

Designing a Competency Model for Plan and Budget Organization's Managers

Alireza Dehghanpour Farashah ¹| Aliasghar Pourezzat ²| Afsaneh Dehghanpour Farashah ³

Abstract

The important and strategic role of the Plan and Budget Organization in leading and policy making of the country is indisputable. To be able to perform its duties properly and to take steps towards the best possible fulfillment of its missions, this organization must have competent managers. The main purpose of this qualitative-exploratory study was to identify the general and specific competencies of this organization's managers and this research was conducted to answer the question: what are the general and specific competencies of the Plan and Budget Organization's managers? To this end, in addition to extracting competencies from duties of the Plan and Budget Organization through qualitative content analysis, 19 interviews were conducted with experts and analyzed by thematic analysis. Finally, managers' competencies of the Plan and Budget Organization were identified in the form of 8 main themes, namely, developmental knowledge, economic leadership skills, research skills, financial and economic policy making skills, economic, political and legal monitoring, professional ethics, communication skills and compliance with meritocracy (The first 5 items were specific competencies and the next 3 items were general competencies) and examined.

Keywords: Plan and Budget Organization, Competency model of managers, Specific and general competencies, Meritocracy

51

Vol. 15
Spring 2023

Research Paper

Received:
2022 March 28
Accepted:
2023 February 21
P.P: 121-153

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.1.3.1

1. Corresponding Autho:Public administration,. faculty of management. university of Tehran. Tehran. Iran. a.dehghanpour@ut.ac.ir

2. professor ,. pubic administration. faculty of management. University of Tehran. Tehran. Iran.

3. Ph.D. in public administration. faculty of management. University of Tehran. Tehran. Iran.

طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور

علیرضا دهقان پورفرشاه^۱ | علی اصغر پورعزت^۲ | افسانه دهقان پورفرشاه^۳

۵۱

سال پانزدهم
بهار ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۱/۸

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۱۲/۲

صص: ۱۲۱-۱۵۳

شاپا چاپ: ۲۰۰۸-۴۵۲۸
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.1.3.1

چکیده

نقش مهم و راهبردی سازمان برنامه و بودجه کشور در راهبری و خط‌مشی‌گذاری کشور بر کسی پوشیده نیست. این سازمان برای اینکه بتواند وظایف خود را به درستی به انجام رساند و در جهت تحقق هرچه بهتر مأموریت‌های خود گام بردارد باید مدیرانی شایسته و لایق داشته باشد. هدف اصلی این پژوهش کیفی-اکتشافی شناسایی شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران این سازمان است و این پژوهش در جهت پاسخ به این پرسش انجام شده است که شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور چیست؟ بدین منظور علاوه بر استخراج شایستگی‌ها با تحلیل محتوای کیفی وظایف سازمان برنامه و بودجه کشور، ۱۹ مصاحبه نیز با خبرگان انجام شد و با استفاده از روش تحلیل تم، تحلیل شدند. در نهایت شایستگی‌های مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور در قالب ۸ تم اصلی دانش توسعه‌ای، مهارت رهبری اقتصادی، مهارت پژوهشگری، مهارت خط‌مشی‌گذاری مالی و اقتصادی، پایش اقتصادی، سیاسی و قانونی، اخلاق حرفه‌ای، مهارت ارتباطی و رعایت شایسته‌سالاری (۵ مورد اول شایستگی اختصاصی و ۳ مورد بعدی شایستگی عمومی) شناسایی شدند و مورد بررسی قرار گرفتند.

کلیدواژه‌ها: سازمان برنامه و بودجه کشور، مدل شایستگی مدیران، شایستگی‌های عمومی و اختصاصی، شایسته‌سالاری.

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

a.deghanpour@ut.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه

سازمان برنامه و بودجه کشور از جمله سازمان‌های مهم، استراتژیک و تاثیرگذار کشور است زیرا وظایفی همچون راهبری و رصد توسعه کشور و انجام پژوهش‌ها و مطالعات به منظور بررسی مسائل اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی کشور را برعهده دارد، همچنین ارائه دادن راهکارهایی برای بهبود نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی، تهیه و تنظیم راهبردهای توسعه و برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت از وظایف این سازمان به شمار می‌آید. این سازمان در ارائه خط‌مشی‌ها و سیاست‌های مربوط به بودجه کل کشور، تهیه و تنظیم بودجه سالیانه کشور و ارائه آن به مقام‌های مسئول، نظارت مستمر بر اجرای برنامه و بودجه کشور و پیشرفت دوره‌ای آنها و ارائه گزارش‌های لازم نقش بسیار حیاتی و مهمی ایفا می‌کند. سازمان برنامه و بودجه در تهیه و تدوین طرح آمایش سرزمین، ارزیابی عملکرد و هدایت و راهبری نظام فنی و اجرایی کشور، هماهنگی و راهبری روش‌ها و برنامه‌های آماری در چارچوب نظام آماری کشور و تهیه نقشه و ارائه اطلاعات مکانی کشور نقش مؤثری دارد^۱. همه این وظایف نشان‌دهنده اهمیت نقش راهبردی این سازمان در خط‌مشی‌گذاری‌های بودجه‌ای و مالی کشور است. با توجه به برخی ناهماهنگی‌ها در طرح‌های عمرانی و برنامه‌ریزی سطح کلان کشور و وجود کسری بودجه مضاعف در سال‌های اخیر این پرسش مطرح می‌شود که آیا این سازمان در انجام وظایفش موفق بوده است؟ برای پاسخ به این پرسش ابتدا باید به این پرسش پاسخ داده شود که آیا سازمان برنامه و بودجه کشور از مدیرانی شایسته، کاردان و لایق بهره‌مند است؟ مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور به منزله تاثیرگذارترین و مهم‌ترین عضو این سازمان، نقش راهبردی و اساسی در رهبری و هدایت این سازمان به سمت اهداف و انجام هرچه بهتر وظایف آن دارند. علاوه بر این کارشناسان سازمان برنامه و بودجه به منزله یکی دیگر از ارکان اساسی و مهم این سازمان، هنگامی می‌توانند وظایف محول شده را به درستی انجام دهند که توسط مدیران شایسته و کارآمد آموزش ببینند و هدایت شوند.

از مفهوم شایستگی‌ها با عناوینی همچون مهارت‌های نرم، مهارت‌های استخدام‌پذیری، شایستگی‌های کلیدی، شایستگی‌های انتقال‌پذیری و شایستگی غیرفنی یاد می‌شود. در سال‌های

1. <https://www.mporg.ir/tasks>

اخیر به شایستگی‌ها به منظور بهره‌برداری از آنها برای آموزش افراد توجه شایانی شده است (اسماعیلی، ۱۳۸۹: ۲). شایستگی، ویژگی خاصی است که باعث می‌شود افراد کارهای پیچیده را در موقعیت‌های حساس به گونه‌ای ماهرانه انجام دهند (اکرامی و رجب زاده، ۱۳۹۰: ۵۱). شناسایی شایستگی فردی پیشینه‌ای طولانی در پژوهش‌های مدیریت دارد به گونه‌ای که برخی پژوهشگران هم به صورت منسجم و هم به صورت پراکنده به شناسایی و دسته‌بندی این مؤلفه‌ها پرداخته‌اند (درویش و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۶).

در دیدگاه مبتنی بر منابع، منابع سازمان نظیر کارکنان، امکانات و قابلیت‌های سازمان به‌عنوان مزیت رقابتی سازمان در نظر گرفته می‌شوند و این منابع براساس تعاملات پیچیده سازمانی در جهت کسب اهداف سازمانی در کنار یکدیگر انسجام یافته‌اند. هنگامی که این منابع در جهت افزایش بهره‌وری سازمان استفاده و موجب بهبود موقعیت سازمان شوند به شایستگی محوری سازمان تبدیل می‌شوند که این شایستگی‌ها به تدریج و از طریق یادگیری به وجود می‌آیند (حمیدی‌زاده و حسین زاده شهری، ۱۳۸۷: ۵).

منابع انسانی مهم‌ترین عنصر تشکیل‌دهنده سازمان هستند، به گونه‌ای که از آن، به‌عنوان زیربنای سازمان‌ها یاد می‌شود. سازمان‌ها برای افزایش کارایی و اثربخشی می‌بایست افراد شایسته را در جایگاه‌های مناسب قرار دهند (شام^۱ و همکاران، ۲۰۱۸: ۶۰). در بخش خصوصی، مدیریت شایستگی ایده‌ای بود که مطرح شد و توسعه یافت درحالی‌که برخی پژوهشگران و مدیران این ایده را برای بخش دولتی هم در نظر گرفتند تا کارآیی و اثربخشی سازمان‌های دولتی را افزایش دهند و بوروکراسی را منقطع‌تر کنند (هوندگن و وندرمالن^۲، ۲۰۰۰، ۳۴۲). سرچشمه اصلی توسعه و پیشرفت و مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی آنها است. منابع انسانی از طریق آموزش و دانش‌افزایی به افزایش ظرفیت‌های سازمان کمک کرده و درجهت پیشرفت سازمان گام برمی‌دارند. از این رو توجه به شناسایی شایستگی‌های آنان بر عملکرد و کارآیی سازمان‌ها تاثیر فراوانی دارد (نیازی قاضیانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۷۳).

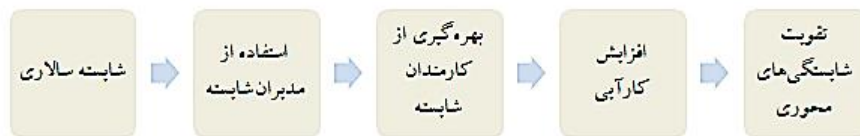
بهره‌گیری از مدیران شایسته و کاردان، منجر به توسعه هرچه بیشتر منابع انسانی سازمان به‌منزله مهم‌ترین سرمایه سازمان می‌گردد و در دنیای رقابتی کنونی به سازمان‌ها در دستیابی به

1. Shum
2. Hondeghem & Vandermeulen

شایستگی‌های محوری ویژه یاری می‌رساند؛ بنابراین سازمان‌ها تمایل بسیار دارند تا کارکنان و مدیرانی شایسته و کاردان داشته باشند. سازمان‌ها به‌خاطر دنیای پویا و متغیر کنونی نیازمند افرادی هستند تا همسویی سازمان را با این تغییرات تسهیل کنند (شرلی^۱، ۲۰۱۱: ۳۳)، مدیران شایسته یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار هستند که می‌توانند تحولات برنامه‌ریزی شده را به صورت اثربخش پیاده کنند و سازمان‌ها را با این تغییرات همسو نمایند (شیمونی^۲، ۲۰۱۷: ۱۶۶).

هر سازمانی که بخواهد بیشترین استفاده را از شایستگی‌های کارکنان ببرد و به اهداف راهبردی خود دست یابد نیاز دارد در مورد شایستگی‌های عام و خاص مورد نیاز خود، مانند: دانش، مهارت، رفتار و نیازهای نیروی کار، درک روشنی کسب کند، بدین‌گونه شایستگی‌های محوری خود را الگوسازی کند و در جهت توسعه هر چه بیشتر این شایستگی‌ها بکوشد (محمودی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۹۷). برای انتخاب افراد شایسته باید معیارها و ضوابطی وجود داشته باشد و این ضوابط باید به شیوه‌ای انتخاب شوند که قابل ارزشیابی باشند. بنابراین مطلوب است هنگامی که مؤلفه‌ها و معیارهای شایستگی مشخص می‌شوند، به کارگیری مدیران و کارکنان بر اساس این معیارها صورت گیرد (بازیاری و امیرتاش، ۱۳۸۵: ۲).

خلاصه این که اگر شایسته‌سالاری در سازمانی حاکم باشد، بر همین مبنا انتخاب و به کارگیری مدیران آن نیز براساس شایستگی خواهد بود. مدیران شایسته، کارکنان شایسته را برمی‌گزینند، کارکنان و مدیران شایسته به سازمان در رسیدن به اهدافش با صرف هزینه کم‌تر یاری می‌رسانند، در نتیجه کارآیی و بهره‌وری سازمانی افزایش می‌یابد و شایستگی‌های محوری سازمان تقویت می‌شود. این فرایند در شکل (۱) به تصویر درآمده است.



شکل ۱. اهمیت شایسته‌سالاری و به کارگیری مدیران شایسته در سازمان

1. Shirley
2. Shimoni

پژوهش حاضر مترصد پاسخ به این پرسش است که شایستگی‌های اختصاصی و عمومی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور، به منزله یکی از مهم‌ترین کنشگران این سازمان استراتژیک چیست؟

مبانی نظری

شایستگی

شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی که به موجب آن، فرد نتایج مطلوبی را برای سازمان خود به ارمغان می‌آورد (میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۸: ۲). شایستگی‌های منابع انسانی موجب افزایش بهره‌وری و کارآیی سازمان‌ها می‌شود (بابایی و همکاران، ۲۰۱۸: ۳). شایستگی ابزاری توصیفی است که دانش‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های فردی و رفتارهای مورد نیاز سازمان به منظور اجرای مؤثر نقش‌های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف راهبردی سازمان شناسایی می‌کند (لوسیا و لپسینگر^۱، ۱۹۹۹: ۴۳۲). شایستگی ترکیبی از خصوصیات و ویژگی‌های فردی، مهارت‌ها و رفتارهایی است که با عملکرد مناسب در یک شغل ارتباط دارد (برانین و پولارد^۲، ۲۰۱۰: ۵). روانشناسان شایستگی را ویژگی یا خصوصیتی در نظر می‌گیرند که منجر به عملکرد شغلی بهتری می‌شود (هورتون و همکاران^۳، ۲۰۰۲: ۸۲). شایستگی‌ها مشتمل بر دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های پایه‌ای عملکرد مؤثر و موفق در یک شغل هستند که قابل مشاهده و ارزیابی بوده و عملکرد عالی را از متوسط متمایز می‌کنند (سودرکوئیست^۴ و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۲۸). همان‌گونه که در تعاریف مشخص شد، شایستگی یک مفهوم چند بعدی است و شامل ویژگی‌هایی از قبیل استعداد، صفات، ارزش‌ها، توانایی، دانش، مهارت، ترجیحات و وظایف است که افراد در سازمان برای انجام وظایف خود باید از آنها بهره‌مند باشند (تورنتون و همکاران^۵، ۲۰۰۶: ۴۸). موضوع شایستگی آن‌چنان با اهمیت بوده که در برنامه چشم‌انداز ۲۰ ساله ایران و همچنین در برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور به دلیل تأثیر آن بر مدیریت عملکرد، بازاریابی و

1. Lucia and Lepsinger
2. Branine & Pollard
3. Horton
4. Soderquist
5. Thornton

رهبری اثربخش، مدیریت اثر بخش و کارا و مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است (صالحی کردآبادی و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۹؛ دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۵).

شایستگی‌های محوری

چنان‌که شایستگی‌های محوری را ویژگی‌های سازمانی دانست که اجازه می‌دهند سازمان به سرعت در واکنش به بازارهای متغیر و جدید، نوآوری داشته باشد و پذیرای تغییرات باشد. شایستگی‌های فردی که یادگیری، انعطاف‌پذیری و سازگاری را ارتقا می‌دهند می‌توانند به موفقیت کل سازمان یاری رسانند. به عبارت دیگر همه کارکنان می‌توانند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را به عنوان شایستگی‌های محوری از خود بروز دهند (چان، ۲۰۰۶: ۱۴۴). پتس^۲ شایستگی‌های محوری را مجموعه‌ای از فناوری‌ها و مهارت‌های خاص دانست که به سازمان امکان ارائه خدمات متمایز و تولید محصولات منحصر به فرد می‌دهد. شایستگی‌های محوری با استفاده از هماهنگی مهارت‌ها و یکپارچه نمودن تکنولوژی‌های متعدد امکان یادگیری سازمانی را فراهم می‌کنند و همچنین شایستگی‌های محوری به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند تا بر نقاط قوت خود تمرکز نموده، متمایز عمل کنند و مزیت رقابتی کسب نمایند. شایستگی‌های محوری دارای ویژگی‌های پیچیدگی، پایایی، غیرقابل تقلید بودن، غیرقابل جایگزین بودن و اختصاصی بودن می‌باشند (پتس، ۱۹۹۷: ۵۵۳). اینتاگلیتا^۳ و همکاران شایستگی‌های محوری را شایستگی‌های سازمانی می‌دانند که از طریق تعریف اصطلاحات رفتاری مشخص می‌شوند و به مدیران سازمان برای رسیدن به نتایج مطلوب سازمانی کمک می‌کنند (اینتاگلیتا و همکاران، ۲۰۰۰: ۱۲).

پژوهشگران دسته‌بندی‌های گوناگونی از شایستگی‌های محوری ارائه داده‌اند. در دسته‌بندی‌ای که همل و پراهالد (۱۹۹۴) ارائه نموده‌اند، شایستگی‌های محوری به سه دسته تقسیم شده‌اند که شامل شایستگی‌های دسترسی به بازار^۴، شایستگی‌های مرتبط با کارکرد^۵ و شایستگی‌های مرتبط با یکپارچگی^۶ می‌باشند. شایستگی‌های دسترسی به بازار به شرکت کمک می‌کنند تا به مشتریان خود

1. Chan
2. Petts
3. Intagliata
4. Market access competencies
5. Functionality-related competencies
6. Integrity-related competencies

نزدیک شوند همانند مدیریت برند^۱ فروش و بازاریابی، پشتیبانی فنی از مشتری و تدارکات. شایستگی‌های مرتبط با یکپارچگی به شرکت در مدیریت کیفیت، مدیریت دانش و مدیریت زمان و... کمک می‌کنند تا محصولات خود را سریع‌تر، منعطف‌تر، با کیفیت‌تر و قابل اطمینان‌تر نسبت به رقبا ارائه دهند. شایستگی‌های مرتبط با کارکرد، شایستگی‌هایی هستند که شرکت را قادر می‌سازند تا بر محصولات و خدماتی که کارکردهای منحصر به فرد و خاص دارند و سود بیشتری برای مشتریان ایجاد می‌کنند، سرمایه‌گذاری نماید (گیلگس و پروین^۲، ۲۰۰۱: ۲۱۸-۲۱۹). در یک دسته‌بندی دیگر شایستگی‌های محوری، به شایستگی‌های فنی^۳، شایستگی‌های بازارمحور^۴ و شایستگی‌های یکپارچگی^۵ تقسیم شده‌اند. شایستگی‌های فنی به سازمان یاری می‌رسانند تا دانش سازمان از دنیای فیزیکی را به روش منحصر به فردی ترکیب کند، طرح‌ها و دستورالعمل‌هایی برای ایجاد نتایج مطلوب ایجاد نماید و به سازمان‌ها در ایجاد محصولات و فرایندهای جدید یاری رساند. شایستگی‌های بازارمحور سازمان را در نزدیک شدن به مشتریان و بازار کمک می‌کند. این شایستگی‌ها نیاز به درک عمیق نیازهای مشتریان و بازار کنونی و آینده دارند. سه عنصر این شایستگی دانش مشتری، دسترسی به مشتری و دانش رقیب^۶ می‌باشد. شایستگی‌های یکپارچگی به شرکت در ترکیب طیف گسترده‌ای از اطلاعات و قابلیت‌ها برای توسعه محصولاتی که در بازار موفق هستند یاری می‌رسانند (فالر^۷ و همکاران، ۲۰۰۰: ۳۵۷-۳۵۸).

پیشینه پژوهش

در این پژوهش، مقالات حوزه شایستگی در دو بخش خارجی از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۲ و داخلی از سال ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۱ با کلید واژه‌های "مدیران شایسته، شایستگی‌های محوری، شایستگی‌های مدیران، مدل شایستگی، الگوی شایستگی، چهارچوب شایستگی^۸ در چکیده، عنوان و واژگان کلیدی، جستجو و موارد مرتبط بررسی و در جدول (۱) و (۲) ارائه شدند.

1. brand
2. Gilgeous & Parveen
3. Technological competencies
4. Market-driven competencies
5. Integration competencies
6. competitor knowledge
7. Fowler
8. Competent managers, core competencies, managers' competencies, competency model, competency framework,

جدول ۱. پژوهش‌های خارجی از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۲

عنوان	سال	نویسندگان	یافته‌های پژوهش
توسعه یک مدل شایستگی رهبری برای مدیران ایمنی: رویکرد تفکر سیستمی	۲۰۲۲	علیدریسی و محمد ^۱	شایستگی مدیران ایمنی در قالب ۳ شایستگی اصلی عاطفی، اجتماعی و شناختی تقسیم‌بندی می‌شود.
مدل شایستگی برای انتخاب و بهبود عملکرد مدیران پروژه در پروژه‌های ساخت و ساز مشارکتی: مطالعات رفتاری در نروژ و فنلاند	۲۰۲۰	مرادی و همکاران	خودارزیابی، مدیریت تعارض، درک دیگران، مهارت تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری، صداقت، خوش‌بینی، ابتکار عمل، تحمل استرس و مسئولیت‌پذیری را از شایستگی‌های مدیران پروژه‌های ساخت و ساز مشارکتی است.
مدل شایستگی رهبری	۲۰۲۰	چیتاکو و رامادانی ^۲	شایستگی‌های افراد برای رهبری مشتمل بر عزت و احترام، مهارت تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری، اخلاق مناسب، مهارت ارتباطی، نظارت، صداقت، ارتباط با جامعه و انطباق‌پذیری است.
مدل شایستگی کارکنان لجستیک در کارخانه‌های هوشمند	۲۰۱۹	کوهل ^۳ و همکاران	مدل شایستگی برای کارکنان لجستیک طراحی کردند که شامل شایستگی‌های حرفه‌ای، روش شناختی، اجتماعی و شخصی است.
شایستگی‌های محوری مدیر پروژه برای موفقیت پروژه	۲۰۱۹	آلوارنگا، ^۴ و همکاران	ارتباطات، تعهد و رهبری سه جنبه مرتبط با شایستگی‌های مدیران پروژه هستند و شایستگی‌های مدیران پروژه را مهارت رهبری، مهارت خودمدیریتی، مهارت ذاتی، مهارت ارتباطی، مهارت فنی و مهارت بهره‌وری شناسایی کردند.
توسعه چارچوب شایستگی‌های مدیریت مالی برای مدیران پرستار در سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی عمومی آفریقای	۲۰۱۹	نارانجی ^۵ و همکاران	در این پژوهش بیان می‌شود که مدیران پرستار نقش بسیار مهمی در مدیریت مالی سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی عمومی دارند و باید مفاهیم و اصول مدیریت مالی را درک کنند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که شایستگی‌های برنامه‌ریزی مالی، نظارت مالی،

1. Alidrisi & Mohamad
2. Çitaku & Ramadani
3. Kohl
4. Alvarenga
5. Naranjee

جدول ۱. پژوهش‌های خارجی از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۲

عنوان	سال	نویسندگان	یافته‌های پژوهش
جنوبی			تصمیم‌گیری مالی، کنترل مالی برای آنان ضروری است.
پیشنهاد مدل شایستگی برای مدیر فروش در یک سازمان صنعتی	۲۰۱۹	هارواتووا ^۱ و همکاران	شایستگی‌های مدیران فروش شامل اعتماد به نفس، کار تیمی، مدیریت زمان، مهارت رهبری، تفکر خلاق، تفکر استراتژیک، مدیریت مالی و مدیریت منابع انسانی است.
مدل‌های شایستگی در بخش دولتی	۲۰۱۶	اسکورکوا ^۲	دانش حرفه‌ای، مهارت‌های کاربردی و بلوغ اجتماعی از شایستگی‌های بخش دولتی است.
مدل مفهومی شایستگی در مدیران شرکت ملی گاز ایران	۲۰۱۶	عباسپور ^۳ و همکاران	مولفه‌های مدل مفهومی شایستگی برای مدیران شرکت ملی گاز ایران شامل پاسخگویی، اعتماد به نفس، کار تیمی، تفکر استراتژیک، صداقت، مهارت‌های ارتباطی، تفکر تحلیلی، تفکر خلاق، حل مساله، انگیزش افراد، آموزش، نتیجه‌گرایی، موفقیت‌گرایی، مشتری‌مداری، حرفه‌ای‌گرایی، سعه صدر و قدرت و نفوذ است.
مدل چهار عاملی برای شایستگی رهبری مؤثر پروژه	۲۰۱۴	ردیک ^۴ و همکاران	اجزای مدل شایستگی رهبری مؤثر پروژه مشتمل بر خودرهبری، مدیریت دیگران، عوامل روانی، عوامل محیطی و توجه به محیط رقابتی است.

جدول ۲. پژوهش‌های داخلی از سال ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۱

عنوان	سال	نویسندگان	یافته‌های پژوهش
توسعه الگوی شایستگی مدیران در صنایع پروژه محور بخش دولتی با رویکرد تئوری داده‌بنیاد	۱۴۰۱	سعیدی و همکاران	الگوی شایستگی مدیران در صنایع پروژه محور بخش دولتی مشتمل بر شایستگی‌های کلان‌نگری، توان اقناع مدیران ارشد، عارضه‌یابی مستمر، مدیریت در لحظه، خلاقیت و توان بالای حل

1. Horváthová
2. Skorcova
3. Abbaspour
4. Redick

جدول ۲. پژوهش‌های داخلی از سال ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۱

عنوان	سال	نویسندگان	یافته‌های پژوهش
			مسأله، آمادگی ذهنی، انعطاف‌پذیری، جدیت، تعهد کاری و نتیجه محوری است.
طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران	۱۴۰۰	جوادی فرد و همکاران	شایستگی‌های فکری، شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های اجرایی ارکان اصلی مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران است.
طراحی مدل سلسله‌مراتبی شایستگی مدیران با رویکرد مدارس کارآفرینانه	۱۴۰۰	جامعی و همکاران	مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران برای استفاده در مدارس کارآفرین عبارتند از؛ نواندیش‌گرایی، تفکر خلاق، نوگرایی علمی، دانش‌گرایی، خودباوری علمی، امیدآفرینی، اعتمادسازی، روش‌های تدریس چالشی و کاربردی خلاق و پیشرو.
شناسایی شایستگی‌های مدیران اصلاح؛ تحقیق موضوعی در قرآن کریم	۱۴۰۰	سیدجوادین و همکاران	در این پژوهش شایستگی‌های مدیران اصلاح در چهارده دسته فرعی و چهار دسته کلی شناسایی شده‌اند که عبارت است از: شایستگی‌های ذهنی، شایستگی‌های هدایت‌گری، شایستگی‌های معنوی و شایستگی‌های اجتماعی.
تعیین و طبقه‌بندی شایستگی‌های عمومی و اختصاصی شغلی بازرسان مراکز دولتی	۱۳۹۹	رشید و همکاران	دانش عمومی، دانش تخصصی و مهارت از شایستگی‌های عمومی و ویژگی‌های شخصیتی از شایستگی‌های اختصاصی بازرسان مراکز دولتی است.
ارائه مدل شایستگی کارکنان دانشگاه پیام نور با روش شناختی تئوری داده بنیاد	۱۳۹۹	جهانتیغی و عبدالمهی	مؤلفه‌های شایستگی کارکنان شامل مؤلفه‌های شناختی، نگرشی و مهارتی مورد شناسایی قرار گرفت. مؤلفه‌های ویژگی‌های فردی، مدیریت، فناوری اطلاعات، جزء مؤلفه‌های تأثیرگذار بر شایستگی کارکنان دانشگاه پیام‌نور هستند.
الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی	۱۳۹۹	واعظی و همکاران	براساس یافته‌های این پژوهش، مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در شرایط جهانی شدن دارای

جدول ۲. پژوهش‌های داخلی از سال ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۱

عنوان	سال	نویسندگان	یافته‌های پژوهش
در شرایط جهانی شدن			شایستگی هوشی، شایستگی مدیریتی، شایستگی متخصص منابع انسانی، شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی و شایستگی فرهنگی در ۲ بعد اجتماعی و فرهنگی جهانی شدن است.
شناسایی و طبقه‌بندی شایستگی‌های مدیران تعاونی‌ها	۱۳۹۸	عاشقی و همکاران	شایستگی‌های مدیران تعاونی‌ها در ۳ گروه مدیریت کسب و کار، مدیریت خود و مدیریت دیگران دسته‌بندی می‌شود.
واکاوی، اولویت‌بندی و ارائه الگوی شایستگی‌های محوری مدیران، مورد مطالعه: ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان	۱۳۹۸	بالالی شهبواری و همکاران	شایستگی‌های محوری مدیران دارای سه بعد فردی (رفتاری و نگرشی)، فنی (مدیریتی، برنامه و دانشی) و اجتماعی (آگاهی اجتماعی و مهارت اجتماعی) است.
تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی	۱۳۹۸	رحمانی و همکاران	شایستگی‌های مدیران آموزشی مشتمل بر مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباط کاری، مهارت‌های رهبری و مهارت‌های حرفه‌ای است.
طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران	۱۳۹۸	پورعزت و همکاران	الگوی شایستگی سفیر جمهوری اسلامی ایران مشتمل بر شش لایه «ارزش‌های اسلامی و ملی»، «ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی و عمومی»، «دانش تخصصی و عمومی»، «تجربه»، «توانایی‌های ذهنی و ارتباطی» و «مهارت‌های مدیریتی، منطقی و ارتباطی» است.
طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران	۱۳۹۸	اسدی و همکاران	شایستگی مدیران دولتی ایران شامل چهار بعد اصلی «شایستگی مدیریت فرهنگ سازمان‌های دولتی»، «شایستگی مدیریت ساختار و تشکیلات سازمان‌های دولتی»، «شایستگی مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌های دولتی» و «شایستگی مدیریت

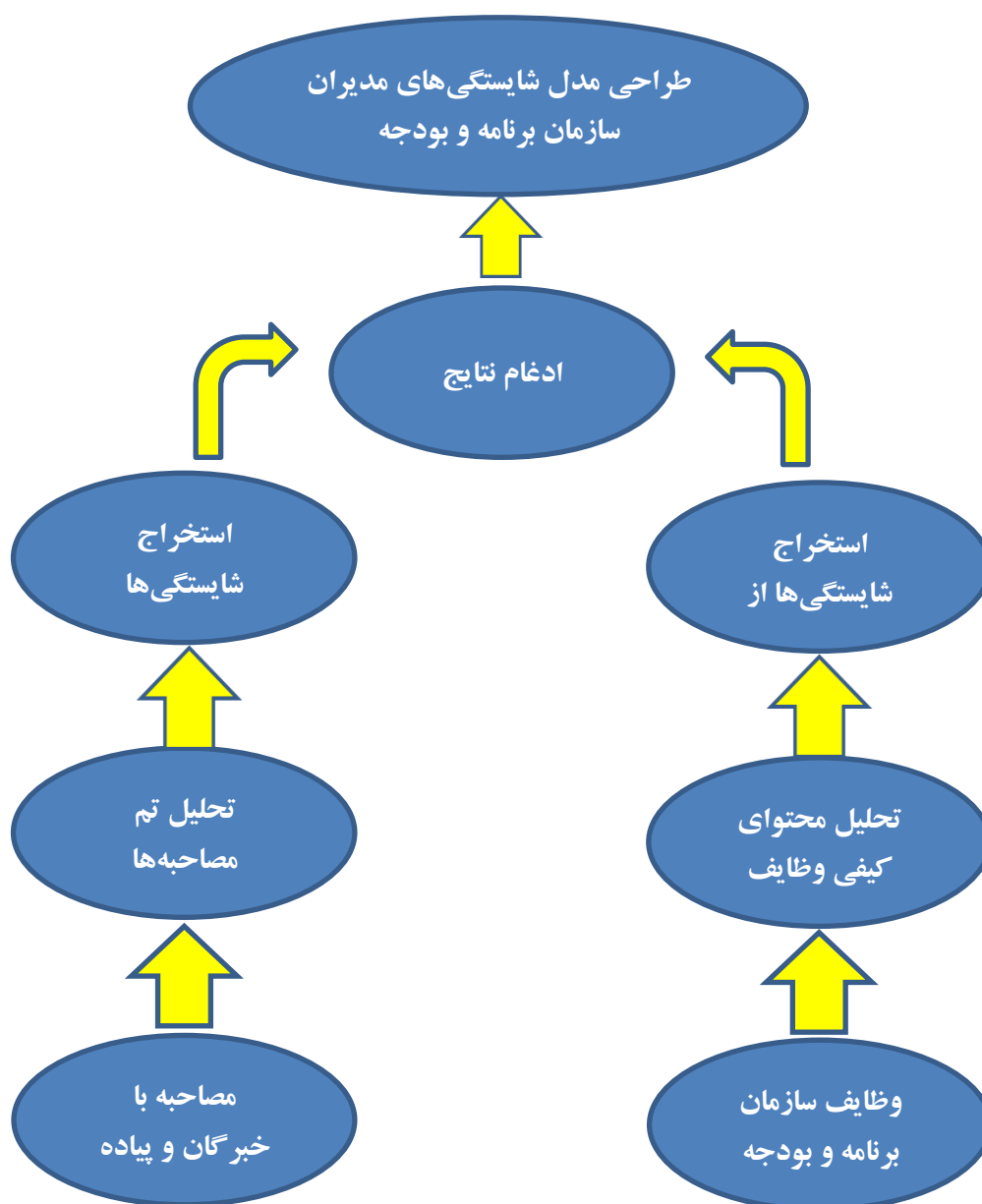
جدول ۲. پژوهش‌های داخلی از سال ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۱

عنوان	سال	نویسندگان	یافته‌های پژوهش
			روابط مردم و سازمان‌های دولتی» است.
الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم انداز ۱۴۰۴	۱۳۹۴	عسگری و همکاران	شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم انداز ۱۴۰۴ دارای سه بعد فردی، (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کیفی حاضر مبتنی بر فلسفه تفسیرگرایی است و رویکرد استقرایی دارد. استراتژی به کار رفته در این پژوهش تحلیل تم بوده و به لحاظ زمانی این پژوهش مقطعی است. به منظور شناسایی شایستگی‌های مدیران سازمان برنامه و بودجه، گردآوری بخشی از داده‌ها با استفاده از روش مطالعات کتابخانه‌ای (بررسی وظایف سازمان برنامه بودجه کشور) و بخشی دیگر به وسیله مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. داده‌ها با استفاده از تکنیک‌های تحلیل محتوای کیفی^۱ و تحلیل تم^۲ تجزیه و تحلیل شدند. مراحل این پژوهش در شکل (۲) ترسیم شده است.

1. Qualitative Content Analysis
2. Thematic Analysis



شکل ۲. مراحل پژوهش طراحی مدل شایستگی‌های مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور

تحلیل محتوای کیفی

در این پژوهش به منظور آگاهی اولیه از شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور، ابتدا پژوهشگران به تحلیل محتوای کیفی وظایف سازمان برنامه و بودجه کشور پرداختند و شایستگی های مدیران این سازمان در قالب ۴ تم اصلی، ۷ تم فرعی و ۲۱ کد شناسایی شدند که در جدول (۳) آورده شده است. تحلیل محتوای کیفی گونه‌ای از روش‌های تحلیل داده‌های متنی است که هدف آن، تجزیه و تحلیل محتوا و موضوعات درون متن است و پژوهشگران با اصول مشخصی، پژوهش خود را آغاز کرده و در پی استخراج معنا، با قواعد و اصول خاصی هستند (محمدپور، ۱۳۹۷: ۴۱۹).

جدول ۳. تم‌های استخراج شده از تحلیل محتوای کیفی وظایف سازمان برنامه و بودجه کشور

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدها
پایش اقتصادی، سیاسی و قانونی	رصد توسعه	رصد توسعه کشور
		گزارش‌دهی از پیشرفت برنامه‌ها
	پایش برنامه‌ها و پروژه‌ها	تشخیص صلاحیت و رتبه‌بندی و ارزشیابی مهندسين مشاور و پیمانکاران مجری پروژه‌ها و برنامه‌ها
		نظارت مستمر بر پیشرفت دوره‌ای برنامه‌ها
		نظارت بر اجرای برنامه‌ها و بودجه
		نظارت بر اجرای طرح‌های عمرانی و فنی
		ارزیابی عملکرد مدیریت کشور
	رصد وضعیت مناطق گوناگون کشور	تهیه طرح آمایش سرزمین
		ارائه اطلاعات مکانی کشور

جدول ۳. تم‌های استخراج شده از تحلیل محتوای کیفی وظایف سازمان برنامه و بودجه کشور

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدها
مهارت پژوهشگری	انجام مطالعات و پژوهش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی	انجام مطالعات و بررسی‌های اقتصادی
		انجام مطالعات و بررسی‌های اجتماعی
		انجام مطالعات و بررسی‌های فرهنگی
	پژوهش در حوزه بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی	انجام مطالعات و بررسی‌های علمی برای بهبود نظام‌های برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی
مهارت رهبری اقتصادی	راهبری توسعه کشور	راهبری توسعه کشور
		مدیریت و راهبری نظام فنی و اجرایی کشور
		هماهنگی برنامه‌های آماری
		برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت
		تهیه و تنظیم راهبردهای توسعه
		راهبری برنامه‌های آماری
مهارت خط‌مشی‌گذاری مالی و اقتصادی	خط‌مشی‌گذاری بودجه‌ای	پیشنهاد خط‌مشی‌های مرتبط با بودجه کشور به مراجع ذیربط
		تهیه و تنظیم و ارائه بودجه سنواتی

تحلیل تم

تحلیل تم مبتنی بر کدگذاری و تحلیل داده‌ها به منظور الگویابی درونی آنها است (محمدپور، ۱۳۹۷: ۳۸۹). مصاحبه‌ها با مدیران و کارشناسان سازمان برنامه و بودجه کشور و استادان دانشگاه انجام شد که با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند؛ شیوه نمونه‌گیری گلوله‌برفی گونه‌ای از نمونه‌گیری هدفمند غیراحتمالی است، در این شیوه پژوهشگر، ابتدا با یک یا دو مورد از اعضای جامعه نمونه ارتباط برقرار کرده و مصاحبه انجام می‌دهد و از آنها می‌خواهد تا موارد جدید برای مصاحبه را به وی معرفی نمایند (ساندرز^۱ و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۸۹). نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و تم‌های حاصل از تجزیه و تحلیل آنها در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها و تم‌های حاصل از آنها

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدها	قسمتی از متن مصاحبه
مهارت ارتباطی	تعامل و ارتباط مناسب با دستگاه‌های اجرایی کشور	برقراری ارتباط با مدیران واحدهای وابسته	سازمان برنامه و بودجه کشور از تعدادی دستگاه وابسته تشکیل شده است که شامل مرکز آمار ایران، سازمان نقشه برداری و... است. مدیران این سازمان باید با مدیران دستگاه‌های تابعه خود و همچنین با سایر دستگاه‌ها ارتباط برقرار کنند و با آن واحدها تعامل و مشارکت داشته باشند.
		تعامل و همکاری با سازمان‌های دولتی	
پایش اقتصادی، سیاسی و قانونی	آگاهی از محدودیت‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی	آگاهی از بحران‌های جاری کشور	مدیران سازمان برنامه و بودجه باید در زمان بودجه‌ریزی به بحران‌های حال حاضر کشور نظیر تحریم‌ها بسیار توجه کنند.
مهارت خط‌مشی‌گذاری اقتصادی و مالی	خط‌مشی‌گذاری بودجه‌ای	برقراری تعادل در تخصیص بودجه واحدها	آنها باید هنگام بودجه‌ریزی، بودجه مناسب با نیازهای آن بخش را تخصیص دهند و تعادل را رعایت کنند.

1. Saunders

جدول ۴. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها و تم‌های حاصل از آنها

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدها	قسمتی از متن مصاحبه
مهارت رهبری اقتصادی	حل مسائل اقتصادی کشور	بودجه‌ریزی در جهت وابستگی کمتر اقتصاد به فروش نفت	باید در بودجه‌ریزی، وابستگی کمتر اقتصاد به فروش نفت را مدنظر قرار دهند.
اخلاق حرفه‌ای	سلامت اداری	پاسخگویی به شکایات	مدیران این سازمان می‌بایست خود را پاسخگوی مردم یا سایر ذینفعان بدانند و به شکایت آنان رسیدگی کنند.

در مصاحبه‌های انجام شده این پرسش مطرح شد که شایستگی‌های مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور چیست؟. در این پژوهش، پژوهشگران پس از انجام و تحلیل ۱۹ مصاحبه، با مدیران و کارکنان سازمان برنامه و بودجه و استادان دانشگاه شهر تهران به این مهم دست یافتند که اشیاع نظری حاصل شده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. در جدول (۵) ویژگی‌های مصاحبه شوندگان ارائه شده است و در جدول (۶) شایستگی‌های مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور که از تحلیل تم مصاحبه‌ها استخراج شدند، در قالب ۸ تم اصلی، ۲۲ تم فرعی و ۶۵ کد آورده شده است.

جدول ۵. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه شوندگان

جنسیت	سابقه کار (به سال)			مدرک تحصیلی		تعداد	مشارکت‌کنندگان
	۲۰>	۲۰-۱۰	۱۰<	دکترا	فوق‌لیسانس		
مرد	زن	۲	۱	۱	۱	۳	استادان رشته مدیریت دولتی دانشگاه تهران
۸	۲	۱	۴	۵	۷	۱۰	مدیران سازمان برنامه و بودجه
۳	۳	۰	۱	۵	۲	۴	کارکنان سازمان برنامه

جدول ۵. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	سابقه کار (به سال)			مدرک تحصیلی		تعداد	مشارکت‌کنندگان
	زن	۲۰ >	۲۰-۱۰	۱۰ <	دکتر		
مرد							و بودجه
							مجموع
	۶	۲	۶	۱۱	۱۲	۷	۱۹
۱۳							

جدول ۶. تم‌های استخراج شده از تحلیل تم مصاحبه‌ها

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدها
دانش توسعه‌ای	دانش توسعه اقتصادی	آگاهی کامل از وضعیت اقتصادی کشور
		برخورداری از دانش لازم به منظور بهبود امور اقتصادی کشور
		آگاهی از چگونگی توسعه وضع اقتصادی کشور
		برخورداری از دانش لازم برای افزایش رفاه اقتصادی
	دانش توسعه سیاسی	شناخت کامل وضعیت سیاسی کشور
		برخورداری از دانش تأثیرگذار در نظام‌سازی توسعه سیاسی کشور
		برخورداری از دانش لازم برای بهبود فضای سیاسی کشور
	دانش توسعه اجتماعی	آگاهی از مسائل اجتماعی

جدول ۶. تم‌های استخراج شده از تحلیل تم مصاحبه‌ها

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدها
		برخورداری از دانش لازم در جهت حل مسائل اجتماعی
		آگاهی از چگونگی افزایش رفاه اجتماعی و رفع تبعیض‌ها
مهارت پژوهشگری	پژوهش در حوزه بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی	پژوهش در جهت ارائه راهکارهایی برای کاهش کسری بودجه
		پژوهش در جهت کارآمدتر شدن بودجه
		پژوهش در جهت ارائه راهکارهایی برای جبران کسری بودجه
	پژوهش برای حل مسائل کشور	پژوهش در جهت ارائه راهکارهایی برای بهبود فرهنگ مصرفی مردم
		آشنایی با مشکلات حال و حاضر کشور
		رصد مسائل جاری کشور
		تحقیق و ارائه راهکارهایی برای کاهش تأثیر نتایج تحریم‌ها بر کشور
	پژوهش در جهت بهبود دانش توسعه‌ای	پژوهش برای بهبود دانش نظری و کاربردی در حوزه توسعه کشور
		مهارت پژوهشگری در جهت بهبود دانش خود در حوزه توسعه اقتصادی و سیاسی کشور
		پژوهش برای ارتقاء دانش خود در زمینه توسعه فرهنگی و اجتماعی کشور
		پژوهش در جهت بهبود تأثیرگذاری در توسعه کشور

جدول ۶. تم‌های استخراج شده از تحلیل تم مصاحبه‌ها

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدها
مهارت رهبری اقتصادی	هدایتگری اقتصاد کشور	هدایت بودجه‌ریزی به سمت وابستگی کمتر به فروش نفت
		هدایت اعتبارات در جهت حمایت از تولیدکنندگان داخلی
		هدایت اعتبارات بودجه به سمت بخش‌های اقتصادی مولد
		هدایت بودجه‌ریزی به سمت بهبود استقلال اقتصادی کشور
	حل مسائل اقتصادی کشور	هدایت فعالیت‌ها و اعتبارات در جهت حل مسائل اقتصادی کشور
		بودجه‌ریزی در جهت حل مسائل اقتصادی کشور
پایش اقتصادی، سیاسی و قانونی	تشخیص انحرافات بودجه‌ای	تشخیص میزان عدم تحقق اهداف بودجه‌ای
		شناسایی میزان تحقق اهداف بودجه‌ای
	آگاهی از محدودیت‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی	آگاهی از مصالح کشور در هنگام بودجه‌ریزی
		آگاهی از بحران‌های جاری کشور
		آگاهی از موانع تحقق اهداف بودجه
مهارت خط‌مشی‌گذاری مالی و اقتصادی	خط‌مشی‌گذاری بودجه‌ای	برقراری تعادل در تخصیص بودجه واحدها
		خط‌مشی‌گذاری در جهت تخصیص بهینه بودجه کشور
		برآورد صحیح نتایج تصمیمات بودجه‌ای

جدول ۶. تم‌های استخراج شده از تحلیل تم مصاحبه‌ها

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدها	
	برنامه‌ریزی مالی و اقتصادی	کسب حداکثر خروجی در فرآیند بودجه‌ریزی	
		برنامه‌ریزی صحیح مالی	
		برنامه‌ریزی منطقی مالی	
	مهارت بودجه‌ریزی	برآورد صحیح نتایج برنامه‌های اقتصادی	
		آشنایی با روش‌های بودجه‌ریزی	
		آشنایی با شیوه‌های کنترل منابع بودجه	
		آگاهی از رویکردهای پیش‌بینی منابع	
	اخلاق حرفه‌ای	شفافیت	آشنا با رویکردهای نوین بودجه‌ریزی
			عدم پنهان‌کاری مسائل مهم از ذینفعان
			شفافیت در مصارف بودجه
تلاش در جهت اطلاع‌رسانی هر چه بهتر مسائل			
پاسخگویی مالی		شفافیت در میزان پیشرفت اهداف سازمان	
		پاسخگو بودن در قبال مصارف بودجه	
سلامت اداری		پاسخگو بودن در برابر میزان تحقق اهداف اقتصادی بودجه	
	برخوردار بودن از سلامت اداری		

جدول ۶. تم‌های استخراج شده از تحلیل تم مصاحبه‌ها

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدها
		عدم حزب‌بازی
		پاسخگویی به شکایات
رعایت شایسته‌سالاری	شایسته‌خواهی	تمایل به به‌کارگیری افراد حرفه‌ای و متخصص در سازمان
		تمایل به استفاده از افراد کاردان و شایسته در کارها
	شایسته‌داری	حمایت از نخبگان و متخصصان و استفاده از آنان
		پشتیبانی و نگهداشت کارکنان شایسته
	شایسته‌پروری	شناسایی افراد شایسته و مستعد در سازمان و آموزش آنها
		توسعه و ارتقاء کارکنان شایسته
مهارت ارتباطی	تعامل و ارتباط مناسب با دستگاه‌های اجرایی کشور	برقراری ارتباط با مدیران سازمان‌های وابسته
		تعامل و همکاری با سازمان‌های دولتی
	گزارش‌دهی به مراجع ذی‌ربط	گزارش میزان مصرف منابع بودجه
		گزارش‌دهی دوره‌ای از پیشرفت برنامه‌ها
		گزارش‌دهی از میزان تحقق اهداف بودجه
	مهارت ارتباطی مؤثر	ارتباط بین فردی مناسب

جدول ۶. تم‌های استخراج شده از تحلیل تم مصاحبه‌ها

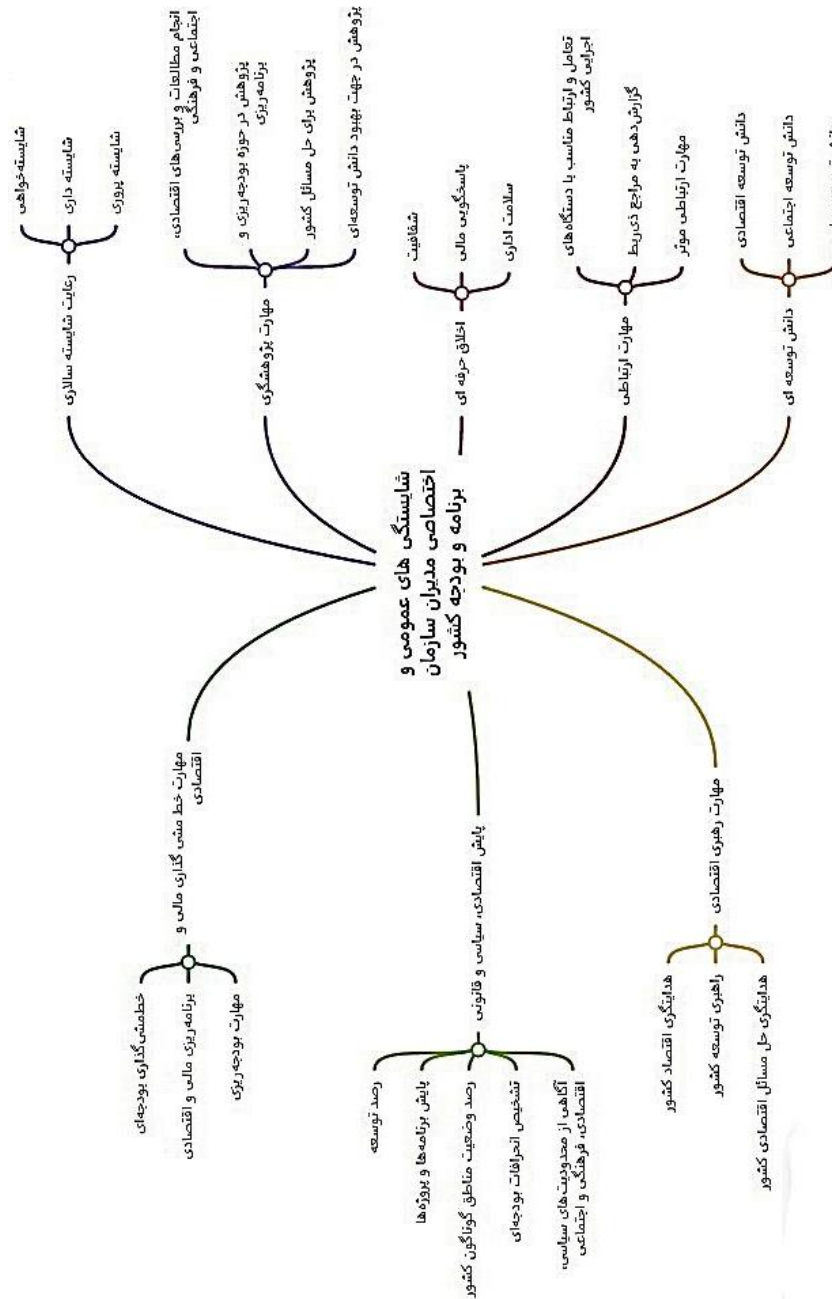
تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدها
		ارتباط مؤثر با سایر کارمندان

با بررسی و ادغام نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی وظایف سازمان برنامه و بودجه کشور و تحلیل تم مصاحبه‌ها، ۸ تم اصلی و ۲۷ تم فرعی حاصل شدند که در شکل (۳) به تصویر درآمده است. در پژوهش‌های کیفی به جای استفاده از روایی و اعتبار (مورد استفاده در پژوهش‌های کمی) از اعتمادپذیری^۱ استفاده می‌شود؛ اعتمادپذیری به میزان قابلیت اعتماد به نتایج برآمده از پژوهش کیفی اشاره دارد. از نظر گوبا و لینکلن^۲ به میزانی که یک پژوهشگر قادر است، مخاطبان خود را قانع کند که یافته‌ها و نتایج وی قابل توجه و ارزشمند است، معیار اعتمادپذیری گفته می‌شود (محمدپور، ۱۳۹۷: ۴۹۶). در پژوهش کنونی به منظور ارزشیابی داده‌ها و نتایج، از معیارهای اعتبارسنجی پژوهش کیفی گوبا و لینکلن (تأییدپذیری^۳، باورپذیری^۴، انتقال‌پذیری^۵ و اطمینان‌پذیری^۶) استفاده شده است. در این پژوهش به منظور آگاهی پژوهشگران از اشباع نظری، کدگذاری بلافاصله پس از هر مصاحبه صورت گرفته است. پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کدهای گوناگون در قالب دسته‌های مفهومی انجام شد سپس برای استخراج تم‌های اصلی، دسته‌های مفهومی بازمینی و دسته‌بندی شدند.

یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تم و همچنین تحلیل محتوای کیفی وظایف سازمان برنامه و بودجه، شایستگی‌های مدیران سازمان برنامه و بودجه در قالب ۸ تم اصلی، ۲۷ تم فرعی شناسایی شدند که در شکل (۳) نشان داده شده است.

1. Trustworthiness
2. Guba & Lincoln
3. Confirmability
4. Credibility
5. Transformability
6. Dependability



شکل ۳. مدل شایستگی های مدیران سازمان برنامه و بودجه

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش‌های حوزه شایستگی، شایستگی‌های مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور مورد توجه قرار نگرفته و بررسی نشده است. با توجه به نقش راهبردی و کلیدی سازمان برنامه و بودجه کشور در راهبری و خطی‌مشی‌گذاری امور کشور، پژوهش در حوزه شایستگی‌های مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور می‌تواند در طراحی بهتر مدل‌های شایستگی کارکنان همسو با شایستگی‌های مدیران سازمان و انجام هر چه بهتر و کارا تر وظایف خود یاری رساند. بدین منظور پژوهش کنونی با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور، با استفاده از ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارکنان سازمان مذکور و استادان دانشگاه تا حصول اشباع نظری و تحلیل محتوای کیفی وظایف سازمان برنامه و بودجه انجام شد. در نهایت شایستگی‌های مدیران سازمان برنامه و بودجه در قالب ۸ تم اصلی و ۲۷ تم فرعی شناسایی شدند. بر اساس یافته‌های پژوهش کنونی شایستگی‌های اختصاصی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور شامل مهارت رهبری اقتصادی، پایش اقتصادی، سیاسی و قانونی، دانش توسعه‌ای، مهارت خط‌مشی‌گذاری مالی و اقتصادی و مهارت پژوهشگری است و مهارت ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای و رعایت شایسته‌سالاری و از شایستگی‌های عمومی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور هستند (شکل ۳).

شایستگی‌های اختصاصی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور

الف) مهارت رهبری اقتصادی

مدیران سازمان برنامه و بودجه می‌بایست از مهارت رهبری اقتصادی برخوردار باشند. در واقع مهارت هدایت‌گری و رهبری اقتصادی مدیران به آنها کمک می‌کند تا بتوانند راهکارهایی برای حل مشکلات بودجه‌ای و مسائل اقتصادی کشور ارائه دهند، برای افزایش کارایی بودجه‌ریزی، سازوکارهای بودجه‌ای را اصلاح کنند و توسعه کشور را راهبری نمایند. مهارت رهبری اقتصادی شناسایی شده در پژوهش حاضر با مهارت رهبری که در پژوهش‌های آلوارنگا و همکاران

(۲۰۱۹)، رحمانی و همکاران (۱۳۹۸)، هارواتووا و همکاران (۲۰۱۹) و کوچران^۱ (۲۰۰۹) به آن اشاره شده است همسو می‌باشد.

ب) پایش اقتصادی، سیاسی و قانونی

یکی دیگر از شایستگی‌های اختصاصی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور، مهارت پایشگری است؛ آنها باید از محدودیت‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی کشور مطلع باشند، وضعیت مناطق گوناگون کشور را رصد کنند، از قوانین و مقررات و تغییر آنها آگاه باشند، پیشروی برنامه‌ها و پروژه‌ها را رصد کنند، وضعیت برنامه‌ها و بودجه کشور را پایش و تحلیل کنند، انحرافات بودجه‌ای را شناسایی کنند، توسعه کشور را رصد نمایند و برای انجام هر چه بهتر وظایف خود از فعالیت‌های سایر سازمان‌ها یا دستگاه‌های مرتبط آگاهی داشته باشند. مهارت پایش اقتصادی، سیاسی و قانونی در این پژوهش با مهارت نظارت و پایشگری در پژوهش چیتاکو و رامادانی (۲۰۲۰) هم‌راستا است.

ج) مهارت پژوهشگری

مهارت پژوهشگری یکی دیگر از شایستگی‌های اختصاصی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور است. این سازمان در جهت بهبود امور مرتبط با توسعه اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی کشور باید اطلاعات تازه و بدیع را کسب نماید که این امر جز با پژوهش درباره مسائل روز اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی کشور میسر نمی‌شود. در نتیجه مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور به منزله عضو کلیدی و مؤثر این سازمان می‌بایست از مهارت پژوهشگری برخوردار باشند؛ تا بتوانند در جهت بهبود دانش مرتبط با توسعه کشور، حل مسائل کشور و بهبود فرآیندهای بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی، پژوهش‌های لازم را انجام دهند. این شایستگی با نتایج پژوهش کوچران (۲۰۰۹) همسو می‌باشد.

د) مهارت خط‌مشی‌گذاری مالی و اقتصادی

با توجه به اینکه بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی نوعی خط‌مشی‌گذاری است شاید بتوان گفت مهم‌ترین شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه، مهارت خط‌مشی‌گذاری درست و اصولی در حوزه مالی و اقتصادی کشور است. مدیران سازمان برنامه و بودجه باید مهارت بودجه‌ریزی داشته

1. Cochran

باشند تا بتوانند به تخصیص بهینه بودجه پردازند، توان برنامه‌ریزی‌های مالی و اقتصادی را داشته باشند و بتوانند در حوزه بودجه‌ریزی، خط‌مشی‌گذاری‌های لازم را انجام دهند. مهارت خط‌مشی‌گذاری مطابق با پژوهش بلالی شهواری و همکاران (۱۳۹۸) و عباسپور و همکاران (۲۰۱۶) هم‌جهت است.

ه) دانش توسعه‌ای

بهره‌مندی از دانش توسعه‌ای یکی دیگر از شایستگی‌های اختصاصی مدیران سازمان برنامه و بودجه می‌باشد؛ مدیران این سازمان می‌بایست از دانش توسعه سیاسی، اجتماعی و اقتصادی برخوردار بوده تا در تدوین برنامه‌های توسعه‌ای کشور و انجام هر چه بهتر وظایف خود موفق باشند. مدیران این سازمان باید از دانش لازم برای توسعه اقتصادی کشور برخوردار باشند، دانشی که مرتبط با وضعیت اقتصادی کشور، رشد و توسعه آن و افزایش رفاه عمومی جامعه است. منظور از دانش توسعه اجتماعی، دانشی است که در ارتباط با شناخت مسائل اجتماعی و حل آنها، بهبود رفاه اجتماعی و رفع تبعیض‌ها در جامعه می‌باشد. دانش توسعه سیاسی در رابطه با آگاهی کامل از وضعیت و مسائل سیاسی کشور، شناخت راه‌حل‌ها برای بهبود اوضاع سیاسی کشور است.

شایستگی‌های عمومی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور

الف) اخلاق حرفه‌ای

حاکمیت اخلاق حرفه‌ای، به سازمان‌ها در تحقق اهدافشان یاری می‌رساند. امروزه برخورداری از اخلاق حرفه‌ای، نوعی مزیت رقابتی محسوب می‌شود (ترینیسید^۱، ۲۰۰۲). اخلاق حرفه‌ای از دیگر شایستگی‌های عمومی مدیران سازمان برنامه و بودجه است. مولفه‌های اخلاق حرفه‌ای مدیران سازمان برنامه و بودجه عبارت است از: مسئولیت‌پذیری، شفافیت، پاسخگویی مالی و سلامت اداری. اخلاق حرفه‌ای با پژوهش‌های آلوارنگا و همکاران (۲۰۱۹)، مرادی و همکاران (۲۰۲۰)، چیتاکو و رامادانی (۲۰۲۰)، کوچران (۲۰۰۹)، جامعی و همکاران (۱۴۰۰) و عباسپور و همکاران (۲۰۱۶) همسو است.

1. Turnipseed

ب) مهارت ارتباطی

سازمان برنامه و بودجه کشور برای انجام هر چه بهتر وظایف خود باید با دستگاه‌های اجرایی کشور و مراکز یاری‌رسان در خط‌مشی‌گذاری‌های مالی، اقتصادی و بودجه‌ای تعامل و ارتباط مؤثر داشته باشد. از این حیث مدیران سازمان برنامه و بودجه باید از مهارت‌های ارتباطی مناسب برخوردار باشند تا بتوانند با مدیران سایر سازمان‌ها و همچنین کارکنان خود برای تحقق اهداف سازمان همکاری کنند. به عنوان نمونه با مرکز آمار ایران هماهنگ باشند، برنامه‌هایشان را در چارچوب نظام آماری تدوین نمایند و به مراجع ذی‌ربط گزارش ارائه دهند. مهارت ارتباطی با نتایج پژوهش‌های آلوارنگا و همکاران (۲۰۱۹)، عباسپور و همکاران (۲۰۱۶)، چیتاگو و رامادانی (۲۰۲۰)، مرادی و همکاران (۲۰۲۰)، رحمانی و همکاران (۱۳۹۸) و پورعزت و همکاران (۱۳۹۸) مطابقت دارد.

ج) رعایت شایسته‌سالاری

رعایت شایسته‌سالاری نیز یکی دیگر از شایستگی‌های عمومی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور محسوب می‌شود. مدیران شایسته و کاردان باید به شایسته‌سالاری توجه ویژه نمایند؛ افراد شایسته یا افرادی که دارای ویژگی‌های فردی، دانش، مهارت و نگرش‌های لازم و ضروری برای انجام بهینه کار و تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان هستند را برگزینند و در جایی که حداکثر بهره‌وری را دارند به کارگمارند. علاوه بر این، گرایش به شایسته‌پروری یا ضرورت آموزش و توسعه مستمر کارکنان شایسته برای بهبود شایستگی‌های آنان نیز ضروری است. رعایت شایسته‌سالاری با نتیجه پژوهش اسدی و همکاران (۱۳۹۸) همسو است.

با توجه به اینکه سازمان برنامه و بودجه کشور یکی از سازمان‌های مهم راهبر و خط‌مشی‌گذار در حوزه برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی کشور است و می‌تواند در توسعه کشور، نقش برجسته‌ای ایفا نماید، توجه به شایستگی‌های مدیران این سازمان بسیار حائز اهمیت است. توجه به شایستگی‌های مدیران، توسعه و بهبود آنها در سازمان برنامه و بودجه منجر به افزایش اثربخشی و کارایی و در نتیجه بهبود بهره‌وری و عملکرد این سازمان و دستگاه‌های اجرایی کشور می‌شود. با توجه به نتایج و یافته‌های حاصل شده از این پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- الف)** در به‌کارگیری، ارتقاء و انتصاب مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور، شایستگی‌های عمومی و اختصاصی شناسایی شده در این پژوهش و مصادیق رفتاری آنها در نظر گرفته شود. بدین منظور پیشنهاد می‌شود به‌کارگیری‌ها، ارتقاء و انتصابات مدیران از طریق کانون ارزیابی که با توجه به مدل شایستگی‌های مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور طراحی شده انجام شود.
- ب)** سازمان برنامه و بودجه کشور، دوره‌های آموزشی خود را با توجه به شایستگی‌های مورد نیاز مدیران خود و در جهت بهبود و توسعه آنها تهیه، تدوین و اجرا نماید.
- ج)** به‌روزرسانی شایستگی‌های مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور، متناسب با تغییر مأموریت‌ها، وظایف و شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشور مورد توجه قرار گیرد.
- د)** سازمان برنامه و بودجه کشور برای اینکه بتواند در جهت بهبود توسعه کشور گام بردارد می‌بایست پژوهش‌هایی را در این راستا انجام دهد. بدین منظور بهتر است از استادان و پژوهشگران خبره و متخصص به منزله مشاور، در کنار مدیران و کارشناسان خود بهره‌گیری.
- ه)** در نظام پرداخت و پاداش به مدیران و کارکنان این سازمان، معیارهایی از قبیل اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و سلامت اداری نیز در نظر گرفته شود.
- و)** با توجه به مدل ارائه شده در پژوهش کنونی، پیشنهاد می‌شود تا پژوهشگران در پژوهش‌های آتی با روش‌های کمی این مدل را بررسی نمایند.
- ز)** در ارزیابی عملکرد مدیران این سازمان، شایستگی‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر مدنظر قرار گیرد.
- ح)** مدل شایستگی ارائه شده در این پژوهش را می‌توان به منزله مبنایی برای جان‌نشین‌پروری در سازمان برنامه و بودجه کشور مورد توجه قرار داد.

فهرست منابع

- اسدی، اسماعیل؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ بانسی، عبادا... و صادقی، رضا. (۱۳۹۸). مقاله پژوهشی: طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۳(۱۰)، ۱۹۷-۲۲۶.
- الوانی، سید مهدی؛ اردلان، امید و محمدی فاتح و اصغر (۱۳۸۶). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مد ظله العالی)، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱(۱)، ۱-۳۰.
- اسماعیلی، مهدی (۱۳۸۰). شایستگی‌های محوری دنیای کار، *هجدهمین کنفرانس سالانه مهندسی مکانیک*، تهران.
- اکرامی، محمود و رجب زاده، سمیه (۱۳۹۰). توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران، *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۲۴(۳)، ۴۹-۶۹.
- بابایی، ایرج؛ عباس پور، عباس؛ اسدزاده، حسن؛ دلاور، علی و عبدالهی، حسین (۱۳۹۷). تعیین سهم عوامل فردی، روان شناختی و سازمانی در پیش بینی شایستگی کارکنان شهرداری شهر کرج. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۲(۱)، ۱-۲۲.
- بازیاری، عزت الزمان و امیرتاش، علی محمد (۱۳۸۵). انتصاب مدیران با ضوابط شایسته‌سالاری در سازمان تربیت بدنی، *نشریه علوم حرکتی و ورزش*، شماره ۷.
- بلالی شهواری، سجاد؛ یعقوبی، نورمحمد و وفادار، میلاد (۱۳۹۸). واکاوی، اولویت بندی و ارائه الگوی شایستگی‌های محوری مدیران، *مورد مطالعه: ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان*، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲(۴۵)، ۱۰۹-۱۳۴.
- پور عزت، علی اصغر؛ مختاریان پور، مجید و امینی، علی (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۲)، ۵۶-۲۹.
- جامعی، مرضیه؛ مهرعلی زاده، یداله؛ قشقایی زاده، نصراله و حسین پور، محمد. (۱۴۰۰). طراحی مدل سلسله مراتبی شایستگی مدیران با رویکرد مدارس کارآفرینانه. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۵(۲)، ۱۴۱-۱۲۱.
- جوادی فرد، فاطمه؛ امیرکبیری، علیرضا و دهگان، محمود. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۱)، ۱۰۲-۱۲۶.
- خواجه علی جهانتیغی، زهرا، عبدالهی، معصومه. (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی کارکنان دانشگاه پیام نور با روش شناختی تئوری داده بنیاد. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزشی*، ۲(۳)، 43-68.

- دانایی فرد، حسن؛ رجب زاده، علی و حصیری، اسد (۱۳۸۸). ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران، *مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۲(۴)، ۵۹-۹۰.
- درویش، حسن؛ موغلی، علیرضا؛ موسوی، محمد و پناهی، بلال (۱۳۹۳). تبیین شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران، *پژوهش نامه مدیریت تحول*، ۶(۱۱)، ۹۲-۱۱۱.
- دیواندردی، علی؛ نیکوکار، غلامحسین؛ نهایندیان، محمد و آقازاده، هاشم (۱۳۸۷). بازارگرایی و عملکرد کسب و کار در ایران. *مدیریت بازرگانی*، ۱(۱)، ۵۴-۳۹.
- رحمانی، محمود؛ هاشمی، سیداحمد و باقری، مهدی (۱۳۹۸). تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۲(۱۳)، ۱۱۱-۱۲۸.
- رشید، خسرو؛ کریمی، کامبیز و عطایی، مانده (۱۳۹۹). تعیین و طبقه‌بندی شایستگی‌های عمومی و اختصاصی شغلی بازرسان مراکز دولتی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲(۳)، ۱۸۳-۲۰۷.
- صالحی کردآبادی، سجاده؛ ثابت، سمیه و رسا، علیرضا (۱۳۹۰). مدیریت شایستگی در سازمان‌های دولتی و سنخ‌شناسی آن در ایران، *فصلنامه توسعه سازمانی پلیس*، ۸(۳)، ۸۹.
- سعیدی، فرهاد؛ یوسفی، سعید؛ صبحیه، محمدحسین و زرگرپور، حمید (۱۴۰۱). توسعه الگوی شایستگی مدیران در صنایع پروژه محور بخش دولتی با رویکرد تئوری داده‌بنیاد، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴(۱)، ۱۵۵-۱۸۳.
- سیدجوادی، سیدرضا؛ سعادت‌نهاد، محمدحسین؛ امیری، مجتبی و لسانی فشارکی، محمد علی (۱۴۰۰). شناسایی شایستگی‌های مدیران اصلح؛ تحقیق موضوعی در قرآن کریم. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۴)، ۸۵-۱۱۴.
- عاشقی، حسن؛ بیگی، طاهره و شاهسون، روح اله (۱۳۹۸). شناسایی و طبقه‌بندی شایستگی‌های مدیران تعاونی‌ها. *تعاون و کشاورزی (تعاون)*، ۸(۲۹)، ۳۵-۵۶.
- عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین؛ صفری، حسین و غلامی، مهرداد. (۱۳۹۴). الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۴(۹)، ۲۳-۳۸.
- نیازی قاضیانی، فرزانه؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ الوانی، سیدمهدی؛ البرزی، محمود. (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی کارکنان بر مبنای نوع سازمان‌های دولتی ایران. *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، ۳(۵)، ۱۷۱-۱۸۰.
- محمدپور، احمد، (۱۳۹۷). *ضدروش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی*. چاپ اول ویراست دوم. تهران: لوگوس.

- میرسپاسی، ناصر و غلامزاده، داریوش (۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران (مطالعه موردی: مدیران بخش میانی صنعت). *آینده پژوهی مدیریت*، ۲۰(۸۳)، ۱-۱۶.
- واعظی، رضا؛ سیدنقوی، میرعلی؛ حسین پور، داود و تاجی، فاطمه. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۹(۹۶)، ۹-۴۴.
- Abbaspour, A., Rahimian, R., Delavar, A., Ghiasi, S., & Hashemian, F. S. (2016). Conceptual Model of Competency in Managers of National Iranian Gas Company. *The Social Sciences*, 11(26), 6193-6197
- Alidrisi, H. M., & Mohamed, S. (2022). Developing a personal leadership competency model for safety managers: a systems thinking approach. *International journal of environmental research and public health*, 19(4), 2197.
- Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P., & e Silva, W. D. S. (2019). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Chan, D.C.(2006). Core competencies and performance management, *Canadian public libraries, Library Management*, Vol. 27, Iss 3, pp. 144 – 153.
- Çitaku, F., & Ramadani, H. (2020). Leadership Competency Model-Drenica: Generalizability of Leadership Competencies. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(3), 152-162.
- Gilgeous, V., & Parveen, K. (2001). **Core competency requirements for manufacturing effectiveness**. Integrated Manufacturing Systems.
- Horton, S., Hondeghem, A., & Farnham, D. (Eds.). (2002). Competency management in the public sector: European variations on a theme (Vol. 19). **IOS Press**.
- Horváthová, P., Čopíková, A., & Mokrý, K. (2019). Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 2594-2613.
- Hondeghem, A., & Vandermeulen, F. (2000), Competency Management in The Flemish and Dutch Civil service. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4) 342-353.
- Intagliata, J., Ulrich, D. & Smallwood, N. (2000). Leveraging Leadership Competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results. *Human Resource planning*, 23(3), 1-23.
- Fowler, S. W., King, A. W., Marsh, S. J., & Victor, B. (2000). Beyond products: new strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3-4), 357-377.
- Kohl, M., Heimeldinger, C., Brieke, M., & Fottner, J. (2019, July). Competency model for logistics employees in smart factories. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 133-145). Springer, Cham.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *Art & science of competency models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maher, E., Nielsen, S., Summers, R., & Wood, P. (2021). Core competencies for Australian pharmacists when supplying prescribed opioids: a modified Delphi study. *International Journal of Clinical Pharmacy*, 43, 430-438.

- Moradi, S., Kähkönen, K., Klakegg, O. J., & Aaltonen, K. (2020). A competency model for the selection and performance improvement of project managers in collaborative construction projects: Behavioral studies in Norway and Finland. **Buildings**, *11*(1), 4.
- Naranjee, N., Sibiyi, M. N., & Ngxongo, T. S. P. (2019). Development of a financial management competency framework for Nurse Managers in public health care organisations in the province of KwaZulu-Natal, South Africa. **International Journal of Africa Nursing Sciences**, *11*, 100154.
- Petts, N. (1997). Building growth on core competences—a practical approach. **Long Range Planning**, *30*(4), 551-561.
- Branine, M., & Pollard, D. (2010). Human resource management with Islamic management principles: A dialectic for a reverse diffusion in management. **Personnel Review**.
- Redick, A.; Reyna, I.; Schaffer, C. & Toomey, D. (2014). Four-factor Model for Effective Project Leadership Competency. **Journal of Information Technology and Economic Development**, *5*(1), pp. 53-67.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (Six Edition.). Prentice Hall: London.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). **Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives**. Routledge.
- Shimoni, B. (2017). A sociological perspective to organization development Habitus Oriented Consulting, **Organizational Dynamics**, *46*(3), 165-170
- Shirley, F. (2011) *Adequacy Testing Techniques by Managers*. Translation by Mehdi Asadi Qarabaghi and Ali Bayati, Tehran: Arg, First Edition. (In persian)
- Shum, C. Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). model of hospitality leadership competency for frontline and directorlevel managers: Which competencies matter more? **International Journal of Hospitality Management**, *74*, 57–66.
- Skorkova, Z. (2016). Competency models in public sector. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: **Organization and Leadership**, 2 May 2016, Dubai,
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. **Personnel Review**. *39* (3), 325-346.
- Thornton, G. C., III, & Rupp, D. E. (2006). **Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development**. Lawrence Erlbaum Associates.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good?: Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. **Journal of business research**, *55*(1), 1-15
- Cochran, G. R. (2009). **Ohio State University extension competency study: Developing a competency model for a 21st century extension organization**.

