱ (زمستان): ۲۷۳-۳۰۳.

- فرهیخته، فاطمه، و دیگران (۱۳۹۹). "طراحی الگوی شایستگی مدیران قضایی ایران". مدیریت منابع در نیروی انتظامی، دوره ۸، ش ۱ (بهار): ۳۳-۶۲.

- موسوی‌فرد، مهتاب‌السادات؛ کبوتری، جمال‌الدین (۱۴۰۰). "تأثیر مدیریت استعداد در شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری کارکنان". در: مجموعه مقالات برگزیده چهارمین همایش بین‌المللی دانش و فناوری هزاره سوم: اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران. تهران: مرجع دانش: ۴۴۶-۴۶۰.

- یکتاسرشت، پریسا، و دیگران (۱۴۰۰). "بررسی تأثیر شایستگی‌های رهبری بر وفاداری کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش و عملکرد شغلی در بانک صادرات ایران". در: مجموعه مقالات برگزیده هفتمین کنفرانس بین‌المللی تکنیک‌های توسعه پایدار در مدیریت و مهندسی صنایع با رویکرد شناخت چالش‌های دائمی. تهران: مرجع دانش: ۳۴۲-۳۵۸.

- Bird, B. (2019). "Toward a Theory of Entrepreneurial Competency". In: *Seminay Ideas for the Next Twenty-Five Years of Advances*. Edited by J. A. Katz & A. C. Corbet. Bingley: Emerald Publishing Limited: 115-131.
- Bordbar, G., et al. (2021). "Human resources competencies scale development and validation: An Iranian measure". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 53, No. 3: 250-267.
- Brown, L.; George, B.; Mehaffey-Kultgen, C. (2018). "The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 50, No. 3: 123-135.
- Byukusenge, E.; Munene, J. C.; Orobica, L. A. (2021). "Managerial competencies and business performance: Innovation as a mediator in Rwandan SMEs". *International Journal of Law and Management*, Vol. 63, No. 5: 445-463.
- Camuffo, A.; Gerli, F. (2018). "Modeling management behaviors in lean production environments". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38, No. 2: 403-423.
- Chang-Howe, W. (2019). "The challenge of HR integration: A review of the M & A HR integration literature". *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 10, No. 1-2: 19-34.
- Crans, S., et al. (2021). "The mediating role of social informal learning in the relationship between learning climate and employability". *Career Development International*, Vol. 26, No. 5: 678-696.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of marketing research*, Vol. 18, No. 1: 39-50.
- Ganaden, A. R. (2020). "Managerial Competency of Laboratory High School Principals of State Universities and Colleges in Region III". *Online Submission*, Vol. 8, No. 3: 112-122.
- Heymann, P., et al. (2022). "A conceptual model of students' reflective practice for the development of employability competences, supported by an online learning platform". *Education + Training*, Vol. 64, No. 3: 380-397.
- Kiiza, M.; Basheka, B. C. (2018). "Indigenous Human Resource Management Practices in Africa: Empirical Lessons from Four Sub-regions". *Indigenous Management Practices in Africa*, Vol. 20, No. 1: 97-118.
- Kundu, S. C.; Mor, A.; Gahlawat, N. (2021). "Strategic human resource management and employees' intention to leave: Testing the moderated mediation". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 70, No. 4: 834-858.
- Lima, Luciana; Galleli, Barbara (2021). "Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions". *European Management Journal*, Vol. 39, No. 6: 731-744.
- Mohd Ali, N. A.; Shafii, Z.; Shahimi, S. (2020). "Competency model for Shari'ah auditors in Islamic banks". *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 11, No. 2: 377-399.

- Otoo, F. N. K. (2020). "Measuring the impact of human resource management (HRM) practices on pharmaceutical industry's effectiveness: The mediating role of employee competencies". *Employee Relations*, Vol. 42, No. 6: 1353-1380.
- Ransom, M. M.; Yassine, B. (2019). "Exploring the Development of Three Law-Based Competency Models for Practitioners". *Journal of social, behavioral and health sciences*, Vol. 13, No.1: 128-148.
- Shet, S.V.; Del Giudice, M.; Rammal, H. G. (2022). "Managerial challenges to promoting competency-based intellectual capital in emerging market economies – developing a framework for implications". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 23 No. 1: 85-102.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2: 171-180.
- Yazdanshenas, M. (2021). "Core self-evaluations and project managers' competencies: The moderating role of cultural intelligence". *Journal of Management Development*, Vol. 40, No. 6: 542-573.