

## Designing a Strategic Competencies Model for NAJA Managers

Received: 2021/06/02

Accepted: 2021/08/04

Article type: Research Article

PP: 117-146

DOI:

[10.22034/osra.2021.206636.1362](https://doi.org/10.22034/osra.2021.206636.1362)

**Mohammad Taghi Assar**

Associate Professor, Department of Strategic Management, Amin Police University, Tehran, Iran  
(Corresponding Author)  
[taghiasar@yahoo.com](mailto:taghiasar@yahoo.com)

**Abdollah Saedi**

Ph.D Human Resources Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran

### Abstract

**Background and Purpose:** Competent managers by combining their knowledge, skills and abilities can perform their duties and responsibilities in a way that is consistent with the strategic goals of the organization. The present study aimed to design a strategic competency model for NAJA managers using the ISM approach.

**Method:** The aim of this study was to design a strategic competency model for NAJA managers using the ISM approach. This research is based on mixed research and qualitatively and quantitatively in the deductive-inductive paradigm, which is applied in terms of purpose and descriptive in terms of nature and method. In the qualitative part of the statistical population of the study, there are 14 experts and managers of NAJA who were examined based on purposive sampling method and to the extent of saturation of required information and theoretical adequacy. In the qualitative part of the research, the data collection tool is a semi-structured interview whose validity and reliability were tested using CVR coefficient and Kappa-Cohen test. The data collection tool in the quantitative part is a questionnaire whose validity and reliability were assessed using content validity and retest. In the qualitative part, the data obtained from the interview were analyzed using Atlas.ti software and live coding method, and in the quantitative part of the research, the data were analyzed using Matlab software.

**Findings:** The results of the study include the introduction of four strategic competencies: cognitive competencies, moral competencies, professional competencies and functional competencies and explain how they are formed.

**Conclusion:** The results indicate that managers who have these types of competencies can be a boon for the organization. Cognitive competence, for example, is competence that is the product of lateral and creative thinking, perceptual abilities, and problem-solving and information analysis skills of managers. Accordingly, NAJA managers should avoid linear thinking and strengthen their problem-solving and information analysis skills, as well as their perceptual ability by fostering lateral and creative thinking, which results in the ability to solve problems facing the organization. Keywords: Strategic competencies, Cognitive competence, Moral competency, Professional competence, Functional competencies.

**Keywords:** Strategic competencies, Cognitive competencies, Moral competencies, Professional competencies, Performance competencies

**Citation (APA):** Taghi asar, M., saedi, A. (2021). Designing a Strategic Competencies Model for NAJA Managers. *Quarterly of Order & Security Guards*, 14(55), 43-60. Doi: [10.22034/osra.2021.206636.1362](https://doi.org/10.22034/osra.2021.206636.1362)

## طراحی الگوی شایستگی‌های راهبردی مدیران ناجا

### چکیده

**زمینه و هدف:** مدیران شایسته با ترکیب دانش، مهارت و توانایی‌های خود می‌توانند وظایف و مسئولیت‌های خود را به‌گونه‌ای انجام دهند که با اهداف راهبردی سازمان سازگار باشد. پژوهش کنونی با هدف طراحی مدل شایستگی‌های راهبردی مدیران ناجا با استفاده از رویکرد ISM انجام شد.

**روش‌شناسی:** این پژوهش مبتنی بر پژوهش‌های آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی-استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. در بخش کیفی، جامعه آماری پژوهش شامل ۱۴ نفر از خبرگان و مدیران ناجا بود که براساس روش نمونه‌گیری هدفمند و تا سرحد اشباع اطلاعات مورد نیاز و کفایت نظری، بررسی شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای-کوهن انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی نیز پرسش‌نامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و بازآزمون مورد سنجش قرار گرفت. در بخش کیفی، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش شناسه‌گذاری زنده و در بخش کمی پژوهش، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Matlab تحلیل شد.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش مشتمل بر معرفی چهار شایستگی راهبردی: شایستگی‌های شناختی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های عملکردی و تشریح چگونگی شکل‌گیری آنهاست.

**نتیجه‌گیری:** مدیرانی که از این نوع شایستگی‌ها برخوردارند، می‌توانند برای سازمان غنیمت باشند. برای نمونه، شایستگی شناختی، نوعی شایستگی است که نتیجه تفکر جانبی و خلاق، توانایی‌های ادراکی و مهارت‌های حل مسئله و تحلیل اطلاعات مدیران است. بر این اساس مدیران ناجا باید از تفکر خطی اجتناب کرده و مهارت‌های حل مسئله و تحلیل اطلاعات و همچنین توانایی ادراکی خود را با پرورش تفکر جانبی و خلاق تقویت کنند که پیامد طی نمودن این فرایند، توانایی حل مسائل پیش‌روی سازمان است.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی راهبردی، شایستگی شناختی، شایستگی اخلاقی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی عملکردی.

دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۳

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۲

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۱۱۷-۱۴۶

شناسه دیجیتال (doi):

[10.22034/osra.2021.206636.1362](https://doi.org/10.22034/osra.2021.206636.1362)

محمد تقی عصار

دانشیار گروه مدیریت راهبردی

دانشگاه علوم انتظامی امین،

تهران، ایران (نویسنده

مسئول)

taghiasar@yahoo.com

عبداله ساعدی

دکتری مدیریت منابع انسانی،

دانشکده مدیریت و اقتصاد،

دانشگاه لرستان، خرم‌آباد،

ایران.

استناد (APA): عصار، محمد تقی؛ ساعدی، عبدالله. (۱۴۰۰). طراحی مدل

شایستگی‌های راهبردی مدیران ناجا. پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، ۴(۵۵)،

۳-۶. Doi: 10.22034/osra.2021.206636.1362

## مقدمه

شکل‌گیری دهکده جهانی و به تبع آن افزایش رقابت بین سازمان‌ها به منظور کسب سهم بیشتر از بازار، پیشرفت فناوری و نیز سازگاری با تغییر و تحولات محیطی از جمله چالش‌های پیش‌روی مدیران امروزی است. مدیرانی که با اخذ تصمیمات صحیح و اعمال راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل و مشکلات سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و پویایی آن ایفا می‌کنند (دزیکنسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۷۶). از سوی دیگر، اداره سازمان‌ها در دنیای پرتلاطم کنونی و پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، لزوم برخورداری از مدیران توانمند و ماهر را برای استفاده حداکثری از منابع، امکانات و نیروی انسانی در راستای رشد و استمرار فعالیت‌های خود، دوچندان کرده است (اکستن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۹۱). در همین راستا می‌توان گفت که مدیران با در نظر گرفتن زمان و موقعیت، تلاش و کوشش، به‌کارگیری سایر اجزای سازمان و با بهره‌گیری از دانش و تجربه خود، روند دستیابی به سطوح بالای کیفیت و بهره‌وری را محقق ساخته و شرایط مناسبی را فراهم می‌آورند تا کارایی و اثربخشی مجموعه خود را در واکنش به نیازهای روزافزون جامعه بهبود بخشند (نگامچیکیت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۶۵). بدیهی است دستیابی به این مهم نیازمند وجود مدیرانی است که افزون‌بر ویژگی‌های عمومی، از توانایی‌ها و شایستگی‌های خاصی برای بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها و همچنین تضمین موفقیت سازمانی در کسب اهداف برخوردار باشند. بی‌گمان این قابلیت‌ها می‌تواند مدیریت را در برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع، سازماندهی افراد، رهبری و مدیریت عملکرد برای بهبود مسیر تعالی سازمان‌ها مکنند. بر این اساس، شایستگی‌های مدیران<sup>۴</sup> می‌تواند به‌عنوان ابزاری کلیدی، سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف پیش‌گفته، سازماندهی کارا و اثربخش آن رهنمون سازد. بدین ترتیب، شایستگی‌های مدیران، نوع خاصی از شایستگی‌های فردی است که از آن به‌عنوان ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، انگیزه، فعالیت‌ها، نگرش‌ها و همچنین ویژگی‌های فردی یاد می‌شود که افزون‌بر بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی، کاهش هزینه را نیز در پی خواهد داشت (شامسدین

۱- Dziekonski

۲- Eksteen et al

۳- Ngamvichaikit

۴- managers' competencies

و چوتیپاتا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۲۶۱).

در عصر کنونی و با شدت گرفتن رقابت در میان سازمان‌ها، مدیران فاقد مهارت بیش از هر موضوع دیگری می‌توانند برای هر کسب‌وکاری مشکل‌آفرین یا حتی نابودی آن را رقم بزنند. بدین ترتیب، نوسانات اقتصادی، بازار ناشناخته و ضرورت داشتن مزیت رقابتی در دنیای امروز این الزام را برای سازمان‌ها ایجاد کرده که از مدیران مقتدر و شایسته بهره‌مند شوند تا بتوانند از طریق توانایی‌های تخصصی، مهارت‌ها و انگیزه‌های حرفه‌ای آنان نه تنها چالش‌های پیش‌روی سازمان را برطرف، بلکه آن را به سمت موفقیت نیز سوق دهند (مارتینا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۱۳۳). بنابراین، همه جوامع و سازمان‌ها برای توسعه همه‌جانبه، مقبولیت و مشروعیت خود، وجود نظام شایسته‌سالاری را امری ضروری می‌دانند. از این‌رو، انتخاب و گزینش مدیران شایسته و کارآمد در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان پلیس که نقش حیاتی آنها بر کسی پوشیده نیست، از اهمیت خاصی برخوردار است. سازمان پلیس به‌عنوان یک نهاد پیچیده و کانونی مهم، به انتظام و امنیت جامعه کمک می‌کند و بیش از هر زمان دیگری، نظم و امنیت داخلی، مبارزه با فساد اخلاقی و مالی و پویایی و نشاط جامعه را مسئولیت خود قلمداد می‌کند. این نهاد بزرگ اجتماعی می‌تواند در عرصه‌های مختلف، جامعه را برای تسلط بر رویدادهای مهم آینده توانمند و مهیا سازد. بر این اساس نحوه اداره سازمان پلیس با سایر دستگاه‌ها و نهادها باید متفاوت باشد تا بتوانند با چابکی و نشاط، اهداف اصلی و اساسی موردنظر خود را پیش برند. در این راستا، سازمان پلیس برای توسعه و پیشرفت فعالیت‌ها و همچنین اجرای مؤثر برنامه‌های خود متناسب با نیازهای جامعه در سایه شایستگی‌های راهبردی مدیران و ارائه راه‌کارهای مناسب از سوی آنها خواهند توانست کمبودها، محدودیت‌ها و فرصت‌های موجود را بازشناسند و از آنها برای تحقق پیامدهای مطلوب به بهترین نحوه ممکن استفاده کنند. با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش کنونی بر آن است تا نشان دهد که مدل تدوین‌شده در راستای شایستگی راهبردی مدیران ناجابه چه صورت است؟

۱- Shamsudin & Chuttipattana

۲- Martina et al

## پیشینه و مبانی نظری

رنگریز و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به طراحی الگوی شایستگی‌های راهبردی مدیران کارکردی با استفاده از روش تحلیل مضمون پرداختند که نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد: شایستگی‌های راهبردی مدیران را می‌توان در سه مضمون رهبری راهبردی (فرهمند (کاریزماتیک)، پیشرفت جمعی و تفکر راهبردی)، قابلیت‌سازی (بهره‌ور و مطلع) و ثابت‌قدم و مُصر در موفقیت (گرایش به کارآفرینی، در جستجوی تعالی و پاسخگویی) خلاصه کرد. اللهیاری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود، شایستگی‌های مدیران را در سه بُعد شایستگی‌های عمومی (فردی- ادراکی)، شایستگی‌های میان‌فردی (ارتباطی- اجتماعی) و شایستگی‌های تخصصی (دانشی- فنی) طراحی کردند. حاجی‌کریمی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی نشان دادند که شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تأثیرگذار بوده و شایستگی‌های مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثرگذارند و همچنین اظهار داشتند که در تأثیرگذاری بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی، فقط شایستگی‌های مدیران منابع انسانی معنادار می‌باشند. بروجرودی علوی و همکاران (۱۳۹۵)، الگوی شایستگی‌های مدیران روابط عمومی را در سه بُعد عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای و ده شاخص ادراکی، اقتضایی، اجرایی، کارگروهی، رهبری، شبکه‌سازی، مدیریت رابطه سازمان- عموم، مدیریت رویداد، مدیریت ارتباطات بحران و مدیریت وجهه طبقه‌بندی کردند. دزیکانسکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود با ارائه مدلی، شایستگی‌های مدیران را شامل مهارت‌های اصلی مدیریتی (خلاقیت، توانایی ایجاد انگیزه در افراد، توانایی کارگروهی و ...)، توانایی‌های بین‌فردی (اقتدار، کمک به حل مسئله، توانایی حل تعارض و ...)، هوش هیجانی (یکدلی، خوش‌بینی، تحمل استرس و ...) و مهارت‌های رسمی (سبک مدیریت منعطف، توانایی استفاده از تجربه و ...) می‌داند. ولیو و مانکی هاری<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) نیز در پژوهشی نشان دادند که شایستگی‌های مدیران بر عملکرد سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد و می‌تواند سازمان را در پیشبرد اهداف و کسب مزیت رقابتی یاری رساند. شیان<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان تحلیل شایستگی

۱- Dziekonski

۲- Veliu & Manxhari

۳- Shyan

مدیران ارشد در هتل صنعتی تایوان، نشان داد که شایستگی‌های موردنیاز مدیران شامل دو بُعد عمومی و تخصصی است. آباینه<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر سبک رهبری و شایستگی رهبران بر رضایت شغلی کارکنان پرداخت. کارکنان شایستگی مدیران را در سطح بالایی ارزیابی کردند. نتایج حاکی از رابطه مثبت و معناداری بین رهبران و رضایت شغلی کارکنان بود. همچنین نتایج بیانگر وجود رابطه مثبت بین شایستگی مدیران و سبک‌های رهبری است، بدین معنا که شایستگی‌های مدیران از قبیل مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، گوش دادن اثربخش، پردازش اطلاعات، تفویض مسئولیت، ایجاد انگیزه، برقراری روابط فردی، اقدام مناسب و دستیابی به نتایج بر شکل‌دهی سبک رهبری، تأثیر معناداری دارد. تورس و آگوستو<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) تأثیر یادگیری تجربی را بر شایستگی‌های راهبردی مدیران و سبک تصمیم‌گیری، بررسی کردند و نتایج پژوهش حاکی از آن بود که با شبیه‌سازی موقعیت کسب‌وکار می‌توان شایستگی‌های راهبردی مدیران را توسعه داد اما بر سبک تصمیم‌گیری مدیران، تأثیر چشمگیری ندارد. با نگرشی به مطالعات گذشته می‌توان اذعان داشت که بحث شایستگی مدیران از دیرباز مورد توجه بوده است و کم‌وبیش نیز مقالاتی در این راستا، نگارش شده است و هر یک از پژوهشگران به شاخص‌ها و ویژگی‌هایی در این زمینه اشاره کرده‌اند. اما از آنجاکه این بحث برای سازمان‌های کنونی به‌ویژه ناجا بسیار حائز اهمیت است، بیشتر مطالعات پیشین به صورت کمی کار شده و از جنبه کیفی کمتر مورد موشکافی قرار گرفته است. از طرفی به بحث شایستگی راهبردی مدیران در ناجا نیز پرداخته نشده است. بنابراین پژوهش کنونی با توجه به موارد پیش‌گفته، در پی تدوین الگوی شایستگی‌های راهبردی مدیران ناجاست.

شایستگی مفهومی است که با کمک آن تشریح می‌کنیم چرا برخی از افراد نسبت به دیگران عملکرد بهتری دارند. این اصطلاح در عرصه مدیریتی برای اولین بار توسط مک‌کلند<sup>۳</sup> (۱۹۷۳) مطرح شد و براساس دیدگاه وی، بویاتزیس<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) شایستگی را به‌عنوان ویژگی‌های اساسی (ترکیبی از دانش و مهارت) که فرد برای دستیابی به عملکرد

۱- Ababneh  
 ۲- Torres & Augusto  
 ۳- McClelland  
 ۴- Boyatzis

فوق‌العاده باید داشته باشد، تعریف کرد (هاوی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۷۲۶). میرابیل<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) معتقد است که شایستگی به کیفیت اجرای عملکرد مناسب در انجام وظایف و مسئولیت‌ها به دانش موردنیاز (ویژگی‌های شناختی)، مهارت‌ها (ویژگی‌های روانی) و نگرش‌ها (ویژگی‌های عاطفی) مربوط می‌شود یا در تعریفی دیگر کورز و بارترام<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) اظهار می‌دارند که شایستگی به توانایی فرد در استفاده از مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های مربوط به انجام کار به منظور کسب نتیجه دلخواه برای وی، اشاره دارد (نگام‌چیکیت، ۲۰۱۷: ۶۶). گفتنی است که واژه شایستگی از جنبه‌های مختلفی تعریف و بررسی شده است؛ برای نمونه: تارک<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) شایستگی را پاسخ مناسب فرد به یک وضعیت پیچیده می‌داند؛ ارنا- دایگله<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، آگاهی فرد به چگونه عمل کردن براساس ترکیب مناسب منابع درونی و بیرونی را مفهوم «شایستگی» عنوان می‌کند؛ باتیم<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) نیز مهارت‌های فنی و رفتارهای حرفه‌ای در شرایط کاری فعلی و آینده را جزو ویژگی‌های افراد شایسته ذکر می‌کند. براساس این تعاریف، می‌توان شایستگی را بسیج کردن صحیح منابع درونی (دانش، مهارت‌های فنی و مهارت‌های اجتماعی/ بین فردی) و منابع بیرونی (مواد و افراد) برای حل یک وضعیت پیچیده تعریف کرد (زینب و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷: ۹). بنابراین، شایستگی‌هایی‌توانند به مسائل سازمان از جمله: روشن ساختن استانداردهای نیروی کار، افزایش قدرت رقابتی و نیز هماهنگ ساختن افراد با راهبردهای سازمان، کمک چشمگیری ارائه کنند. به‌طور کلی، این شایستگی‌ها هستند که عملکرد افراد را در کار یا نقش خاصی مشخص می‌کند (وو و لی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷: ۵۰۱). بدین ترتیب، شایستگی را می‌توان به دو مقوله فنی و رفتاری تقسیم کرد. شایستگی فنی بیشتر با دانش انجام کار ارتباط دارد یا به‌عبارتی به چه بودن کار می‌پردازد. از طرفی شایستگی‌های رفتاری به چگونگی انجام کار اشاره دارد و همچنین در شغل‌های متفاوت و مختلف تا حد زیادی مشابه هستند (چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۵۹).

بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که امروزه داشتن شایستگی‌های خاص برای

۱- Hawi et al

۲- Mirabile

۳- Kurz & Bartram

۴- Tarek

۵- Arena-Daigle

۶- Batime

۷- Zineb et al

۸- Wu & Lee

مدیران، به‌ویژه زمانی که نقش‌های مدیریتی تکامل می‌یابد، بسیار حائز اهمیت است و می‌تواند آنها را در ارتقاء و بهبود عملکرد سازمانی یاری رساند (نیراچون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۲۳۷). شایستگی‌های مدیران را به‌عنوان ویژگی‌های فردی که از آن برای حل مسائل به‌وجودآمده در محیط کار استفاده می‌شود، توصیف می‌کنند. کیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) معتقدند که شایستگی‌های مدیران شامل اداره‌کردن داخلی و خارجی افراد بومی و غیربومی در سازمان است که مهارت مدیریت داخلی به حل تعارضات بین کارکنان بومی و غیربومی و حفظ یک رابطه نزدیک بین آنها اشاره دارد (ولیو و مانکسپاری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۳). در واقع مدیران شایسته با ترکیب دانش، مهارت و توانایی‌های خود می‌توانند وظایف و مسئولیت‌های خود را به‌گونه‌ای انجام دهند که با اهداف راهبردی سازمان سازگار باشد (کاتارینا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲: ۲۲۹). شایستگی‌های مدیریتی همانند کوه یخی هستند که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به‌عنوان دانش و مهارت در قله آن قرار گرفته است. بدین ترتیب، عناصر تشکیل‌دهنده شایستگی، کمتر قابل مشاهده هستند اما به‌طور گسترده رفتار ظاهری فرد را واپایش و هدایت می‌کنند. اما انگیزه‌ها و صفات اختصاصی در سطح زیرین کوه یخ هستند که در زیر آب قرار دارد و در اعماق وجود فرد جای گرفته‌اند (وازیرانی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۱۲۳). در جدول شماره یک برخی از تعاریف شایستگی‌های مدیران ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف شایستگی‌های مدیران

ردیف	تعریف	منبع
۱	شایستگی‌های مدیران، ویژگی‌های اساسی برای عملکرد برتر در دوران رقابتی است	(بویاتزیس <sup>۶</sup> ، ۱۹۸۲: ۱۴)
۲	شایستگی‌های مدیران شامل مهارت‌ها و نگرش‌های لازم برای مواجهه با چالش‌های آینده	(ولیو و مانکسپاری، ۲۰۱۷: ۳)
۳	مجموعه قابلیت‌ها و صلاحیت‌های منحصربه‌فرد موردنیاز مدیران در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ها	(دزیکنسکی، ۲۰۱۷: ۱۷۷)
۴	مهارت‌ها و توانایی‌هایی که به عملکرد مؤثر در یک حوزه شغلی می‌انجامد	(هاگ <sup>۷</sup> ، ۱۹۹۳: ۲۳)
۵	مجموعه دانش، نگرش‌ها و مهارت‌هایی که به اثربخشی شخصی کمک می‌کند	(نرگیز و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۶)

۱- Nirachon et al

۲- Kayes

۳- Veliu &amp; Manxhari

۴- Katarina et al

۵- Vazirani

۶- Boyatzis

۷- Hogg



بنابراین، وجود مدیران شایسته در بخش‌های مختلف سازمان بسیار حائز اهمیت است. زیرا نمی‌توان سازمانی را یافت که رشد مستمر و پایداری را تجربه کرده باشد، مگر آنکه توسط مدیران و رهبران کارآمد و شایسته، هدایت شده باشد. از این رو، برای اجرای بهتر و صحیح کارها و حرکت در راستای راهبردها و اهداف کلان سازمان، لازم است شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران و رهبران در زمان حال و آینده تعیین کرد تا بتوانند در فضای رقابتی، سازمان را در داشتن واحدهای کارا و منعطف یاری رسانند (هوندگهم و واندرمون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۳۳۲). روزن و دیگه<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) شایستگی‌های مدیران را به‌عنوان یک ابزار و سلاح راهبردی مورد نیاز برای موفقیت در اقتصاد جهانی و چندفرهنگی امروز قلمداد می‌کنند (وو و لی، ۲۰۰۷: ۵۰۱). به‌طور خلاصه می‌توان اذعان داشت که شایستگی‌های مدیران، یکپارچگی سازمانی را فراهم و با استفاده از رویکردی مناسب، بهسازی منابع انسانی و همچنین یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کنند و این امر به‌نوبه خود سازمان را به اندازه کافی در مدیریت چالش‌های پیش‌رو، توانمند خواهد ساخت (هاوی و همکاران، ۲۰۱۵: ۷۳۰).

با توجه به میزان اهمیت شایستگی‌های راهبردی با مأموریت سازمان و کاربرد بسیار زیاد آن در سطوح مدیریتی، می‌توان گفت که این رویکرد قابلیت پیش‌بینی و تعیین نقاط قوت و ضعف سازمانی را متناسب با محیط درونی و بیرونی داشته و به مدیران سازمان این امکان را می‌دهد که تمامی کارکنان خود را در راستای اهداف برنامه‌ریزی شده هدایت کنند. سپارو و هودگینسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) معتقدند که شایستگی‌های راهبردی مدیران<sup>۴</sup>، میزان توانایی و تلاش‌هایی را نشان می‌دهند که مدیران برای کسب اطلاعات در زمینه مأموریت و اهداف سازمان، ایجاد یک محیط پویا، مشارکت با سطوح فنی برای اخذ تصمیمات درست و داشتن شناختی صحیح نسبت به منابع و سرمایه‌های انسانی برای پاسخگویی مناسب نسبت به موقعیت‌های متلاطم محیطی به‌کار می‌گیرند (سپارو و هودگینسون، ۲۰۰۶). بدیهی است که وجود شایستگی‌های راهبردی در مدیران، به آنها کمک خواهد کرد که نه‌تنها موفقیت سازمان را در تحقق اهداف و اجرای راهبردها افزایش می‌دهند، بلکه با برنامه‌ریزی راهبردی،

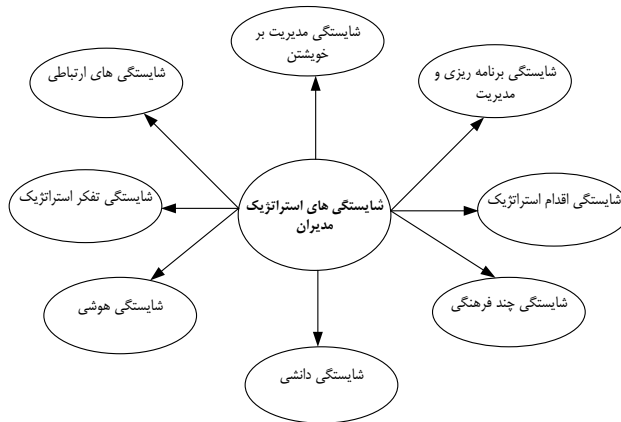
۱- Hondeghem & Vandermeulen

۲- Rosen & Digh

۳- Sparrow & Hodgkinson

۴- managers strategic competencies

سازماندهی افراد، تخصیص منابع و... توفیقات ارزشمندی را برای مجموعه خود ایجاد کنند. بدین ترتیب، در این پژوهش با توجه به مطالعات تورس و آگوستو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)؛ استارس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)؛ ریان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) و روسو<sup>۴</sup> (۲۰۰۴)، شایستگی‌های مدیران در شکل یک ارائه و هر یک به‌طور مختصر تشریح خواهند شد.



شکل ۱. شایستگی‌های راهبردی مدیران

شایستگی‌های ارتباطی<sup>۵</sup>: وجود ارتباطات برای کارآمدی و اثربخشی سازمان و مدیریت، اجتناب‌ناپذیر است. در واقع با کمک شایستگی‌های ارتباطی، مدیران می‌توانند به تسهیم، حمایت و ارزیابی ایده‌های خود و دیگران بپردازند (کتین و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲: ۲۳۱).

شایستگی‌های اقدام راهبردی<sup>۷</sup>: هلریگل و همکاران<sup>۸</sup> (۱۹۹۹) معتقد است که این شایستگی نیازمند درک مأموریت کلی و ارزش‌های سازمانی و همچنین اطمینان‌یابی از هماهنگی اقدامات صورت‌گرفته توسط واحدهای سازمانی با اهداف و راهبردهای سازمان است (روسو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴: ۷۱).

۱- Torres & Augusto

۲- Steers et al

۳- Ryan et al, 2009

۴- Rossouw

۵- Communication competencies

۶- Cetin et al

۷- Strategic Action competencies

۸- Hellriegel

۹- Rossouw

شایستگی‌های چندفرهنگی<sup>۱</sup>: مدیران با کسب درک بنیادین، تجربه‌های چندفرهنگی و مهارت‌های شناختی به تفاوت رفتارها در فرهنگ‌های مختلف پی برده و متناسب با موقعیت‌های موجود، راهبردهای رفتاری و برنامه‌های خود را تنظیم خواهند کرد (استرس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۱۳۵).

شایستگی مدیریت بر خویشتن<sup>۳</sup>: یعنی افراد رفتارهایشان را مدیریت کنند و در قبال تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند، پاسخگو باشند. به عبارتی در نبود هر گونه کنترل بیرونی، افراد تصمیماتی بگیرند که اگرچه جذابیت کمتری دارند، مطلوبیت بیشتری ایجاد می‌کنند (رحیم نیا و اسلامی، ۱۳۹۳: ۸۳).

شایستگی‌های هوشی<sup>۴</sup>: ریان و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) شایستگی‌های هوشی را ترکیبی از شایستگی هوش عاطفی (شامل دانش‌ها و توانایی‌های عاطفی است که توانایی کلی افراد را در پاسخ به نیازهای محیطی تحت تأثیر قرار می‌دهد)، شایستگی هوش اجتماعی (توانایی تشخیص، فهم و استفاده از اطلاعات اجتماعی پیرامون دیگران با هدف رهبری برتر یا عملکرد متعالی) و شایستگی هوش شناختی (توانایی تأمل و تحلیل اطلاعات و موقعیت‌هایی که باعث عملکرد متعالی می‌شود) می‌دانند (ریان و همکاران، ۲۰۰۹: ۸۶۲).

شایستگی تفکر راهبردی<sup>۶</sup>: این بُعد از شایستگی نشان می‌دهد که مدیران دارای افق بلندمدت، متعهد به چشم‌انداز سازمان، آگاه از واقعیت عملیاتی و راهبردی سازمان و سازگار با الزامات بازار می‌باشند و همچنین با تفکر سیستمی می‌توانند با نگرشی کل‌نگرانه نسبت به فعالیت‌ها، روابط بین آنها را درک کنند (رنگریز و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۲).

شایستگی‌های برنامه‌ریزی و مدیریت<sup>۷</sup>: حفظ این شایستگی نیازمند تصمیم‌گیری درباره اینکه چه وظایفی و چگونه باید انجام شود، تخصیص منابع لازم برای اجرای آنها و همچنین نظارت بر وظایف و فعالیت‌ها به منظور اطمینان‌یابی از اجرای آنها براساس برنامه‌های سازمان می‌باشد (تورس و آگوستو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷: ۱۲).

۱- Multicultural competencies

۲- Steers et al

۳- Self Management Competency

۴- Intelligence Competencies

۵- Ryan et al

۶- Strategic thinking Competency

۷- Planning and Administration Competencies

۸- Torres & Augusto

شایستگی‌های دانشی<sup>۱</sup>: یعنی مدیران، دانش عمیقی از صنعت و کسب‌وکار دارند و می‌توانند دارایی‌های دانشی را ایجاد و از آنها بهره‌برداری کنند (ترافدار و گردون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۳۵۹). از تغییرات آگاه هستند و محصولات جدید و تغییرات محصولات موجود را دنبال می‌کنند و دانش حوزه‌های مختلف را ادغام و هماهنگ می‌کنند (پپارد و وارد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴: ۱۷۳).

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر مبنای پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی-استقرایی انجام شده است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. به دلیل اینکه پژوهش کنونی یک پژوهش آمیخته است، باید روش‌شناسی پژوهش به تفکیک بخش کیفی و کمی ارائه شود. جامعه آماری پژوهش، ۱۴ نفر از خبرگان و مدیران در سازمان پلیس (ناجا) هستند که بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. دلیل انتخاب حجم نمونه ۱۴ نفری، اصل کفایت نظری در پژوهش کیفی است، که تبیین می‌کند در نمونه‌گیری تا سرحد اشباع اطلاعات مورد نیاز، داده‌ها جمع‌آوری شوند و هرگاه داده و اطلاعات جدیدی به دست نیامد، کفایت نظری حاصل شده است. در زمینه معیارهای انتخاب خبرگان، افرادی که دارای اشراف اطلاعاتی، سابقه کاری بالا و تحصیلات مرتبط بودند، به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. همچنین جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، مدیران و خبرگان در دانشگاه علوم انتظامی امین هستند که نظرات آنها با بهره‌گیری از رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM)<sup>۴</sup> ارزیابی و نهایی شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای-کوهن انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی نیز پرسش‌نامه ماتریس ISM است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و بازآزمون سنجش شد. در بخش کیفی، داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و

۱- Knowledge Competencies

۲- Tarafdar & Gordon

۳- Peppard & Ward

۴- Interpretive Structural Modeling

روش شناسه‌گذاری زنده<sup>۱</sup> تحلیل شد. همچنین در بخش کمی پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار Matlab، آماده‌سازی داده‌ها انجام شد و در نهایت با استفاده از رویکرد ISM، مدل نهایی پژوهش ارائه شده است. این روش برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است که در سال ۱۹۷۴ توسط وارفیلد<sup>۲</sup> مطرح شد. به عبارتی ISM، بررسی پیچیدگی سیستم را امکان‌پذیر و آن را به‌گونه‌ای ساختاردهی می‌کند که به راحتی فهم‌پذیر باشد (هانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). این روش، تفسیری است، به طوری که گروهی از خبرگان تصمیم می‌گیرند که آیا و چگونه عناصر به هم مرتبط هستند؛ و مدلی ساختاری است، از جهت اینکه می‌تواند روابط میان شاخص‌هایی که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند، تعیین کند و به روش مدل‌سازی، روابط خاص و ساختار کلی را به صورت یک مدل توضیح می‌دهد. بنابراین این تکنیک، ابزاری برای ایجاد نظم در پیچیدگی روابط بین متغیرهاست و گزینه مناسبی برای مقابله با موضوعات پیچیده به‌ویژه در زمان بهره‌گیری از تفکر نظام‌مند و منطقی است (قنبری و صفایی شکیب، ۱۳۹۶: ۱۰).

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، پس از تحلیل داده‌ها مشخص شد که تمامی پاسخ‌دهندگان مرد می‌باشند. از طرفی مشخص شد که ۸ نفر معادل ۰/۵۷ از پاسخ‌دهندگان در محدوده سنی ۴۱-۵۰ سال سن دارند که بیشترین طیف از پاسخ‌دهندگان در این محدوده قرار می‌گیرند و همچنین ۲ نفر معادل ۰/۱۴ در رده سنی ۳۰-۴۰ سال و ۴ نفر ۰/۲۹ بالاتر از ۵۱ سال سن داشتند. گفتنی است که ۳ نفر معادل ۰/۲۱ دارای سابقه خدمت ۱۵-۷ سال هستند؛ ۷ نفر معادل ۰/۵۰ دارای سابقه خدمت ۲۵-۱۶ سال و ۴ نفر معادل ۰/۲۹ دارای سابقه خدمت بیش از ۲۵ سال هستند. در نهایت ۲ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۴ نفر کارشناسی‌ارشد و ۸ نفر دارای مدرک دکتری می‌باشند.

تعیین متغیرهای مورد استفاده در مدل ISM: در این پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی راهبردی مدیران شناسایی شد. برای

۱- Live coding

۲- Warfield

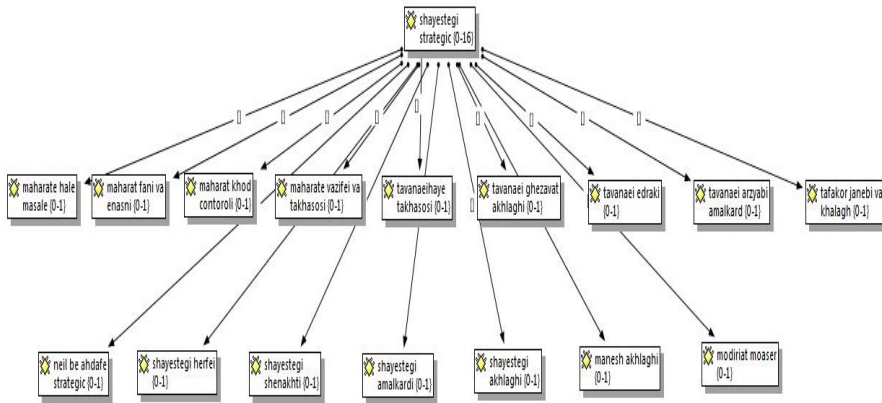
۳- Huang et al

تحلیل این داده‌ها از نرم‌افزار Atlas.ti و روش شناسه‌گذاری استفاده شد. بدین ترتیب که از میان متون مصاحبه عبارات، اشارات و جمله‌واره‌هایی که تبیین‌کننده ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های راهبردی مدیران بودند، جمع‌شدند. برای تشریح نحوه شناسه‌گذاری (باز، محوری و انتخابی) بخشی از فرایند کار در قالب جدول ذیل تشریح شده است. گفتنی است که به‌دلیل حجیم‌بودن فرایند شناسه‌گذاری و ظرفیت مقاله، تنها به ذکر چند نمونه از آن اکتفا شده است.

جدول ۲. فرایند شناسه‌گذاری

شناسه‌گذاری انتخابی	شناسه‌گذاری محوری	شناسه‌گذاری باز
توانایی ادراکی	جامعیت ذهنی، تفکر سیستمی داشتن، تحلیل محیطی	رهایی فکر از امور محسوس و تجر، به‌کار بردن قوه تعمیم، توانایی جمع‌بندی و پیوند اصول و مفاهیم، قدرت درک پیچیدگی‌های سازمان، تلقی سازمان به صورت یک کل، وابستگی تمامی واحدها به یکدیگر، آگاهی از کارکرد اجزا بر همدیگر، تشخیص نقاط قوت و ضعف سازمان، شناسایی به‌موقع تهدیدات، شناخت فرصت‌های پیش‌رو
شایستگی حرفه‌ای	دانش و تخصص، مهارت‌های مدیریتی، تعهد به سازمان و ارزش‌ها	دانش محیطی، مدیریت دانش، دانش عمومی و تخصصی، دانش اقتصادی، برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی، مهارت فناوری، رهبری و مدیریت فرایندهای یاددهی و یادگیری، مهارت‌های ارتباطی، مشارکت‌پذیری، پایبندی به فرهنگ و آداب سازمان، شایستگی هنجاری، پایبندی به اهداف و رسالت سازمان
مهارت‌های خود کنترلی و خویش‌داری	نظارت درونی، داشتن انگیزه‌های متعالی، توانایی کنترل	وجدان کاری بالا، اهمیت دادن به وظایف و مسئولیت‌ها، احساس مسئولیت در برابر دیگران، توجه به نیازهای فکری و روحی کارکنان، بسترسازی برای رشد و تقویت نیازهای فکری و روحی، افزایش زمینه‌های اعتقادی، کنترل احساسات و رفتارهای خود، مدیریت ومهار احساسات، ثبات هنجاری
نیل به اهداف راهبردی سازمان	هدف‌گذاری، تحقق اهداف بلندمدت، اثربخشی بالا	اهداف سنجش‌پذیر، اهداف قابل‌دسترسی، زمان‌بندی صحیح در اهداف، اهداف واقع‌بینانه، تحقق بخشیدن به اهداف در درازمدت، فراهم ساختن منابع لازم، هماهنگی لازم در تحقق اهداف، قابلیت کنترل، اجماع و توافق روی اهداف، میزان دستیابی‌بالا در اهداف
شایستگی اخلاقی مدیران	روحیه حق‌طلبی، تواضع و فروتنی، سعه‌صدر و تحمل‌پذیری	رعایت حق در همه حال، عدالت‌پیشگی، برخورد‌های عادلانه با زیردستان، درک و اتکا به توانایی‌ها بدون غرور، اعتمادبه‌نفس کامل، کنترل غرور خود، عفو و گذشت، تحمل سختی و ناملايمات، تأنی و درنگ، مهارت خشم و عصبانیت، بلندهمتی و عزت‌نفس

بنابراین، با انجام فرایند شناسه‌گذاری و همچنین استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti که خروجی آن در زیر ارائه شده است و در نهایت عواملی که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، به‌عنوان متغیرهای ورودی شناسایی شدند.



نمودار ۱. خروجی نرم‌افزار Atlas.ti

جدول ۳. عوامل شناسایی شده شایستگی‌های راهبردی مدیران

ردیف	عامل شناسایی شده	ردیف	عامل شناسایی شده
۱	مهارت‌های حل مسئله و تحلیل اطلاعات	۹	تفکر جانبی و خلاق
۲	مهارت‌های فنی و انسانی	۱۰	مدیریت مؤثر و کارآمد
۳	مهارت‌های خودکنترلی و خویش‌داری	۱۱	منش اخلاقی مناسب
۴	مهارت‌های وظیفه‌ای و تخصصی	۱۲	نیل به اهداف راهبردی سازمان
۵	توانایی‌های تخصصی و بین‌فردی	۱۳	شایستگی حرفه‌ای
۶	توانایی قضاوت اخلاقی در سازمان	۱۴	شایستگی شناختی
۷	توانایی ادراکی	۱۵	شایستگی عملکردی مدیران
۸	توانایی ارزیابی عملکرد خود و دیگران	۱۶	شایستگی اخلاقی مدیران

در این بخش پس از معرفی و شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های راهبردی مدیران که شرح کلی آن در جدول ۳ نشان داده شده است و همان‌گونه که در بخش روش‌شناسی نیز قید شده است، یک پرسش‌نامه ساختاری-تفسیری تدوین شده که پس از تأیید روایی و پایایی آن، برای انجام فرایند ساختاری-تفسیری در اختیار خبرگان قرار گرفت.

به‌دست آوردن ماتریس روابط درونی متغیرها<sup>۱</sup> (SSIM): در این مرحله پس از شناسایی متغیرها، نوبت به وارد کردن آنها در ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها می‌شود. این ماتریس، یک ماتریس به ابعاد متغیرهاست که در سطر و ستون آن متغیرها به‌ترتیب ذکر می‌شود. سپس روابط میان متغیرها در یک مقایسه زوجی به‌وسیله نمادهایی تعیین می‌شود (راوی و شانکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). در واقع برای تشکیل ماتریس روابط درونی متغیرها از خبرگان شرکت‌کننده در فرایند ISM خواسته می‌شود تا براساس اصول زیر ماتریس را تکمیل کنند.

V: عامل سطر (i) می‌تواند بر عامل ستون (j) تأثیرگذار باشد.

A: عامل ستون (j) می‌تواند بر عامل سطر (i) تأثیرگذار باشد.

X: هر دو سطر (i) و ستون (j) بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند.

O: بین عنصر سطر و عنصر ستون (i,j) ارتباطی وجود ندارد.

جدول ۴. ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
مهارت‌های حل مسئله و تحلیل اطلاعات																
مهارت‌های فنی و انسانی																
مهارت‌های خودکنترلی و خویشتن‌داری																
مهارت‌های وظیفه‌ای و تخصصی																
توانایی‌های تخصصی و بین‌فردی																
توانایی قضاوت اخلاقی در سازمان																
توانایی ادراکی																
توانایی ارزیابی عملکرد خود و دیگران																

۱- Structural self-interaction matrix

۲- Ravi & Shanker



متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
تفکر جانبی و خلاق																
مدیریت مؤثر و کارآمد																
منش اخلاقی مناسب																
نیل به اهداف راهبردی سازمان																
شایستگی حرفه‌ای																
شایستگی شناختی																
شایستگی عملکردی مدیران																
شایستگی اخلاقی مدیران																

به‌دست آوردن ماتریس دستیابی<sup>۱</sup>: ماتریس دستیابی با جایگزین کردن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر عمل می‌کند:

- اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل V باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه صفر می‌باشد.
- اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل A باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانه قرینه ۱ می‌باشد.
- اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل X باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.
- اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل O باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه صفر خواهد بود.

جدول ۵. ماتریس دستیابی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
مهارت‌های حل مسئله و تحلیل اطلاعات																
مهارت‌های فنی و انسانی																
مهارت‌های خودکنترلی																

۱- Reachability matrix

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
و خویشتن‌داری																
مهارت‌های وظیفه‌ای و تخصصی				۱												
توانایی‌های تخصصی و بین‌فردی				۱	۱											
توانایی قضاوت اخلاقی در سازمان						۱										
توانایی ادراکی							۱									
توانایی ارزیابی عملکرد خود و دیگران								۱								
تفکر جانبی و خلاق									۱							
مدیریت مؤثر و کارآمد										۱						
منش اخلاقی مناسب											۱					
نیل به اهداف راهبردی سازمان												۱				
شایستگی حرفه‌ای													۱			
شایستگی شناختی														۱		
شایستگی عملکردی															۱	
مدیران																۱
شایستگی اخلاقی مدیران																۱

سازگار کردن ماتریس دستیابی: پس از آنکه ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد؛ باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل A به عامل B منجر شود و عامل B هم به عامل C منجر شود، در نتیجه عامل A باید به عامل C منجر شود. اگر در ماتریس دستیابی، این حالت برقرار نباشد، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم‌افتاده، جایگزین شوند. از این‌رو، به منظور سازگار کردن ماتریس می‌توان به جمع‌آوری دوباره نظرات خبرگان و تکرار این فرایند تا به دست آوردن سازگاری یا به کارگیری قوانین ریاضی پرداخت، به این صورت که ماتریس دستیابی اولیه را به توان  $(K+1)$  می‌رسانند و  $K \geq 1$  می‌باشد. گفتنی است که عملیات به توان رساندن ماتریس بر اساس قاعده بولن<sup>۱</sup>  $(1*1=1)$  و  $(1+1=1)$  انجام می‌شود. در این پژوهش برای سازگار کردن ماتریس از روش

۱- Boolean

دوم استفاده شده که نتایج در جدول ۵ قابل مشاهده است. در این جدول اعدادی که علامت \* گرفته‌اند، نشان می‌دهد که در ماتریس دستیابی اولیه صفر بوده و پس از سازگاری عدد یک گرفته‌اند.

جدول ۶. ماتریس دستیابی سازگاری شده

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
مهارت‌های حل مسئله و تحلیل اطلاعات	۱*	۰	۰	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱*	۱	۱*
مهارت‌های فنی و انسانی	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱*
مهارت‌های خودکنترلی و خویشتن‌داری	۰	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱
مهارت‌های وظیفه‌ای و تخصصی	۱*	۰	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱
توانایی‌های تخصصی و بین‌فردی	۱*	۱*	۰	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱
توانایی قضاوت اخلاقی در سازمان	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۰	۱	۰	۱	۰	۱*	۱*	۱
توانایی ادراکی	۱	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
توانایی ارزیابی عملکرد خود و دیگران	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*
تفکر جانبی و خلاق	۱	۰	۰	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
مدیریت مؤثر و کارآمد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۰
منش اخلاقی مناسب	۰	۱*	۰	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۱*
نبیل به اهداف راهبردی سازمان	۱*	۰	۱	۱	۱	۰	۱*	۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*
شایستگی حرفه‌ای	۱*	۱*	۰	۱*	۱*	۰	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
شایستگی شناختی	۱	۰	۱	۱*	۱*	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
شایستگی عملکردی	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
مدیران	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
شایستگی اخلاقی مدیران	۱*	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها: برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شود. مجموعه خروجی شامل متغیرهایی می‌شود که می‌توان به آنها رسید و مجموعه ورودی شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق آن می‌توان به این متغیر رسید. در این مرحله، پس از تعیین

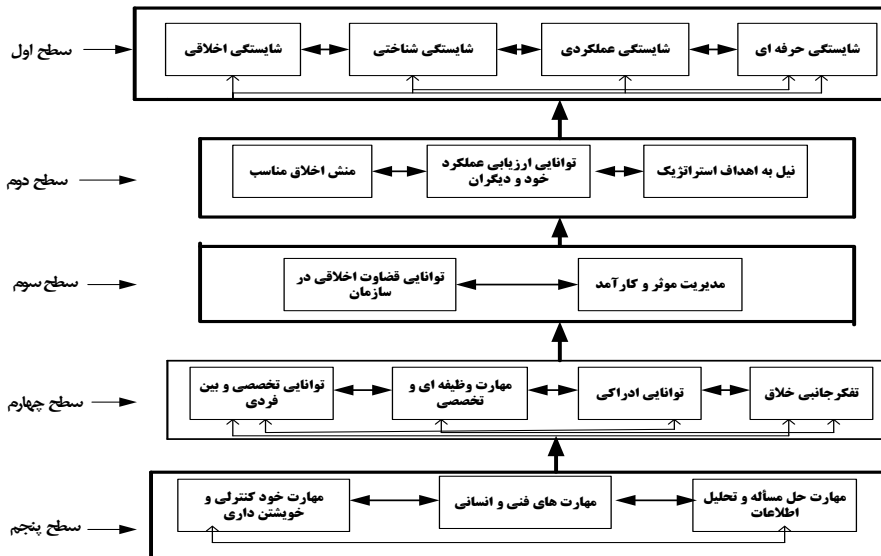
مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می‌شود. سپس به‌منظور اولویت‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح‌بندی‌شده از جدول حذف و با سایر متغیرهای باقی‌مانده، جدول بعدی را شکل می‌دهیم و این عمل را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌دهیم. بنابراین، جدول ۷ سطح‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۷. تعیین سطوح متغیرها

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
مهارت‌های حل مسئله و تحلیل اطلاعات	۱.۲.۴.۵.۷.۹.۱۲.۱۳.۱	۱.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.	۱.۴.۵.۷.۹.۱۲.۱۳.۱۴.	پنجم
مهارت‌های فنی و انسانی	۲.۳.۵.۶.۱۱.۱۳.۱۶	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.	۲.۳.۵.۶.۱۱.۱۳.۱۶	پنجم
مهارت‌های خودکنترلی و خویشتن‌داری	۲.۳.۶.۷.۱۲.۱۳.۱۴	۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱	۲.۳.۶.۷.۱۲.۱۳.۱۴	پنجم
مهارت‌های وظیفه‌ای و تخصصی	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۹.۱۴	۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۴.۵.۶.۷.۹.۱۴	چهارم
توانایی‌های تخصصی و بین‌فردی	۱.۲.۳.۴.۵.۷.۹.۱۳	۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۴.۵.۷.۹.۱۳	چهارم
توانایی قضاوت اخلاقی در سازمان	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱	۲.۳.۴.۶.۸.۱۰.۱۱.۱۳.۱۳.۱۴.۱	۲.۳.۴.۶.۸.۱۰.۱۱.۱۳.	سوم
توانایی ادراکی	۱.۲.۳.۴.۵.۷.۹.۱۳.۱۵	۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.	۳.۴.۵.۷.۹.۱۳.۱۵.۱	چهارم
توانایی ارزیابی عملکرد خود و دیگران	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱	۶.۸.۱۰.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶	۶.۸.۱۰.۱۲.۱۳.۱۴.۱	دوم
تفکر جانبی و خلاق	۱.۲.۳.۴.۵.۷.۹.۱۳.۱۴	۱.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.	۱.۴.۵.۷.۹.۱۳.۱۴.۱۵	چهارم
مدیریت مؤثر و کارآمد	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱	۶.۸.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵	۶.۸.۱۰.۱۲.۱۳.۱۴.۱	سوم
منش اخلاقی مناسب	۱.۲.۳.۵.۶.۷.۹.۱۰.۱۱	۲.۶.۱۱.۱۵.۱۶	۲.۶.۱۱	دوم
نیل به اهداف راهبردی سازمان	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱	۱.۳.۸.۱۰.۱۲.۱۳.۱۴.۱۶	۱.۳.۸.۱۰.۱۲.۱۳.۱۴	دوم
شایستگی حرفه‌ای	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱	۱.۲.۳.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۲.۱۳.۱	۱.۲.۳.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.	اول

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
شایستگی شناختی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۱،۲،۳،۴،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	اول
شایستگی عملکردی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱۴،۱۵،۱۶	اول
مدیران	۰،۱۱،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶		۵،۱۶	
شایستگی اخلاقی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۱،۲،۶،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱۴،۱۵،۱۶	اول
مدیران	۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶			

**ترسیم مدل:** پس از تعیین روابط و مشخص شدن سطح متغیرها، می‌توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها برحسب سطح آنها از بالا به پایین مرتب می‌شوند. در پژوهش کنونی عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز شایستگی‌های راهبردی مدیران در پنج سطح دسته‌بندی شدند که در سطح نخست، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی عملکردی، شایستگی شناختی و شایستگی اخلاقی مدیران؛ در سطح دوم، نیل به اهداف راهبردی سازمان، توانایی ارزیابی عملکرد خود و دیگران و منش اخلاقی مناسب؛ در سطح سوم، مدیریت مؤثر و کارآمد و توانایی قضاوت اخلاقی در سازمان؛ در سطح چهارم، تفکر جانبی خلاق، توانایی ادراکی، مهارت وظیفه‌ای و توانایی تخصصی و بین‌فردی در سطح پنجم، مهارت‌های حل مسئله و تحلیل اطلاعات، مهارت‌های فنی و انسانی و مهارت‌های خودکنترلی و خویشتن‌داری قرار می‌گیرد. شکل ۲ مدل تدوین شده پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل شایستگی‌های راهبردی مدیران

**تحلیل MICMAC:** در این مرحله، متغیرها برحسب قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند یا به عبارتی ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم برقرار می‌کنند. متغیرهای وابسته، دومین دسته را تشکیل می‌دهند که دارای قدرت نفوذ اندک اما از قدرت وابستگی بالایی برخوردار می‌باشند. سومین دسته متغیرهای متصل نامیده می‌شوند که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند، این گونه متغیرها، غیرایستا هستند؛ یعنی هرگونه تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. دسته چهارم شامل متغیرهای مستقل می‌باشد که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. شکل سه میزان قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد.

مستقل متصل															
								۲							۱۶
						۷	۵	۳							۱۵
					۹										۱۴
				۱											۱۳
	۱۳					۴									۱۲
	۶														۱۱
	۱۴														۱۰
															۹
	۱۵														۸
		۸		۱۲											۷
		۱۰													۶
	۱۶														۵
															۴
						۱۱									۳
															۲
															۱
خودمختاروابسته															
۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
میزان وابستگی															

قدرت نفوذ

شکل ۳. تحلیل Micmac

### بحث و نتیجه‌گیری

وجود مدیران شایسته در بخش‌های مختلف سازمان بسیار حائز اهمیت است؛ چرا که نمی‌توان سازمانی را یافت که رشد مستمر و موفقیت پایدار را تجربه کرده باشد، مگر آنکه توسط مدیران و رهبران کارآمد و شایسته هدایت شده باشد. شایستگی‌های راهبردی مدیران، به آنها کمک خواهد کرد که نه تنها موفقیت سازمان در تحقق اهداف و اجرای راهبردها را افزایش دهند، بلکه با تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی، سازماندهی افراد، تخصیص منابع و مدیریت راهبردی، توفیقات ارزشمندی را برای مجموعه خود ایجاد کنند. سازمان پلیس نیز از این قاعده مستثنی نیستند؛ سازمان پلیس، در صورتی می‌تواند رسالت و مأموریت خود را به‌خوبی اجرا کند که مدیرانی شایسته داشته باشد:

مدیرانی که دارای شایستگی‌های راهبردی شناختی، اخلاقی، حرفه‌ای و عملکردی هستند؛ مدیرانی که به مدد این شایستگی‌های راهبردی، رسالت و مأموریت سازمان خود را به سرمنزل مقصود می‌رسانند و در مدیریت و رهبری سازمان خود به‌گونه‌ای اثربخش عمل می‌کنند.

با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش کنونی با هدف طراحی مدل شایستگی‌های راهبردی مدیران ناجا انجام شد. نتایج پژوهش مشتمل بر معرفی چهار شایستگی راهبردی مدیران ناجاست که در قالب مدل نهایی پژوهش معرفی شد. این شایستگی‌ها عبارت‌اند از: شایستگی‌های شناختی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های عملکردی. با توجه به نتایج پژوهش، شایستگی شناختی، نوعی شایستگی است که نتیجه تفکر جانبی و خلاق، توانایی‌های ادراکی و مهارت‌های حل مسئله و تحلیل اطلاعات مدیران است. بر این اساس مدیران ناجا باید از تفکر خطی اجتناب کرده و مهارت‌های حل مسئله و تحلیل اطلاعات و همچنین توانایی ادراکی خود را با پرورش تفکر جانبی و خلاق تقویت کنند که پیامد طی کردن این فرایند، ایجاد شایستگی شناختی در مدیران است. از طرف دیگر، نتایج معرفی‌کننده شایستگی اخلاقی به‌عنوان دیگر شایستگی راهبردی مدیران ناجاست. شایستگی اخلاقی مدیران از مهارت‌های خودکنترلی و خویشتن‌داری مدیر ناشی می‌شود که این مهم سبب ایجاد منش اخلاقی مناسب و توانایی قضاوت اخلاقی عادلانه در سازمان است. همچنین با توجه به نتایج پژوهش، شایستگی حرفه‌ای، دیگر وجه شایستگی راهبردی مدیران ناجاست. مدیران برای بهره‌بردن از این شایستگی ارزشمند، باید مهارت‌های فنی و انسانی و همچنین توانایی‌های تخصصی و بین‌فردی خود را بهبود بخشند تا به تبع آن مدیریت مؤثر و کارآمد حاصل شود. از تجمیع مهارت‌های فنی و انسانی، توانایی‌های تخصصی و بین‌فردی و مدیریت مؤثر و کارآمد، شایستگی حرفه‌ای به‌وجود می‌آید. همچنین نتایج پژوهش مبین شایستگی عملکردی مدیران به‌عنوان دیگر شایستگی اساسی مدیران است. براساس یافته‌ها، شایستگی عملکردی مدیران تابعی از میزان نیل به اهداف راهبردی سازمان، توانایی ارزیابی عملکرد مناسب از خود و دیگران و تقویت مهارت‌های وظیفه‌ای و تخصصی آنهاست. درباره وجوه افتراق و اشتراک پژوهش کنونی با دیگر پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه، باید گفت که چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱) نیز



همچون این پژوهش، خویشتن‌شناسی و خویشتن‌داری را در کنار تفکر خلاق به‌عنوان عوامل اساسی ایجاد شایستگی‌های راهبردی مدیران مطرح می‌کنند. در پژوهشی که رنگریز و همکاران (۱۳۹۶) انجام داده‌اند، همچون پژوهش کنونی، یکی از ارکان مدل شایستگی راهبردی مدیران، بهره‌گیری از تفکر جانبی و تفکر راهبردی است. در ارتباط با وجه نوآوری پژوهش نیز باید گفت: با توجه به مرور ادبیات، پژوهشی که با استفاده از پژوهش آمیخته به طراحی مدل شایستگی راهبردی در سازمان پلیسمبادرت کرده باشد، یافت نشد. درنهایت از اندک بودن پژوهش‌های مشابه و در دسترس نبودن منابع کافی در ارتباط با شایستگی‌های راهبردی مدیران ناجا، به‌عنوان مهمترین محدودیت‌های پژوهش یاد می‌شود.

### پیشنهادهای کاربردی

- پژوهش کنونی به مدیران ناجا پیشنهاد می‌کند که در مدیریت و رهبری سازمان خود، شایستگی‌های شناختی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های عملکردی را مدنظر داشته باشند و براساس مدل شایستگی راهبردی، سازمان تحت مدیریت خود را رهبری کنند؛
- براین اساس، مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از تفکر جانبی و خلاق و مهارت‌های حل مسئله در تحلیل اطلاعات و همچنین از طریق پرورش و رشد توانایی ادراکی خود از شایستگی شناختی برخوردار شوند و با استفاده از این شایستگی محوری، سازمان خود را به سوی پیشرفت و تعالی رهنمون سازند؛
- مدیران ناجا باید با تقویت و توسعه مهارت‌های خودکنترلی و خویشتن‌داری و ایجاد منش اخلاقی مناسب و بهبود سطح توانایی قضاوت اخلاقی عادلانه، به سمت شایستگی اخلاقی گام بردارند. توسعه شایستگی‌های اخلاقی مدیران سبب تعالی فرهنگی در سازمان و احساس خشنودی و رضایت کارکنان خواهد شد؛
- مدیران ناجا برای تقویت و توسعه شایستگی حرفه‌ای خود باید مهارت‌های فنی و انسانی و همچنین توانایی‌های تخصصی و بین‌فردی خود را بهبود بخشند تا به تبع آن مدیریت مؤثر و کارآمد حاصل شود. پیامد شایستگی حرفه‌ای مدیران چیزی جز مدیریت مؤثر و کارآمد نیست؛



- از آنجاکه شایستگی عملکردی مدیران تابعی از میزان نیل به اهداف راهبردی سازمان، توانایی ارزیابی عملکرد مناسب از خود و دیگران و تقویت مهارت‌های وظیفه‌ای و تخصصی آنهاست، پیشنهاد می‌شود مدیران ناجا با استفاده از بهبود سطح مهارت‌های تخصصی در ناجا و پایه‌ریزی سیستم ارزیابی عملکرد مناسب، زمینه‌ساز توسعه شایستگی عملکردی در ناجا شوند؛
- به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود پسایندها و پیشایندهای شایستگی‌های راهبردی مدیران در سازمان پلیس را شناسایی، ارزیابی و تحلیل کنند.

### سپاسگزاری

نگارندگان مقاله از همکاری عوامل اجرایی و علمی فصلنامه که با دیدگاه‌های ارزشمند خود بر غنای پژوهش افزودند، قدردانی می‌کنند.

## منابع

- الهیاری، رحمت اله؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد؛ خراسانی، اباصلت (۱۳۹۴). طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران، توسعه کارآفرینی، ۸(۴)، صص ۷۲۹-۷۴۸. بازیابی از  
[https://jed.ut.ac.ir/article\\_58807.html](https://jed.ut.ac.ir/article_58807.html)
- بروجردی علوی، مهدخت؛ فرقانی، محمدمهدی؛ رنجبر، محبوبه (۱۳۹۵). الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی با بهره مندی از رویکردهای نظری علم مدیریت و ارتباطات، مطالعات میان رشته ای در علوم انسانی، ۹(۱)، صص ۱۲۹-۱۴۶. بازیابی از  
[http://www.isih.ir/article\\_236.html](http://www.isih.ir/article_236.html)
- حاجی کریمی عباسعلی، رضاییان علی، هادی زاده مقدم اکرم، بنیادی نایینی علی (۱۳۹۰). بررسی تاثیر شایستگی های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران. اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۱)، صص ۲۲۳-۲۵۴. بازیابی از  
[https://smt.journals.isu.ac.ir/article\\_156.html](https://smt.journals.isu.ac.ir/article_156.html)
- چیت‌ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی؛ غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۱). «تدوین الگوی شایستگی محوری مدیران فرهنگی- اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی». مدیریت در دانشگاه اسلامی. ۱ (۲). صص ۲۷۲-۱۵۱. بازیابی از  
[http://miu.nahad.ir/article\\_56.html](http://miu.nahad.ir/article_56.html)
- رنگریز، حسن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمیدرضا؛ سلطانیه، فرزاد (۱۳۹۶). «طراحی الگوی شایستگی راهبردی مدیران کارکردی با استفاده از روش تحلیل مضمون». مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. ش ۶ (۱). صص ۴۹-۹. بازیابی از  
<https://journalieaa.ir/article-1-87-fa.html>
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ اسلامی، قاسم (۱۳۹۴). «اثر خود مدیریتی روزانه بر درگیری شغلی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای خراسان). فرایند مدیریت و توسعه. ش ۲۸ (۹۱). صص ۷۷-۹۹. بازیابی از  
<https://jmdp.ir/article-1-2298-fa.html>
- قنبری، وحید؛ صفایی شکیب، علی (۱۳۹۶). «ساختاردهی به مسائل مدیریت کیفیت با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری». مدیریت استاندارد و کیفیت. ش ۱(۲۳). صص ۱۵-۶. بازیابی از  
[https://www.jstandardization.ir/article\\_49251.html](https://www.jstandardization.ir/article_49251.html)
- Ababneh, O (2009) *The Impact of Leadership Styles and Leaders' Competencies on Employees' Job Satisfaction*. Masters thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Arena-Daigle. L (2006). Book Review of *l'évaluation des compétences: Documenter le parcours de développement* by Jacques Tardif.

- Batime. C (1999). Quelques définitions autour de la notion : qualification et compétence. [Online]. [http://www.travail-social.com/spip.php?page=imprimer&id\\_article=418](http://www.travail-social.com/spip.php?page=imprimer&id_article=418)
- Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. New York: John Wiley & Sons.
- Cetin, M. Karabay, M.E., & Naci Efe, M (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers On The Employees Job Satisfaction The Case of Turkish Banks, International Strategic Management Conference, Vol 58, pp227-235.
- Dziekonski, K (2017). Project managers' competencies model for construction industry in Poland, International Conference on Engineering, Project, and Production Management, 12(4), 174-181.
- Eksteen, Y., Willemsse, D. Malan, J & Ellis, S (2015). Competencies and training needs for school sport managers in the North- west Province of South Africa, Journal of Physical Education and Sport Management, Vol, 6(9), pp, 90- 96.
- Hawi, R.O., Alkhodary, D & Hashem, T (2015). Managerial Competencies and Organizations Performance, International Journal of Management Sciences, 5(11), pp 723-735.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum, J.J. (1999). Management: A Competence-Based Approach. Singapore: Thomson South Western.
- Hogg, B. (1993). European Managerial Competencies. European Business Review, 93(2): 21-26.
- Hondeghem . A. , Vandermeulen , F. (2000). "Competency Management in The Flemish and Dutch Civil Service" , International Journal of Public Sector Management 13(4):342.
- Huang J., Tzeng G., Ong Ch. (2005). Multidimensional Data in Multidimensional Scaling Using the Analytic, Network Process; Pattern Recognition Letters, Vol.26.
- Katarina, K. Dagmar, C & Milos (2012). Key Managerial Competencies and Competency Models in industrial Enterprises, International DAAAM Symposium, 23(1), 1119-1122.
- Kayes, C. (2005). Essential competencies for cross cultural knowledge absorption. Journal of Managerial Psychology. Vol. 20 No. 7 pp. 578 – 589.
- Kurz, R. & Bartram, D. (2002) Competency and Individual Performance: Modelling the world of work. In Robertson, I.T., Callinan, M. & Bartram, D. (Eds.) Organisational effectiveness: The role of Psychology. Wiley. Pp227-258
- Martina K. Hana U. Jirl F. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. Journal of Competitiveness. 4(1), pp. 129-142.

- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28: 1-14.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 73-77
- Ngamvichaikit, A (2017). The Competency Development of Multimodal Transportation Management for Logistics Professional in Thailand, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 8(1), 62-67.
- Nirachon, C., Mohmad-Yazam, S. & Faridahwati, M.S. (2007). Determinants of managerial competencies in the public health sector. *Proceedings of the International Conference in Penang*, 6 (2), pp. 233 -241.
- Peppard, J., Ward, J. (2004). Beyond strategic information systems: toward an IS capability. *Strategic Information Systems*, 13, 167-194.
- Ravi V., Shanker R (2005). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics; *Technological Forecasting and Social Changes*, 72.
- Rosen, R., & Digh, P. (2001). Developing globally literate leaders. *Training and Development*, 55(5), 70-81.
- Rossouw, A (2004). An Assessment Of The Required Competecies For The Senior Managment Service In The South African Public Service, *Research thesis, University of Stellenbosch*, pp1-194.
- Ryan.G. Emmerling,R.J., Spencer, Lyle, M. (2009). "Distinguishing HighPerformance European Executives-The role of emotional, social and cognitive competencies", *Journal of Management Development* 28(9):859-875.
- Shamsudin, F. & Chuttipattana, N (2012). Determinants of managerial competencies for primary care managers in Southern Thailand, *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 26 No. 2, PP258-280.
- Shyan J H. (2011). Competency analysis of two Managers in Taiwanese hotel Industry, *International Hospitality Management*, 30(3): 1044-1054.
- Sparrow P., Hodgkinson G. (2006). What Is Strategic Competence and Does It Matter?. *Cornell University ILR School Paper Series Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) www.ilr.cornell.edu/CAHRS*.
- Steers, R. M., Nardon, L. & Sanchez-Runde, C. J.(2013). Developing Multicultural Competences. *The European Business Review*, p 135.
- Tarafdar, M., Gordon, S.R. (2007). Understanding the influence of information systems competencies on process innovation: A resource-based view. *Journal of Strategic Information Systems*, 16: 353-392.
- Tarek, A. (2010). Une Stratégie pour le choix d'une approche KM pour l'optimisation des compétences de la foule," conference presented at 3d International Conference on SIIE.



- Torres, P & Augusto, M (2017). The impact of experiential learning on managers strategic competencies and decision style, *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 10-14.
- Vazirani, N. (2010). Review Paper Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121-131.
- Veliu, L & Manxhari, M(2017).The impact of managerial competencies on business performance: SME's in Kosovo, *Journal of Management*, N 1 (30), PP1-8.
- Wu, W,W,. & Lee, Y,T (2007). Developing global managers' competencies using the fuzzy Demate method, *International Trade Department Ta Hwa Institute of Technology*, Vol 32, pp499-507.
- Zineb, A. Soumia, B. Souad, A & Karim, G (2017). The Application of The Competency- Based Approach To Assess Adequacy Problem, *International Journal of Education*, 5(1), 1-18.