



Type of Article: Research

Developing competencies of strategic managers, using structural equation modeling method

Case study: Organizations of the Republic of Iraq

Seyed Mohsen Hakim^١, Mohammad Reza Soltani^٢

Received: 2023/10/03

PP: 68-113

Accepted: 2023/08/12

Abstract

Managers always play an important and vital role in organizations. The influence of outstanding managers on organizational success is undeniable. The aim of the current research is to design the model of competencies of strategic managers of the organizations of the Republic of Iraq and to provide ways of developing their competencies.. In order to achieve this model, this research seeks to answer the question, what is the model of competencies of Iraqi strategic managers? This research In terms of its purpose, is a type of developmental research and based on epistemological assumptions, it is a type of mixed research (quantitative and qualitative). The statistical population of this research includes two groups of scientific experts and managers working in strategic levels jobs. The sampling method of this research is purposive sampling and the sample size is 59 people. Data collection tools include in-depth interviews and questionnaires. Data analysis is based on using structural equation modeling method. The findings of this research have led to the presentation of the competency model of strategic managers of the Republic of Iraq that are in three dimensions: general competencies with 2 components and 24 indicators; Managerial competencies with 5 components and 47 indicators and scholastic competencies with 3 components and 39 indicators were approved by the experts. Also, in this research, for all competency indicators of managers, methods and techniques of competency development were presented.

Keywords: strategic management laboratory, business model canvas, design.

Reference: Hakim, S, M. & Soltani, M. R. (2023). Developing competencies of strategic managers, using structural equation modeling method Case study: Organizations of the Republic of Iraq. **Quarterly journal of strategic management attitude**, 3(3), 68-113.

^١. Graduated at Ph.D. in Strategic Management, Supreme National Defense University.

^٢. Assistant professor of Imam Hossein Comprehensive University , and Responsible Author, Email: mrs_soltan@yahoo.com



نوع مقاله: پژوهشی

توسعه شایستگی‌های مدیران راهبردی با استفاده از روش الگوسازی معادلات ساختاری

مطالعه موردی: سازمان‌های جمهوری عراق

سیدمحسن حکیم^۱، محمدرضا سلطانی^۲

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۱۱

صص: ۶۸-۱۱۳

دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۱

چکیده

مدیران همواره در سازمان‌ها نقش مهم و حیاتی ایفا می‌کنند؛ تأثیر مدیران برجسته در موفقیت سازمانی، انکارناپذیر است. بنابراین شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی، ابزار مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی است. هدف پژوهش کنونی، طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی سازمان‌های جمهوری عراق و ارائه شیوه‌های توسعه شایستگی‌های آنهاست. این پژوهش از حیث هدف، از نوع تحقیقات توسعه‌ای و بر مبنای مفروضات معرفت‌شناختی، از نوع پژوهش‌های آمیخته (کمی و کیفی) است. جامعه آماری این پژوهش، ترکیبی متجانس از خبرگان علمی و مدیران راهبردی بخش‌های مختلف سازمان‌های عراق است. روش نمونه‌گیری این پژوهش، روش نمونه‌گیری هدفمند است و حجم نمونه آن بر اساس فرمول کوکران ۵۹ نفر است. ابزار گردآوری داده‌ها، شامل مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسنادی، برگزاری جلسات گروه کانونی و پرسش‌نامه است. برازش الگوی پژوهش با استفاده از روش الگوسازی معادلات ساختاری مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش به ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق منجر شده است که در سه بُعد: شایستگی‌های عمومی با ۲ مؤلفه و ۲۴ شاخص؛ شایستگی‌های مدیریتی با ۵ مؤلفه و ۴۷ شاخص و شایستگی‌های مکتبی با ۳ مؤلفه و ۳۹ شاخص تأیید شد. همچنین در این پژوهش برای تمامی شاخص‌های شایستگی مدیران، روش‌ها و فنون توسعه شایستگی‌ها با استفاده از گروه کانونی ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، مدیران راهبردی، جمهوری عراق.

استناددهی (APA): سیدمحسن حکیم، محمدرضا سلطانی (۱۴۰۲). توسعه شایستگی‌های مدیران راهبردی با استفاده از روش الگوسازی معادلات ساختاری مطالعه موردی: سازمان‌های جمهوری عراق. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، ۳(۳)، ۶۸-۱۱۳.

^۱ دانش‌آموخته رشته مدیریت راهبردی مقطع دکتری دانشگاه عالی دفاع ملی.

^۲ استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)؛ نویسنده مسئول؛ رایانامه: mrs_soltan@yahoo.com



مقدمه

امروزه مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها، سرمایه‌های انسانی آنهاست (العنزی، ۲۰۱۴). سرمایه انسانی، منشأ و محرک سایر عوامل اثربخش و از مهم‌ترین زیربناهای اساسی موفقیت در سازمان است (الخریسات و السیسی، ۲۰۲۱). انسان شایسته و کارآمد تا قیام قیامت به‌عنوان تنها انرژی زنده‌ای که تمام دستاوردهای روی زمین منحصراً به او نسبت داده می‌شود، باقی خواهد ماند (عبدالغنی، ۲۰۱۰). موفقیت سازمان‌ها به میزان چشمگیری در گرو شناسایی، انتخاب و انتصاب مدیران و رهبران شایسته است. امروزه در میان سازمان‌ها، رقابت برای یافتن مدیران لایق و شایسته نهادینه شده است؛ به طوری که رمز موفقیت و کارآمدی سازمان‌ها را در شایستگی‌های مدیران آن می‌دانند.

بی‌گمان اثربخشی اقدامات مدیران، در گرو شایستگی ایشان و وجود زمینه برای بالفعل شدن توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه، در سایه حاکمیت شایسته‌سالاری در سازمان‌هاست. تقاضا برای کارکنان مؤثر و شایسته در سازمان‌های دولتی و خصوصی به‌طور مداوم افزایش می‌یابد؛ زیرا محیط، پویایی محیطی و رقابت‌پذیری باعث شده است تا سازمان‌ها برای پاسخگویی به محیط سریع و تغییرپذیر، مؤثرتر و انعطاف‌پذیرتر باشند. شایستگی کارکنان از جنبه مالی، توسعه‌دهنده عملکرد سازمانی یعنی سود، درآمد و بهره‌وری می‌باشد و از جنبه غیرمالی، شایستگی به افزایش دلبستگی کارکنان و توسعه کارراه منجر می‌شود (پوته، کالیانان و آلام^۱، ۲۰۱۶: ۴۶). ارتقای مهارت‌ها و پیچیدگی رقابت در تجارت جهانی، وجود مؤلفه‌های شایستگی در مدیران را به یک متغیر راهبردی مهم در پیشگیری از وقوع فجایع سازمانی ناخواسته، بدل کرده است (لارس و کیلی^۲، ۲۰۲۱). بنابراین مدیران باید از مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی لازم برخوردار باشند. نقش مدیر مهم است، همان‌طور که دراکر می‌گوید: مدیران کمیاب‌ترین و باارزش‌ترین دارایی‌های سازمان هستند

^۱. Puteh, Kaliannan and Alam
1. Larres & Kelly



(رینگزبرگ و کول^۱، ۲۰۲۰). توسعه شایستگی‌های مدیران، رشد مهارت‌های مدیریتی را ممکن می‌سازد. بنابراین شایستگی‌های مدیران، دانش و توانایی‌های مهارتی یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز در زمینه راهبرد و فرهنگ سازمانی است (سارلیوسینتولا و تامیلتو^۲، ۲۰۲۰). نظام شایستگی با حذف افراد ناکارآمد و در راستای رضایت مشتریان و افزایش کیفیت ارائه خدمات و حمایت از کارکنان توانا و دارای صلاحیت، معنا می‌یابد، بنابراین حفظ و نگهداری این منبع مهم، یکی از ضرورت‌ها تلقی می‌شود. شایستگی‌های مدیران برای تمامی فعالیت‌ها و در تمامی سطوح سازمانی مهم است، به‌ویژه این شایستگی‌ها برای فعالیت‌های کسب‌وکار، امری حیاتی به نظر می‌رسد (کوزاکووا و همکاران^۳، ۲۰۲۱). با توجه به توسعه و تغییر و تحولات شدید و سریع محیطی، به شخصیت مدیران و شایستگی‌های آنان، توجه بسیار زیادی می‌شود، چراکه آنان یک منبع مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی هستند (بهاورنیا و همکاران، ۱۳۹۸). امروزه استفاده از رویکرد شایستگی به‌عنوان مبنایی برای سازمان و مدیریت منابع انسانی در جهان غرب گسترش یافته است و جایگاه ثابتی در اقدامات منابع انسانی کسب کرده است (ماکسیمو^۴، ۲۰۲۱).

رهبری و مدیریت از موضوعاتی است که ذهن بسیاری از صاحب‌نظران را به خود مشغول کرده است و در این زمینه تعاریف و الگوهای متفاوتی از سوی اندیشمندان علم مدیریت ارائه شده است. ولی آنچه در پهنه تاریخ، حقیقت مدیریت و رهبری را به‌درستی نمایان می‌سازد، نقش مدیران و رهبران در ایجاد و ارتقای امنیت، افتخار، اقتدار و پیشرفت کشورها و ملت‌ها، به موازات نقش مؤثر آنها در پیشبرد اهداف سازمانی است (سلطانی، ۱۳۹۷).

بی‌گمان موفقیت سازمان‌ها در گرو تربیت شایسته مدیران راهبردی است. کشور عراق نیز از این قاعده مستثنی نیست و به‌الگوی شایستگی مدیران راهبردی نیاز دارد که تاکنون متأسفانه فراموش مانده است. در زمان رژیم بعثی

-
2. Ringsberg & Cole
 3. Sarlio-Siintola & Tammilehto
 4. Kozáková et al
 1. Maksymov



عراق، نظام مدیریتی عراق در راستای نهادمند کردن افکار و برنامه‌های حزب بعث بود. پس از آن و با اشغال عراق، شاهد حضور نیروهای آمریکایی در این کشور بودیم که برای مدیران نظام سیاسی نوین این کشور، برنامه‌هایی با عنوان حکم‌الرشید (حکمرانی خوب) و تأکید بر مفاهیم غربی و سکولار تدارک دیده شد. تأثیرات مستقیم نیروهای اشغالگر (انتصاب‌های تحمیلی و بورس‌های تحصیلی به جوانان و دانشجویان که به آمریکا و سایر کشورهای هم‌پیمان انجام شد و نیز دوره‌های حکمرانی غربی برای مدیران چه در داخل یا خارج از عراق که کاملاً براساس الگوهای غربی توسعه انجام می‌شد) یا غیرمستقیم (ترویج فساد و بی بندوباری و اشاعه رشوه و تحقق منافع شخصی یا گروهی) و نیز نبود نظام عراقی برای توسعه مدیران راهبردی و تکثر افکار و سلیقه‌های مختلف از همه طیف‌های جامعه متنوع این کشور و عدم نظارت کافی بر کارکرد مدیران راهبردی و نیز ابتدای بر علوم انسانی سکولار در آموزش‌های دانشگاهی، باعث ناکارآمدی نظام و عدم رضایت توده‌های مردم شده است. بنابراین یکی از اصلی‌ترین مسئله و مشکل فراروی نظام مدیریتی و اداری عراق، فقدان الگوی شایستگی مدیران است. تحول عراق به سمت پیشرفت و تعالی، بدون وجود مدیران راهبردی شایسته و صالح امکان‌پذیر نیست. در این شرایط، سازمان‌ها به منابع درونی و به‌ویژه ارتقاء شایستگی‌ها و توانمندی‌های مدیران خود، نگرشی ویژه دارند. این نیروی کارآمد امروزه مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها به‌شمار می‌رود؛ چراکه برتری سازمان‌ها به‌وسیله نیروی انسانی شایسته و با مهارت است که مسئول تحقق عوامل تحول در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود (بوران، ۲۰۱۵: ۱۵۷).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی درباره شایستگی‌ها و قابلیت‌های موردنیاز مدیران انجام شده است و الگوهای زیادی توسط پژوهشگران در داخل و خارج طراحی شده است. با توجه به تعدد و تکثر پژوهش‌ها و الگوهای شایستگی طراحی شده



توسط صاحب‌نظران، تعدادی از پژوهش‌های داخلی در قالب جدول زیر ارائه می‌شود.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی موضوع پژوهش

ردیف	پژوهشگر / پژوهشگران	عنوان پژوهش	تعداد مؤلفه‌ها	ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی
۱	فرزانه و همکاران (۱۴۰۱)	الگوی مطلوب شایستگی‌های اعضای هیئت علمی در بستر دانشگاه کلاس جهانی (یک)	۳	در این پژوهش، سه مضمون فراگیر شایستگی شامل: «علمی - حرفه‌ای»، «اجتماعی - فرهنگی» و «زمینه‌ای» شناسایی شده است.
۲	دهقان‌پور فراشاه و همکاران (۱۴۰۲)	طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور	۹	براساس 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 از شایستگی‌های عمومی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور هستند.



ردیف	پژوهشگر / پژوهشگران	عنوان پژوهش	تعداد مؤلفه‌ها	ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی
۳	دهقانان و همکاران (۱۳۹۹)	کاوشی بر شایستگی‌های مشاوران مدیریت و سازمان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی	۵	در این تحقیق در پایین‌ترین سطح، شایستگی‌های شخصیتی قرار دارند؛ در سطح دوم شایستگی‌های عمومی مدیریت و مشاوره قرار دارند که برای هر مدیر و مشاور الزامی است. در بالاترین سطح هرم نیز دو دسته شایستگی‌های تخصصی مدیریت راهبردی و مشاوره مدیریت وجود دارد. شایستگی‌های مدیریت راهبردی برای همه کسانی که دست‌اندرکار تدوین، اجرا یا کنترل راهبردهای سازمان هستند، مشترک است.
۴	خوش‌نمک و همکاران (۱۳۹۹)	ارائه مدل شایستگی در انتصاب مدیران در سازمان‌های خدماتی از طریق شناسایی و پرورش شایستگی‌های مدیران از دیدگاه جامعه‌شناسی هاسازمان	۵	مدل شایستگی انتخاب مدیران شامل ۵ سازه اصلی شایستگی فردی، محیطی، مدیریتی، دانشی و سازمانی است.



ردیف	پژوهشگر / پژوهشگران	عنوان پژوهش	تعداد مؤلفه‌ها	ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی
۵	موذن جمشیدی (۱۳۹۸)	شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در راستای تحقق تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی	۵	این پژوهشگر، شایستگی کلیدی مدیران را به پنج حوزه: شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی، شایستگی‌های مدیریت و رهبری، شایستگی‌های راهبردی و شایستگی‌های مکمل تقسیم کردند.
۶	مرادی - آیدیشه و همکاران (۱۳۹۸)	مدل شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا	۸	این پژوهشگران در پژوهشی به منظور شناسایی، احصا و طراحی مدل شایستگی فرماندهان ارتش ج.ا.ا. براساس اندیشه فرماندهی معظم کل قوا، مدل شایستگی فرماندهان ارتش ج.ا.ا. را در هشت حوزه اصلی شامل: شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی، ارزشی و آرمانی، بینشی و بصیرتی، انقلابی و جهادی، محوری، فرماندهی و رهبری، مدیریتی و رفتاری شناسایی کرده‌اند.
۷	ذاکری و اسدی (۱۳۹۶)	شایستگی و جانشین‌پروری در نظام اداری	۵	شایستگی مدیریت فرهنگ نظام اداری، شایستگی مدیریت روابط مردم و نظام اداری، شایستگی مدیریت سرمایه‌های انسانی نظام اداری، شایستگی مدیریت ساختار و



ردیف	پژوهشگر / پژوهشگران	عنوان پژوهش	تعداد مؤلفه‌ها	ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی
۸	قربان‌نژاد و عیسی‌خانی (۱۳۹۵)	طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی براساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی	۵	تقوآمداری، رفتاری- اخلاقی، امانتداری، عدالت‌ورزی و انصاف و تصمیم‌گیری
۹	غفاریان (۱۳۹۰)	مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران	۶	دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه‌ای و اعتبار عمومی
۱۰	فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹)	توسعه مدیریت، توسعه مدیران (مبانی، تکنیک‌ها و روش‌ها)	۶	نقش‌های مدیریتی، توانایی‌های مدیریتی، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، ذهنیت فلسفی و دانش مدیران
۱۱	بابایی زکلیکی (۱۳۸۵)	طراحی نظام جامع توسعه مدیران (تجربه در سازمان گسترش‌نوسازی صنایع ایران)	۸	مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، شخصیت، کار گروهی، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و ارزش‌های اخلاقی

ردیف	پژوهشگر / پژوهشگران	عنوان پژوهش	تعداد مؤلفه‌ها	ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی
۱۲	ترک‌زاده و انصاری (۱۳۹۵)	تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی	۳	بُعد ارزشی - منشی، بُعد دانشی - بینشی و بُعد مهارتی - روشی

جدول ۲. پیشینه پژوهش‌های خارجی موضوع پژوهش

ردیف	پژوهشگر / پژوهشگران	عنوان پژوهش	تعداد مؤلفه‌ها	ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی
۱	راثول ^۱ (۲۰۰۵)	فراتر از آموزش و توسعه	۴	شایستگی‌های فنی؛ شایستگی‌های کسب‌وکار؛ شایستگی‌های بین فردی؛ شایستگی‌های فکری
۲	بارترم ^۲ (۲۰۰۵)	هشت شایستگی بزرگ: رویکردی معیارمحور برای اعتبارسنجی	۸	رهبری و تصمیم‌گیری؛ حمایت و همکاری؛ تعامل و برقراری ارتباط؛ تحلیل و تفسیر؛ خلاقیت و مفهوم‌سازی؛ سازگاری و انطباق؛ سازماندهی و اجرا؛ تهور و عملکرد



^۱. Rothwell
^۲. Bartram



<p>در این تحقیق مجموعه‌ای از شایستگی‌های عمومی سازمانی (مهارت‌های سخت) و شایستگی‌های تخصصی و غیرتخصصی (مهارت‌های نرم) تعریف و مقایسه شدند. شایستگی‌های ارتباطی و شایستگی‌های بین‌فرهنگی به‌عنوان مهارت‌های مفهومی جدید موردنیاز یک مدیر کارآمد مدرن نیز شناسایی شد.</p>	<p>۴</p>	<p>تحول شایستگی‌های مدیریتی در چارچوب چالش‌های جهانی</p>	<p>بوندراکا و همکاران (۲۰۲۱)</p>	<p>۳</p>
<p>این پژوهشگران در تحقیقی با بررسی شایستگی‌های مدیریتی مدیران پرستاری در غنا دریافتند مدیران پرستاری به دانش و توانایی برای به‌کارگیری مهارت‌های فنی، انسانی و مفهومی در اجرای وظایف مدیریتی خود نیاز دارند.</p>	<p>۳</p>	<p>شایستگی‌های مدیریتی مدیران پرستاری در غنا</p>	<p>پریماس و همکاران^۱ (۲۰۲۰)</p>	<p>۴</p>
<p>این پژوهشگران در تحقیقی با عنوان مدلی از شایستگی مدیران صف و ستادی صنعت گردشگری به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های رهبری برای مدیران ستادی و شایستگی‌های سازمانی برای مدیران صف و شایستگی‌های فردی برای هر دو سطح مدیریت، دارای اهمیت و اولویت است.</p>	<p>۳</p>	<p>مدلی از شایستگی رهبری مهمان‌نوازی برای سطوح مدیران خط مقدم و مدیران مستقیم: کدام شایستگی‌ها، اهمیت بیشتری دارند؟</p>	<p>شوم و همکاران (۲۰۱۸)</p>	<p>۵</p>

^۱. Paarima



شایستگی‌های رهبری، مدیریت ذی‌نفعان، ریزی، انتخاب و توسعه گروه، برنامه ارتباطات، تصمیم‌گیری و حل مسئله، دانش و مهارت‌های فرهنگی، مهارت‌های مدیریت پروژه	۸	شایستگی برای مدیریت تغییر	کرافورد ^۱ (۲۰۱۰)	۶
شایستگی رهبری، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت کارکنان، دانش قانون، دستیابی به اهداف بازاریابی، حل مسئله، رابطه مردم، تأمین مالی و امکانات مدیریت	۸	توسعه یک مدل شایستگی مدیریت باشگاه ورزشی برای آلبانی: مطالعه دلفی	گجولیکاج ^۲ (۲۰۱۴)	۷
شایستگی‌های راهبردی، متمایز، عملیاتی، فردی و رقابتی	۵	توسعه مدل شایستگی و اجرای آن در تعاونی برق: یک مطالعه اقدام‌پژوهی	براون ^۳ (۲۰۱۸)	۸

مبانی نظری پژوهش

مدیران راهبردی

مدیران راهبردی، افرادی هستند که در راستای تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندجانبه‌ای که سازمان را در مسیر رسیدن به اهدافش با بسیج تمامی منابع و امکانات و استفاده از تمامی ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها، رهنمون می‌نماید، تلاش می‌کنند. بدیهی است که باید آرمان و رسالت، چشم‌انداز، اهداف، سیاست‌ها، راهبردها و اقدامات لازم برای تحقق این امر مدنظر گرفت. در این پژوهش، منظور ما از مدیران راهبردی، آن مدیرانی است که در سطح ملی عراق بتوانند تصمیمات درست را اتخاذ، اجرا و ارزیابی کنند که تحدیداً در

^۱. Crawford
^۲. Gjoligaj
^۳. Brown



اینجا منظور ما *درجات الخاصة* است (پست‌های ویژه حکومتی که از مدیر کل به بالا است).

تعریف شایستگی

با بررسی ادبیات تحقیق و تعاریف متعدد ارائه‌شده از مفهوم شایستگی، متوجه خواهیم شد که تعریف واحد و معینی در این حوزه وجود ندارد. شایستگی در زبان انگلیسی در قالب واژه‌هایی چون: Capabilities, skills, Abilities, Dimension, Traits, Competency, Criteria و در زبان فارسی شایستگی در قالب واژه‌هایی از قبیل: لیاقت، قابلیت، توانمندی، توانایی، صلاحیت و مهارت به‌کارگیری شده است.

ریشه لغت شایستگی در زبان لاتین، به‌معنای صلاحیت در قضاوت و همچنین حق اظهارنظر است (وسلینک و همکاران^۱، ۲۰۱۵). شایستگی به‌عنوان نتیجه به‌کارگیری خوب دانش و مهارت‌ها تعریف می‌شود (بالی-شهواری، ۱۳۹۹). شایستگی به‌عنوان ترکیبی از دانش، نگرش، رفتار و مهارت‌های ارتباطی که تأثیر چشمگیری بر کار افراد دارد، تعریف می‌شود. شایستگی با عملکرد افراد مرتبط است، می‌تواند با استانداردهای قابل قبول اندازه‌گیری شود و از طریق آموزش و توسعه قابل‌بهبود است (لیکاما^۲، ۲۰۱۵). رفتاری که شامل مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و ویژگی‌های یک فرد است که برای کار موفق ضروری است و جزو دارایی‌های مشهود سازمان به‌شمار نمی‌آید (زانیسکا^۳، ۲۰۲۰). شایستگی یک اجرای کاملاً مؤثر در کاری است که برای هر نوع اجرا با بالاترین سطح مناسب است (رادوویچ مارکوویچ^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). این به فرد کمک می‌کند تا وظایف یا وظایف شغلی را مطابق با استانداردهای موردانتظار شغل با موفقیت انجام دهد (قنبری و همکاران، ۱۳۹۹).

۱. Wesselink et al
۲. Liikamaa
۳. Czainska
۴. Radovic-Markovic



انواع شایستگی‌ها

طبقه‌بندی‌های متعددی از شایستگی وجود دارد که به‌عنوان نمونه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. شایستگی‌های فنی و رفتاری: شایستگی‌های فنی به دانش و مهارت‌های قابل اندازه‌گیری گفته می‌شود. در مقابل شایستگی‌های رفتاری، به مجموعه‌ای از رفتارها گفته می‌شود که قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری است.

۲. شایستگی‌های فردی و سازمانی: شایستگی‌های فردی به آن دسته از دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌هایی گفته می‌شود که افراد در سازمان دارا هستند؛ شایستگی یک فرد ترکیبی از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ارزش‌ها، دیدگاه‌ها، زیربنای فلسفی، انگیزه‌ها، نگرش‌ها، بینش‌ها، ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های اخلاقی، موقعیت شغلی، تمایلات شخصی و سایر ویژگی‌هاست (بلالی‌شهبازی، ۱۳۹۸). شایستگی که شامل زمینه‌هایی مانند ارتباطات و همکاری است. این شایستگی‌ها به‌طور کامل در تمام سطوح سازمان توزیع شده‌اند. شایستگی‌های رفتاری به‌عنوان رفتارهایی تعریف می‌شوند که انتظار می‌رود نتایجی مانند کار گروهی، ارتباطات، رهبری و تصمیم‌گیری ایجاد کنند (یاسیر^۱ و همکاران، ۲۰۲۱).

شایستگی‌های سازمانی شامل: تعامل دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان با سایر منابع سازمانی برای دستیابی به اهداف و راهبردهای سازمانی است. این شایستگی برای ویژگی‌های سازمانی (شامل مأموریت، ساختار و سیستم‌های سازمانی، اهداف و راهبردها)، الزامات سازمانی (شامل ماهیت و نوع سازمانی، توسعه صنعت و موقعیت راهبردی سازمان، شغل، جو، فرهنگ و ...) مناسب است. محیط بیرونی (شامل جنبه‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و مذهبی حاکم بر سازمان) تعریف می‌شود (استین و ون^۲، ۲۰۱۸).

شایستگی‌های کلیدی یک سازمان مربوط به آن دسته از ویژگی‌های سازمانی

۱. Yasir

2. Steyn & Van



است که به آن سازمان کمک می‌کند تا در واکنش به تغییرات محیطی به‌سرعت تغییر کند و خلاقیت و نوآوری ایجاد کند (گرادن و استار، ۲۰۱۸).

۳. شایستگی‌های نرم و سخت: شایستگی‌های نرم به شایستگی‌هایی از قبیل خلاقیت و حساسیت و ... گفته می‌شود که بیشتر با کیفیت شخصی مرتبط است و شایستگی‌های سخت به مواردی مانند سازماندهی و برنامه‌ریزی اشاره دارد (رابتام و جاب، ۱۹۹۵).

۴. شایستگی‌های ضروری، عمومی، بخشی و مشترک: شایستگی‌های ضروری به عملکرد اثربخش، عمومی برای کارکنان یک سازمان خاص، بخشی برای یک حوزه کاری خاص و مشترک برای مجموعه‌ای از مشاغل مرتبط گفته می‌شود (نشال پارک سرویس امپلوئیز، ۲۰۰۴).

۵. شایستگی‌های پایه، متمایزکننده، کلیدی یا محوری: شایستگی‌های پایه به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و رفتارها که امکان انجام کاری را با رعایت حداقل انتظارات و استانداردها فراهم می‌کند، گفته می‌شود. شایستگی‌های متمایزکننده به مجموعه‌ای از شایستگی‌ها که عملکرد برتر را در مقایسه با عملکردهای معمولی و متوسط امکان‌پذیر می‌کنند و شایستگی‌های کلیدی یا محوری به شایستگی‌های قابل پرورش و تکمیل در طی سالیان متمادی گفته می‌شود (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵).

توسعه شایستگی‌ها

توسعه شایستگی‌ها به مجموعه اقدامات و فعالیت‌های یکپارچه، نظام‌مند و برنامه‌ریزی‌شده‌ای گفته می‌شود که فرصت‌های لازم برای یادگیری اعضای سازمان و ایجاد تناسب بین شایستگی‌های آنها به‌منظور رویارویی با شرایط و تحولات محیط داخلی و خارج سازمان و تقاضاهای حال حاضر و آینده را فراهم می‌کند. در توسعه شایستگی، انسان محور اصلی توسعه و مفهوم اصلی و اساسی توسعه انسانی، افزایش ظرفیت‌ها و قابلیت‌های انسان می‌باشد (ورنر و دسیمونه، ۲۰۰۶ به نقل از خطیب‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۱).



روش‌های مختلفی برای توسعه شایستگی‌های مدیران وجود دارد که مهم‌ترین آن آموزش است. آموزش، فرایندی است که محیط مناسبی را برای فراگیران آماده می‌کند تا رفتار مشخصی براساس شروط مشخصی را انجام دهد (اسماعیل، ۲۰۱۷: ۹۲). بنابراین آموزش باعث می‌شود که شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیران، توسعه یابد و هرگونه ضعف در نگرش، اطلاعات، رفتار یا تصمیم‌گیری آنان از بین برود و از آخرین تحولات علوم و فناوری روز دنیا مطلع شوند (السبعی، ۲۰۱۹: ۳۰). روش‌های متعددی برای توسعه و ارتقای شایستگی‌های مدیران و نیز کارکنان وجود دارد؛ این روش‌ها را می‌توان به سه بخش یادگیری تجربی، یادگیری رسمی و یادگیری غیررسمی تقسیم‌بندی کرد.

انواع روش‌ها و فنون توسعه مدیران

به‌طور معمول تقسیم‌بندی‌های گوناگونی از روش‌ها و تکنیک‌های آموزش و توسعه مدیران و کارکنان در کتب و مقالات مرتبط ارائه شده است:

۱. روش‌های آموزش و توسعه را از یک منظر به دو دسته کلی روش‌های اطلاعاتی آموزش^۱ و روش‌های تجربی آموزش^۲ می‌توان تقسیم کرد.

۱/۱. روش‌های اطلاعاتی آموزش و توسعه

روش‌هایی که اساساً ماهیت اطلاعاتی یا انتقالی دارند؛ به‌این معنا که ارتباط در این روش یک‌سویه است و اطلاعات به فراگیران منتقل می‌شود. از روش‌های اطلاعاتی می‌توان به روش‌های زیر اشاره کرد:

- آموزش از طریق سخنرانی^۳؛
- روش‌های سمعی و بصری^۴؛

۱. Informational Training Methods
۲. Experiential Training Methods
۳. Lecture
۴. Audio visual Presentation



• خودآموزی^۱؛

• مطالعه مستقل^۲؛

• دستورالعمل‌های آموزشی برنامه‌ریزی شده^۳؛

• آموزش دستورالعمل‌های سازمانی / شغلی^۴.

۱/۲. روش‌های تجربی آموزش و توسعه

روش‌هایی که اساساً ماهیت تجربی دارند؛ بدین مفهوم که فراگیر با مربی، ابزار آموزشی مثل رایانه یا همراه با سایر فراگیران، مهارت موردنظر را اجرا و تمرین می‌کند. از معروف‌ترین روش‌های تجربی آموزش و توسعه، می‌توان به روش‌های زیر اشاره کرد:

• آموزش ضمن خدمت^۵؛

• استاد شاگردی^۶؛

• مربیگری^۷؛

• مرشدگری^۸؛

• چرخش شغلی^۹؛

• آموزش با استفاده از رایانه^{۱۰}؛

• شبیه‌سازی^{۱۱}؛

۱. Self- Directed Learning

۲. Independent Study

۳. Programmed Instruction

۴. Job Instruction Training

۵. On The Job Training

۶. Apprenticeship Programs

۷. Coaching

۸. Mentoring

۹. Job Rotation

۱۰. Computer- Based Training



- بازی‌های مدیریتی^۲؛
- موردکاوی^۳؛
- ایفای نقش^۴؛
- الگوسازی رفتار^۵؛
- حساسیت‌آموزی^۶.

۲. در یک تقسیم‌بندی دیگر، روش‌های توسعه را ذیل سه رویکرد می‌توان تقسیم‌بندی کرد:

۲/۱. یادگیری تجربی؛

۲/۲. یادگیری رسمی؛

۲/۳. یادگیری غیررسمی.

این رویکردها و روش‌های مختص هر رویکرد، در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳. رویکردها و روش‌های آموزش و توسعه شایستگی مدیران

رویکردهای آموزش و توسعه شایستگی‌ها	رویکردهای آموزش و توسعه شایستگی‌ها	روش‌های آموزش و توسعه شایستگی‌ها	رویکردهای آموزش و توسعه شایستگی‌ها
برگزاری سمینارها و کنفرانس‌ها	یادگیری غیررسمی	متورینگ	یادگیری تجربی
برگزاری ویدئوکنفرانس‌ها و وب‌کنفرانس‌ها		گردش شغلی	
جلسات چهره به چهره		آموزش حین کار	
استفاده از کتاب‌های صوتی و الکترونیکی		الگوسازی نقش	

۱. Equipment Simulations
۲. Management Games
۳. Case Study
۴. Role playing
۵. Behavior Modeling
۶. Sensitivity Training



رویکردهای آموزش و توسعه شایستگی‌ها	رویکردهای آموزش و توسعه شایستگی‌ها	روش‌های آموزش و توسعه شایستگی‌ها	رویکردهای آموزش و توسعه شایستگی‌ها
مشاهده و بازدید میدانی / شرکت در نمایشگاه‌ها		بازی‌وارسازی	
استفاده از کتاب‌های چاپی		آموزش دستورالعملی شغل	
ها و نشریات دوره‌ای استفاده از ژورنال		یادگیری اقدامی	
وب‌گاه‌ها و وبلاگ‌ها		مربیگری	
تماشای فیلم و کلیپ		دوره‌های آموزشی کلاسی	
اتاق‌های گفت‌وگوی برخط (آنلاین)		دانشگاه سازمانی ^۱	یادگیری رسمی
بازی‌ها و شبیه‌سازی‌ها		برنامه‌های تحصیلی	
نشریات حرفه‌ای، قانونی و مقرراتی		آموزش الکترونیکی ^۲	
عضویت در انجمن‌های تخصصی			

۳. در یک تقسیم‌بندی کلی دیگر می‌توان روش‌های آموزش و توسعه را به دو دسته روش‌های انفرادی و گروهی تقسیم کرد:

۳/۱. روش‌های آموزش و توسعه انفرادی

۳/۱/۱. آموزش از طریق مکاتبه: مراحل اساسی تدوین متون مکاتبه‌ای به شرح زیر است: مشخص کردن اهداف کلی درس، مشخص کردن اهداف جزئی درس، انتخاب محتوای مناسب (محتوا باید رسا، فهم‌پذیر و ساده باشد) و ارائه خلاصه هر یک از فصول؛

۳/۱/۲. روش کارآموزی: آماده‌کردن فراگیر (آموزش گیرنده)، ارائه عملیات، آزمایش و به‌کارگیری تعلیمات و پیگیری آموزش؛

۳/۱/۳. آموزش خصوصی: فراتر از آموزش‌های رسمی، برخی آموزش‌ها به صورت خصوصی دنبال می‌شود؛

^۱. Corporate University

^۲. E-Learning



۳/۱/۴. آموزش در مشاغل مختلف: این آموزش باعث وسعت بخشیدن به بینش و مهارت‌های ادراکی فراگیران می‌شود.

۳/۲. روش‌های آموزش و توسعه گروهی

۳/۲/۱. کنفرانس: اجتماع بین دو یا چند نفر که با بحث و تبادل نظر و بیان عقاید خود، برای حل مسائل و مشکلات سازمان تلاش می‌کنند.

۳/۲/۲- سمپوزیوم: شیوه‌ای است که در آن افراد دور هم جمع می‌شوند و به بحث‌ها و سخنرانی‌های گروهی کوچک درباره موضوعی خاص گوش فرا می‌دهند و سپس به پرسش از گروه کوچک سخنرانان می‌پردازند.

۳/۲/۳. سمینار: افراد درباره موضوعی خاص از نقطه‌نظرهای متفاوت بحث کرده و آن را تحلیل می‌کنند. در سمینارها معمولاً برقراری تفاهم و روابط غیررسمی حاکم است.

۳/۲/۴. روش کارگاهی: در این روش، یک سخنران براساس چارچوبی مشخص، عقاید و نظریاتی را به گروه ارائه می‌دهد. سپس جلسه به گروه‌های کوچکتر تقسیم می‌شود تا افراد درباره موضوع، به بحث و بررسی بپردازند. هر گروه فرعی، رئیس و منشی خود را انتخاب کرده و به بحث ادامه می‌دهند و جمع‌بندی آن در جمع اعضای کارگاه ارائه و مورد بحث و بررسی و نقد قرار می‌گیرد.

۳/۲/۵. مسائل و قضایای اداری: در این روش، هدف عمده، حل یک مشکل یا مسئله است. نظریات افراد درباره موضوع مطرح‌شده بیان می‌شود و شرکت‌کنندگان ضمن آگاهی از نظریات و تجارب یکدیگر، راه‌حل معینی برای مشکل به‌دست می‌آورند.

۳/۲/۶. روش تحریک مغزی: بر ایجاد خلاقیت فکری و فعال بودن ذهن شرکت‌کنندگان تأکید می‌شود.

۳/۲/۷. شبیه‌سازی: این روش آموزشی مشتمل بر سه نوع است: ایفای نقش، بازی‌های مدیریت و روش کازیه.



چارچوب مفهومی پژوهش

با مطالعه ادبیات پژوهش و مرور الگوهای متعدد شایستگی، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این الگوها شناسایی و دسته‌بندی شد. در یک جمع‌بندی اولیه، چارچوب مفهومی پژوهش به شرح زیر در سه بُعد: شایستگی‌های عمومی با ۲ مؤلفه؛ شایستگی‌های مدیریتی با ۵ مؤلفه و شایستگی‌های مکتبی با ۳ مؤلفه و هر کدام تعداد قابل توجهی شاخص تعیین شد که در فرایند تحقیق برخی شاخص‌ها تعدیل، برخی نیز تجمیع و برخی نیز حذف شدند که در ادامه پژوهش بدان اشاره می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف، از نوع تحقیقات توسعه‌ای و برمبنای مفروضات معرفت‌شناختی، از نوع پژوهش‌های آمیخته (کمی کیفی) است و چون پژوهش کنونی درصدد طراحی الگوی شایستگی است، در زمره تحقیقات اکتشافی قرار می‌گیرد. به‌منظور شناسایی شایستگی‌های مدیران راهبردی عراق و برای تعیین ابعاد شایستگی‌ها، با تعدادی از مدیران راهبردی در قالب «گروه کانونی»، جلساتی برگزار شد و گردآوری بخشی از داده‌ها نیز با استفاده از روش مطالعات کتابخانه‌ای انجام شد. در ادامه پرسش‌نامه روایی‌سنجی طراحی و به خبرگان عرضه شد که روایی آن برابر ۹۳/۵ و پایایی ابزار پژوهش برابر ۰/۹۳۳ تعیین شد. روش نمونه‌گیری این پژوهش، روش نمونه‌گیری هدفمند است و نمونه آماری این پژوهش، ۵۹ نفر است؛ بدین معنا که بخشی از کل جامعه موردنظر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. پاسخ‌دهندگان به پرسش‌های پرسشنامه‌ها را مدیران راهبردی عراق در بخش‌های مختلف قوه مجریه، قوه مقننه، قوه قضائیه، نهادهای عمومی و مؤسسات دولتی و نیمه‌دولتی، تشکیل دادند.

یافته‌ها و تحلیل داده‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی



با توجه به حجم نمونه موردنیاز برای انجام تحلیل، ۵۹ پرسش‌نامه بررسی و تحلیل شد. در این بخش با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی از حیث جنسیت، سمت، میزان تحصیلات و سابقه خدمت و ... در قالب جدول ۳ توصیف می‌شود.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیر اصلی	متغیر فرعی	فراوانی	درصد	متغیر اصلی	متغیر فرعی	فراوانی	درصد
واحد خدمتی	بخش اجرایی	۲۴	۴۰/۷	سن	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۳	۲۲
	قضایی	۵	۸/۵		۴۱ تا ۵۰ سال	۱۸	۳۰/۵
	نهادهای عمومی	۱۷	۲۸/۸		بیشتر از ۵۰ سال	۲۸	۴۷/۵
	پارلمان و سایر	۱۳	۲۲		کل	۵۹	۱۰۰
	کل	۵۹	۱۰۰				
جنسیت	مرد	۴۵	۷۶/۳	تحصیلات	کارشناسی	۸	۱۳/۶
	زن	۱۴	۲۳/۷		کارشناسی‌ارشد	۱۶	۲۷/۱
	کل	۵۹	۱۰۰		دکتری	۳۵	۵۹/۳
					کل	۵۹	۱۰۰

اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق

در این پرسش‌نامه به بررسی ارتباط و تناسب مؤلفه‌ها با ابعاد و میزان اهمیت مؤلفه‌ها پرداخته شده است. همچنین به‌منظور معنادار بودن این تفاوت بین متغیرهای الگو از آزمون t -values استفاده شد و برای تعیین تفاوت میانگین‌ها و اولویت‌بندی متغیرهای الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون در جداول زیر ارائه شده است.



نتایج جدول زیر نشان می‌دهد که سطح معناداری برابر با ۰/۰۰ شده که این رقم کوچک‌تر از سطح معناداری ۰/۰۵ است. بنابراین نتیجه می‌گیریم بین پرسش‌های پرسش‌نامه به لحاظ اهمیت، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق

۵۹	تعداد
۱۸۰	Chi-Square
۱۰۹	درجه آزادی
۰/۰۰	سطح معناداری

با توجه به وجود تفاوت در اهمیت پرسش‌ها، در جدول زیر به اولویت‌بندی پرسش‌هایی پرداخته شده که نشان‌دهنده اهمیت آنها از لحاظ اعتبارسنجی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق است.

جدول ۵. اعتبارسنجی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق

ابعاد	مؤلفه‌ها	تناسب مؤلفه‌ها با ابعاد (درصد)	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه
شایستگی‌های عمومی	۱. شایستگی‌های فردی	۹۱	۳/۸۲	۰/۶۶	۷۷/۰۸
	۲. شایستگی‌های شغلی و سازمانی	۹۱	۳/۳۶	۱/۱۸	۶۴/۷
شایستگی‌های مدیریتی	۳. مهارت‌های تصمیم‌گیری	۹۵/۵	۳/۶۴	۰/۷۳	۶۸/۳
	۴. مهارت‌های ادراکی	۹۱	۳/۴۵	۰/۹۱	۵۸/۸۳
	۵. مهارت‌های ارتباطی	۷۷/۳	۳/۴۱	۱/۰۵	۶۰/۳۵
	۶. مهارت‌های انسانی	۷۲/۷	۳/۱	۱/۱۹	۵۴/۷۵
	۷. توانایی‌های فکری و علمی	۹۱	۳/۴۵	۱/۰۵	۶۲/۷۳
شایستگی‌های	۸. شایستگی‌های	۸۲	۳/۳۲	۱/۱۷	۵۸/۴



				اعتقادی - اخلاقی	مکتبی
۶۰/۳۸	۱/۰۵	۳/۴۱	۸۶/۴	۹. شایستگی‌های سیاسی - امنیتی	
۶۳/۲۸	۱/۱	۳/۴۱	۸۲	۱۰. شایستگی‌های فرهنگی - اجتماعی	

براساس یافته‌های پژوهش، در بُعد شایستگی‌های عمومی، مؤلفه «شایستگی‌های فردی» با میانگین رتبه (۷۷/۰۸) مرتبه اول و مؤلفه «شایستگی‌های شغلی و سازمانی» با میانگین رتبه (۶۴/۷)، مرتبه دوم را به خود اختصاص داده است.

در بُعد شایستگی‌های مدیریتی، مؤلفه «مهارت‌های تصمیم‌گیری» با میانگین رتبه (۶۸/۳) جایگاه نخست و مؤلفه «مهارت‌های انسانی» با میانگین رتبه (۵۴/۷۵)، جایگاه آخر را به خود اختصاص داده است.

در بُعد شایستگی‌های مکتبی، مؤلفه «شایستگی‌های فرهنگی - اجتماعی» با میانگین رتبه (۶۳/۲۸) مرتبه اول و مؤلفه «شایستگی‌های اعتقادی - اخلاقی» با میانگین رتبه (۵۸/۴)، رتبه آخر را به خود اختصاص داده است.

در ادامه، میزان تناسب و ارتباط شاخص‌های الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی با مؤلفه‌ها از منظر نمونه آماری مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.

جدول ۶. اعتبارسنجی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میزان ارتباط و تناسب	میانگین	انحراف معیار	شبهه‌ها و فنون توسعه شایستگی‌های مدیران
شایستگی‌های فردی	نظم و انضباط	۹۱	۳/۵۴	۰/۹۱	آموزش مستقیم، سخنرانی، مربیگری و نظارت
	صداقت و راستگویی	۹۱	۳/۵۹	۰/۹۱	سخنرانی، مرشدگری و الگوسازی رفتاری
	شجاعت در تصمیم و	۹۱	۳/۴۵	۰/۹۱	بازی‌های مدیریتی و



مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میزان ارتباط و تناسب	میانگین	انحراف معیار	شیوه‌ها و فنون توسعه شایستگی‌های مدیران
شایستگی‌های شغلی و سازمانی	بیان مواضع منطقی				الگوسازی رفتاری
	مشورت و انتقادپذیری	۹۱	۳/۴۵	۰/۹۶	آموزش‌های عاطفی و الگوسازی رفتاری
	تبعیت از مقررات و قوانین	۷۷	۳/۲۷	۱/۱	آموزش دستورالعمل‌های شغلی
	تقویت انگیزه کاری	۷۳	۳/۱۹	۱/۰۵	آموزش مستقیم، مربیگری و ایفای نقش
	سعه صدر	۷۳	۳/۲۷	۱/۰۳	آموزش مستقیم، ایفای نقش و الگوسازی رفتاری
	وظیفه‌شناسی و پذیرش مسئولیت‌ها	۵۹	۳/۲۷	۱/۰۸	سمینار، شیوه آزمایشی و ایفای نقش
	امانت‌داری	۶۸	۳/۶۴	۰/۷۳	سخنرانی، سمینار و مرشدگری
	برنامه‌ریزی کاری	۱۰۰	۳/۹۱	۰/۲۹	آموزش مستقیم، حل مسئله و سمینار
	توانایی سازماندهی و تقسیم کار بین واحدها و افراد	۱۰۰	۳/۸۲	۰/۳۹	ایفای نقش، مربیگری و استاد-شاگردی
	آگاهی و شناخت شغلی	۱۰۰	۳/۵۴	۰/۵۹	آموزش مستقیم، سمینار، مربیگری و استاد-شاگردی
درک واضح از اهداف شغلی	۱۰۰	۳/۵	۰/۵۱	شیوه تمرینی، کارگاهی و سمینار	
دقت در روند انجام کارها	۹۱	۳/۲۳	۰/۹۲	مربیگری و نظارت سخنرانی، گردش علمی، استاد-شاگردی	
داشتن تعهد نسبت به موفقیت شغلی	۹۱	۳/۳۲	۰/۸۹	سخنرانی، مکاتباتی و الگوسازی رفتاری	
دلبستگی نسبت به آینده شغلی	۹۵/۵	۳/۳۶	۰/۷۹	الگوسازی رفتاری و الگوسازی رفتاری	



مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میزان ارتباط و تناسب	میانگین	انحراف معیار	شبیه‌ها و فنون توسعه شایستگی‌های مدیران
مهارت‌های تصمیم‌گیری	وجدان کاری و مسئولیت‌پذیری	۹۵/۵	۳/۴۵	۰/۸۶	شبیه‌سازی، کارگاهی و الگوسازی رفتاری
	توانایی توسعه دانش تخصصی	۱۰۰	۳/۶۴	۰/۵۸	آموزش مستقیم، طوفان مغزی، سخنرانی و استاد-شاگردی
	تعهد و تعلق سازمانی	۹۵/۵	۳/۵۴	۰/۶۷	یادگیری فعال و روش زمینه‌سازی
	رعایت انصاف و جلوگیری از تبعیض در سازمان	۹۵/۵	۳/۷۳	۰/۵۵	آموزش مستقیم، سمینار و مرشدگری
	بازخورد دادن و اصلاح انحرافات سازمانی	۹۱	۳/۵	۰/۸۶	کارگاهی، طوفان مغزی و حل مسئله
	شایسته‌سالاری (مدیریت شایستگی)	۸۶	۳/۲۳	۱/۳۱	آموزش مستقیم، کنفرانس، یادگیری فعال و الگوسازی رفتاری
	توانایی به‌کارگیری ابزار و تجهیزات مربوط به شغل	۹۱	۳/۷۳	۰/۷	آموزش دستورالعمل‌های شغلی و گردش علمی
	توانایی مدیریت منابع در اختیار	۹۱	۳/۸۲	۰/۵	حل مسئله، آموزش‌های گروهی و بازی‌های مدیریتی
	تفکر راهبردی و توانایی مدیریت در سطح راهبردی	۸۶	۳/۸۲	۰/۳۹	حل مسئله، طوفان مغزی و تکنیک چرا
	قدرت تصمیم‌سازی در سازمان	۷۷	۳/۶۴	۰/۷۳	حل مسئله، بازی‌های مدیریتی و استاد-شاگردی
توانایی تصمیم‌گیری و حل مسائل	۸۶	۳/۵	۰/۸	حل مسئله، ایفای نقش، بازی‌های مدیریتی و شبیه‌سازی	



مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میزان ارتباط و تناسب	میانگین	انحراف معیار	شبهه‌ها و فنون توسعه شایستگی‌های مدیران
	انخذ تصمیم‌های منطقی و به‌موقع	۷۳	۳/۳۶	۱/۰۵	آموزش‌های دانشگاهی، بازی‌های مدیریتی و ایفای نقش
	تصمیم‌گیری در موقعیت‌های ناشناخته و غیرمطمئن	۶۴	۳/۳۶	۱/۰۵	حل مسئله، ایفای نقش، بازی‌های مدیریتی و مربیگری
	برخوردار از مدیریت پویا و مشارکتی	۸۶	۳/۷۳	۰/۴۵	تمرین کارگاهی، مربیگری، گردش علمی و ایفای نقش
	تأمین و تخصیص نیروی انسانی لازم (انتصاب و به‌کارگیری)	۹۱	۳/۶۸	۰/۵۷	روش حل مسئله، آگاهی‌یابی و استاد-شاگردی
مهارت‌های ادراکی	نظارت و کنترل	۹۱	۳/۷۶	۰/۴۴	آموزش مستقیم، مربیگری و سمینار
	شناخت و تحلیل محیط درونی و بیرونی	۹۵/۵	۳/۵۴	۱/۰۶	روش حل مسئله، کارگاهی و طوفان فکری
	شناخت روابط و تعاملات بین اجزای سازمان	۸۶	۳/۵۴	۰/۷۴	کارگاهی روش حل مسئله و طوفان فکری
	شناخت پیچیدگی‌های سازمان در ابعاد مختلف (قدرت تحلیل پیچیدگی‌ها)	۹۵/۵	۳/۵	۰/۷۴	روش حل مسئله، کارگاهی و طوفان فکری
	شناخت و درک موقعیت خود در راستای تحقق اهداف سازمان	۸۲	۳/۲۷	۰/۹۳	روش حل مسئله، کارگاهی و طوفان فکری
	شناخت و درک موقعیت سازمان در محیط	۹۱	۳/۳۲	۰/۹۴	روش حل مسئله، کارگاهی و طوفان فکری
	مهارت و توان فکری دیدن دوردست‌ها و	۸۶	۳/۲۳	۱/۰۲	آموزش مستقیم، طوفان فکری، یادگیری فعال و



مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میزان ارتباط و تناسب	میانگین	انحراف معیار	شیوه‌ها و فنون توسعه شایستگی‌های مدیران
	اتخاذ راهبردهای مناسب				گردش علمی
	مهارت ترسیم چشم‌انداز قوی و ایده‌آل برای سازمان	۹۱	۳/۵	۰/۹۱	آموزش مستقیم، طوفان فکری، یادگیری فعال و گردش علمی
	برخورداری از تفکر خلاق در ایجاد شقوق و راه کارهای نوین در حل مسائل	۹۱	۳/۵	۰/۸	حل مسئله، آموزش‌های گروهی و طوفان فکری
	نواندیشی، استفاده از فناوری و ابتکار عمل در انجام کارها	۹۱	۳/۶	۰/۷۳	حل مسئله، آموزش‌های گروهی و طوفان فکری
مهارت‌های ارتباطی	مدیریت تعاملات و روابط متقابل بین کارکنان	۹۵/۵	۳/۵۴	۱/۰۶	آموزش مستقیم، کارگاهی و مرشدگری
	ایجاد رابطه حسنه با ذی‌نفعان و ارباب رجوع	۸۶	۳/۵۴	۰/۹	آموزش مستقیم، کارگاهی و مرشدگری
	برقراری روابط حسنه با سایر سازمان‌های بیرونی	۹۱	۳/۴۱	۰/۸	آموزش مستقیم، کارگاهی و مرشدگری
	توانایی ایجاد رابطه حسنه با عوامل مؤثر در محیط	۸۶	۲/۸۶	۱/۲۱	شبیه‌سازی، کارگاهی و مرشدگری
	برقراری ارتباط اثربخش با رسانه‌های گروهی	۸۲	۲/۸۲	۱/۳	آموزش ارتباطات، کارگاهی و مربیگری
	متقاعدسازی کارکنان و مدیران	۷۷	۲/۸۲	۱/۳	آموزش روابط کاری، آموزش‌های گروهی و سمینار
	مهارت مذاکره و چانه‌زنی	۹۵/۵	۳/۳۲	۱/۱	آموزش روابط کاری و مذاکره، آموزش‌های عاطفی و ارتباطات



مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میزان ارتباط و تناسب	میانگین	انحراف معیار	شیوه‌ها و فنون توسعه شایستگی‌های مدیران
مهارت‌های انسانی	مهارت گوش دادن مؤثر	۹۵/۵	۳/۶	۰/۹۱	آموزش روابط کاری و مذاکره و آموزش مستقیم
	شبکه‌سازی قابلیت	۹۱	۳/۶	۰/۹۱	آموزش ارتباطات، کارگاهی و مربیگری
	اثرگذاری و نفوذ در کارکنان تحت سرپرستی	۹۱	۳/۵	۰/۹۱	سخنرانی، الگوسازی رفتاری، استاد- شاگردی و مربیگری
	ایجاد انگیزش در کارکنان تحت سرپرستی	۹۱	۳/۶	۰/۹۱	آموزش‌های گروهی و الگوسازی رفتاری
	تلاش در راستای کاهش رفتارهای تنش‌زا	۹۵/۵	۳/۷	۰/۴۵	آموزش روابط کاری و مذاکره، آموزش مستقیم و گروه‌سازی
	آموزش و بهسازی مداوم نیروهای تحت سرپرستی	۹۱	۳/۶	۰/۷۳	آموزش حین خدمت، استاد- شاگردی و مربیگری
	تلاش در راستای کاهش رفتارهای منافقانه	۸۶	۳/۴۵	۰/۹۱	آموزش روابط کاری و مذاکره، کارگاه و آموزش عاطفی
	توجه به سرمایه انسانی	۹۱	۳/۶	۳/۶	آموزش مستقیم، سمینار و الگوسازی رفتاری
	توانایی انجام کار گروهی	۸۲	۳/۲۷	۳/۲۷	آموزش‌های گروهی و ایفای نقش
	پوزش‌پذیری زیردستان	۹۱	۳/۴۱	۳/۴۱	آموزش روابط کاری، سمینار و مرشدگری
	دلجویی و عطوفت با زیردستان	۸۶	۳/۴۵	۳/۴۵	آموزش‌های عاطفی، الگوسازی رفتاری و مرشدگری
	توسعه قابلیت‌های زیردستان	۹۱	۳/۵	۳/۵	آموزش مستقیم، کنفرانس، الگوسازی رفتاری و



مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میزان ارتباط و تناسب	میانگین	انحراف معیار	شیوه‌ها و فنون توسعه شایستگی‌های مدیران
					مرب‌بگری
	میزان توانایی در جلب حمایت و همراه ساختن دیگران با خود	۹۵/۵	۳/۷۷	۳/۷۸	آموزش مستقیم، مرب‌بگری، سخنرانی و استاد-شاگردی
	شناخت قابلیت‌های افراد و تفویض اختیار براساس آن	۹۵/۵	۳/۸۶	۳/۸۶	آموزش مستقیم، طوفان مغزی، تکنیک چرا؟ و ایفای نقش
	اهل فکر و اندیشه بودن	۹۱	۳/۵۴	۳/۵	طوفان مغزی، تکنیک چرا؟ و ایفای نقش
	بلندهمتی برای دستیابی به اهداف شغلی	۹۵/۵	۳/۴۵	۰/۹۱	یادگیری فعال، گردهمایی و کارگاه
	برخوردراری از اعتمادبه‌نفس	۹۵/۵	۳/۴۱	۰/۷۳	ایفای نقش، روش کارگاهی و شبیه‌سازی
	های توانا در ارائه راه‌حل علمی برای حل مسائل	۹۱	۳/۴۵	۰/۶۸	آموزش مستقیم، حل مسئله، آموزش‌های دانشگاهی و مکاتبه‌ای
	یادگیرنده و یاددهنده بودن	۸۶	۳/۴۱	۰/۸	طوفان مغزی، تکنیک چرا؟ و استاد-شاگردی
	برخوردراری از دانش و مهارت تخصصی در امور واگذاری	۸۶	۳/۴۱	۰/۸	آموزش مستقیم، پژوهش گروهی و گردش شغلی
	ایجاد محیط رقابت سازنده بین کارکنان	۹۱	۳/۵	۰/۶	آموزش مستقیم، طوفان مغزی و گردش شغلی
	کاردانی و کارآمدی	۸۲	۳/۶	۰/۷۳	آموزش مستقیم، طوفان مغزی و گردش شغلی
	بهره‌مندی از آخرین فناوری‌های علمی در حوزه تخصصی	۸۶	۳/۶۸	۰/۷۲	آموزش مستقیم، استاد-شاگردی و گردش شغلی
شایستگی‌های	ایمان و دینداری	۸۲	۳/۷۳	۰/۸۸	پرسش و پاسخ، سخنرانی



مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میزان ارتباط و تناسب	میانگین	انحراف معیار	شیوه‌ها و فنون توسعه شایستگی‌های مدیران
اعتقادی- اخلاقی					و مرشدگری
	ولایت‌مداری	۸۶	۳/۷۳	۰/۷	آموزش مستقیم، شیوه تمرینی و مرشدگری
	توکل	۵۵	۲/۵۵	۰/۷۵	سخنرانی، ایفای نقش و مرشدگری
	تقوا و پرهیزکاری	۸۶	۳/۵	۰/۷۴	آموزش مستقیم، الگوسازی رفتاری و مرشدگری
	تعهد به کسب درآمد حلال	۸۶	۳/۵	۰/۷۴	آموزش مستقیم، الگوسازی رفتاری و مرشدگری
	ظلم‌ستیزی و امر به معروف و نهی از منکر سازمانی	۹۱	۳/۸	۰/۵۴	سخنرانی، سمینار و مربیگری
	نداشتن حب جاه و مقام	۸۲	۳/۷	۰/۷۸	سخنرانی، مرشدگری و الگوسازی رفتاری
	ساده‌زیستی و دوری از تجملات و اشرافی‌گری	۷۷	۳/۴۱	۰/۹۶	سخنرانی، مرشدگری و الگوسازی رفتاری
	ایثار و از خودگذشتگی	۷۷	۳/۳	۱/۱۲	سخنرانی، مرشدگری و الگوسازی رفتاری
	درستکار و دوری از تخلف و کج‌رفتاری	۷۳	۳/۳	۱/۱۶	سخنرانی، مرشدگری، الگوسازی رفتاری
	رعایت عفت در پوشش، گفتار و رفتار	۷۳	۳/۳۲	۱/۱۷	سخنرانی، مرشدگری و الگوسازی رفتاری
	رعایت عدالت (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی)	۷۷	۳/۴۵	۱/۰۶	آموزش مستقیم، سمینار و مرشدگری
	حفظ و مراقبت از امکانات و اموال سازمان	۹۱	۳/۸۲	۰/۵	آموزش مستقیم، سمینار و مرشدگری
	عدم دخالت احساسات و خواست شخصی در محیط کار	۹۱	۳/۸۲	۰/۵	آموزش مستقیم، سمینار و مرشدگری



مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میزان ارتباط و تناسب	میانگین	انحراف معیار	شیوه‌ها و فنون توسعه شایستگی‌های مدیران
شایستگی‌های سیاسی - امنیتی	برخورداری از دانش سیاسی	۹۵/۵	۳/۸۲	۰/۳۹	سخنرانی، آموزش‌های مبتنی بر جزوه و اینترنت، کنفرانس و آموزش‌های دانشگاهی
	پرهیز از حضور در گروه‌ها و جناح‌های سیاسی به صورت متعصبانه و غیرمنصفانه	۹۵/۵	۳/۷۷	۰/۴۳	سخنرانی، آموزش مستقیم و فضا سازی کاری
	اهتمام به حفظ وحدت و پرهیز از ایجاد تفرقه و تشتت	۹۵/۵	۳/۷۳	۰/۴۵	یادگیری فعال و بررسی موارد خاص
	حفاظت از اطلاعات و اسناد سازمان	۹۵/۵	۳/۵	۰/۵۱	آموزش مستقیم، فضا سازی کاری و روش بررسی و بازخورد
	حفظ اسرار کارکنان	۹۵/۵	۳/۵	۰/۵۱	آموزش مستقیم، موردکاوی و فضا سازی کاری
	برخورداری از بصیرت سیاسی	۹۱	۳/۴۵	۰/۷۴	سخنرانی، آموزش‌های مستقیم و موردکاوی
	شناسایی و تحلیل مسائل و تحولات سیاسی داخل و خارج کشور	۹۱	۳/۵	۰/۸۶	سخنرانی، آموزش‌های مبتنی بر جزوه و اینترنت، کنفرانس، آموزش‌های دانشگاهی و موردکاوی
	توانایی مدیریت بحران و آشوب	۸۶	۳/۷۳	۰/۷۷	سمینار، کارگاه، بررسی موارد خاص و یادگیری فعال
	رصد و پایش مداوم تهدیدات دشمن	۸۲	۳/۵	۰/۹۱	سمینار، کارگاه و بررسی موارد خاص
	درک تهدیدات نوین و فناوریانه دشمن	۸۶	۳/۶	۰/۷۳	آموزش‌های دانشگاهی و بازدید علمی



مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میزان ارتباط و تناسب	میانگین	انحراف معیار	شیوه‌ها و فنون توسعه شایستگی‌های مدیران
	برخورداری از تفکر راهبردی در حوزه دفاعی - امنیتی	۹۵/۵	۳/۷	۰/۴۸	حل مسئله، تحقیق موردی و بازدید علمی
	اهتمام به امنیت جان و مال و ناموس کارکنان	۹۵/۵	۳/۷	۰/۵۷	آموزش عاطفی و آموزش عملی
	فسادستیزی / مبارزه با فساد	۹۵/۵	۳/۸۲	۰/۵	سخنرانی، سمینار، الگوسازی رفتاری و موردکاوی
شایستگی‌های فرهنگی - اجتماعی	آشنایی با فنون تبلیغ و اقناع‌سازی	۸۶	۳/۳۲	۰/۷۸	سخنرانی، آموزش مبتنی بر جزوه و اینترنت و تحقیق موردی
	آشنایی و بهره‌مندی مناسب از فضای رسانه - ای و مجازی	۸۶	۳/۳۲	۱/۱۷	سخنرانی، سمینار، آموزش‌های مستقیم و موردکاوی
	آشنایی با عملیات روانی دشمن	۸۲	۳/۲	۱/۲۶	سخنرانی، آموزش‌های مستقیم و موردکاوی
	اهتمام به فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	۷۷	۳/۱	۱/۱۵	آموزش مستقیم، الگوسازی رفتاری و مرشدگری
	مدیریت تنوع فرهنگی	۸۲	۳/۴	۱/۱۵	سخنرانی، آموزش‌های مستقیم و موردکاوی
	مردمداری، مردم‌پاری و خدمتگزار مردم بودن	۸۲	۳/۴	۰/۹۵	آموزش مستقیم، فضا سازی کاری، الگوسازی رفتاری و بازدید علمی
	کمک به محرومیت‌زدایی	۵۵	۲/۵۵	۰/۷۸	آموزش مستقیم، فضا سازی کاری و الگوسازی رفتاری
	برخورداری از هوش اجتماعی	۸۲	۳/۵	۰/۸	کارگاهی، موارد خاص و ایفای نقش
	اهتمام به سرمایه اجتماعی سازمان	۹۱	۳/۷	۰/۶۵	مربیگری، نظارت سخنرانی و مکاتباتی

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میزان ارتباط و تناسب	میانگین	انحراف معیار	شیوه‌ها و فنون توسعه شایستگی‌های مدیران
	تقویت اعتماد کارکنان	۹۱	۳/۵	۰/۶۷	سخنرانی، کارگاهی و الگوسازی رفتاری
	ارتقای جایگاه و منزلت اجتماعی سازمان	۹۱	۳/۵	۰/۶۷	آموزش مستقیم، ایفای نقش و موردکاوی
	تشخیص و ایفای نقش مسئولیت‌های اجتماعی سازمان	۹۵/۵	۳/۵	۰/۶	آموزش مستقیم، ایفای نقش و موردکاوی

با توجه به آزمون فریدمن، اولویت هر کدام از گزاره‌ها مشخص شد. برای توسعه شایستگی‌های مدیران راهبردی عراق در مقابل هر یک از شاخص‌ها، روش‌ها و فنون توسعه نیز ذکر شده است که با بهره‌مندی و کاربست این فنون در فرایند دوره‌های آموزشی و تربیتی انتظار می‌رود که توسعه شایستگی‌های مدیران در ابعاد شایستگی‌های عمومی، مدیریتی و مکتبی به خوبی اتفاق بیفتند.

برابر یافته‌های پژوهش، گزاره ۷۴ و ۱۰۵ کمترین تناسب را دارا می‌باشند که با رنگ قرمز مشخص شده است. همچنین گزاره‌های با مقدار میانگین زیر ۳، نامناسب و گزاره‌های با مقدار میانگین ۳ تا ۴ قابل قبول و گزاره‌های با مقدار میانگین بالاتر از ۴ مطلوب است.

برابر یافته‌های پژوهش در مؤلفه شایستگی‌های فردی، شاخص‌های ردیف‌های ۱ تا ۴ (با ۹۱ درصد ارتباط)، بالاترین رتبه و ردیف ۸ (با ۵۹ درصد ارتباط)، پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده است.

در مؤلفه شایستگی‌های شغلی و سازمانی، بالاترین شاخص‌ها، ردیف‌های ۱۰ تا ۱۳ (با ۱۰۰ درصد ارتباط) و ردیف ۲۳ (با ۸۶ درصد ارتباط)، پایین‌ترین شاخص شناخته شد.

در مؤلفه مهارت‌های تصمیم‌گیری، بالاترین شاخص‌ها به ردیف‌های ۳۱ و ۳۲ (با ۹۱ درصد ارتباط) و پایین‌ترین شاخص به ردیف ۲۹ (با ۶۴ درصد ارتباط)، اختصاص دارد.



در مؤلفه مهارت‌های ادراکی، بالاترین شاخص به ردیف‌های ۳۳ و ۳۵ (با ۹۵/۵ درصد) و پایین‌ترین شاخص به ردیف ۳۶ (با ۸۲ درصد ارتباط) اختصاص دارد.

در مؤلفه مهارت‌های ارتباطی، شاخص‌های ردیف ۴۲، ۴۸ و ۴۹ (با ۹۵/۵ درصد) بالاترین رتبه و شاخص ردیف ۴۷ (با ۷۷ درصد) پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص دادند.

در مؤلفه مهارت‌های انسانی، بالاترین شاخص به ردیف‌های ۵۳، ۶۱ و ۶۲ (با ۹۵/۵ درصد ارتباط) و پایین‌ترین شاخص به ردیف ۵۷ (با ۸۲ درصد ارتباط) اختصاص دارد.

در مؤلفه توانایی‌های فکری و علمی، شاخص‌های ردیف ۶۴ و ۶۵ (با ۹۵/۵ درصد ارتباط) بالاترین و ردیف ۷۰ (با ۸۲ درصد) پایین‌ترین شاخص شناخته شد.

در مؤلفه شایستگی‌های اعتقادی- اخلاقی، بالاترین شاخص‌ها عبارت‌اند از: شاخص‌های ردیف ۷۷، ۸۴ و ۸۵ (با ۹۱ درصد ارتباط) و پایین‌ترین شاخص به ردیف ۷۴ (با ۵۵ درصد ارتباط) اختصاص دارد.

در مؤلفه شایستگی‌های سیاسی- امنیتی، بالاترین شاخص به ردیف‌های ۸۸ تا ۹۰ و ۹۶ تا ۹۸ (با ۹۵/۵ درصد ارتباط) و پایین‌ترین شاخص به شاخص ردیف ۹۴ (با ۸۲ درصد ارتباط) اختصاص دارد.

در مؤلفه شایستگی‌های فرهنگی- اجتماعی، بالاترین شاخص به ردیف ۱۱۰ (با ۹۵/۵ درصد ارتباط) و پایین‌ترین شاخص به شاخص ردیف ۱۰۵ (با ۵۵ درصد ارتباط) اختصاص دارد.

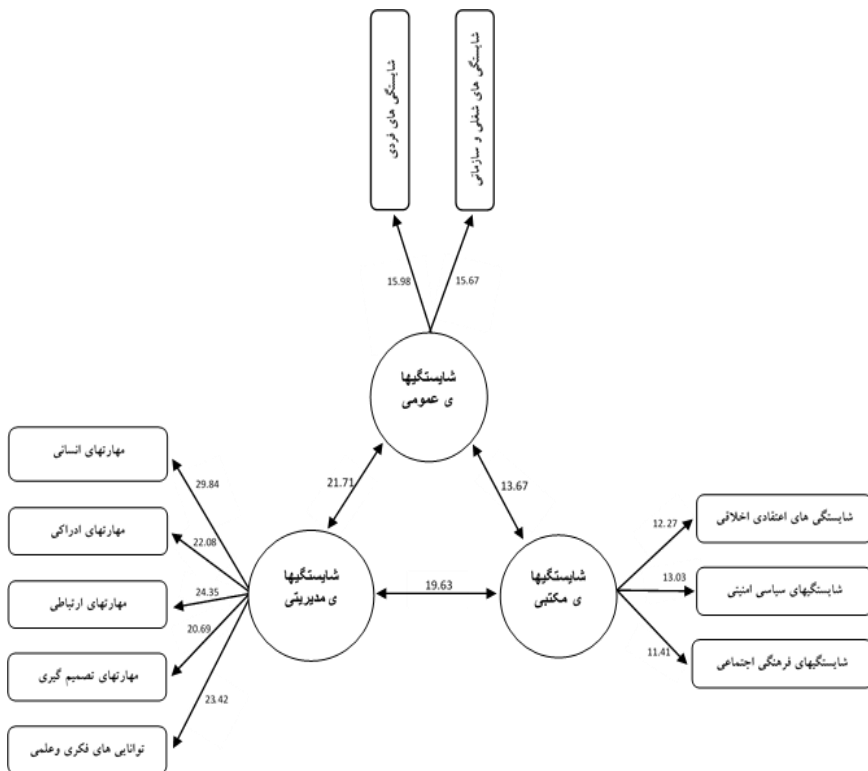
ضمن اینکه شاخص‌های «کمک به محرومیت‌زدایی» و توکل با پایین‌ترین تناسب (۵۵ درصد ارتباط) و تناسب با مؤلفه اصلی، مورد تأیید قرار نگرفت.

تحلیل استنباطی داده‌های پژوهش

پس از تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی عراق، برای فهم اینکه الگوی به‌دست‌آمده از اعتبار لازم است یا خیر، از تکنیک الگوسازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. همچنانکه اشاره شد، برای تخمین مؤلفه‌ها و آزمون الگو و فرضیه‌های پژوهش، از روش الگوسازی معادلات ساختاری استفاده شد. هدف از تخمین الگو،

محاسبه مقادیر برای مؤلفه‌های یک الگو. بررسی برازش الگو و تخمین مؤلفه‌های آن، شامل برازش الگوی اندازه‌گیری و برازش الگوی ساختاری است که در ادامه به آنها پرداخته شده و در نهایت براساس میزان ضرایب و معناداری روابط بین متغیرهای الگو، به تأیید یا رد روابط بین متغیرهای الگو پرداخته می‌شود.

برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در الگو (بخش ساختاری)، اعداد معناداری روابط (t -values) بین متغیرهای الگو، بررسی می‌شوند. در الگوسازی معادلات ساختاری، چون مبنای آن وجود رابطه خطی بین متغیرهاست، بنابراین، نمایش الگو در حالت معناداری، ارزش‌های t محاسبه شده را نشان داده و t های بزرگتر از $1/96$ یا کوچکتر از $-1/96$ و جود رابطه معنادار بین دو متغیر را نشان می‌دهد. شکل ۱، الگوی نهایی پژوهش را در حالت معناداری نشان داده است.



شکل ۱. نمایش الگو در حالت معناداری روابط





همچنان که شکل ۱ نشان می‌دهد، رابطه بین همه متغیرها معنادار بوده و وجود روابط بین این متغیرها مورد تأیید است.

بخش ساختاری الگو

جدول ۷. نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی و روایی همگرا

متغیرهای اصلی الگو	ضریب آلفای کرونباخ ($\text{Alpha} > 0.7$)	ضریب پایایی ترکیبی ($\text{Cr} > 0.7$)	میانگین واریانس استخراجی ($\text{AVE} > 0.5$)
شایستگی‌های عمومی	۰/۸۳۲	۰/۹۲۱	۰/۵۳۸
شایستگی‌های مدیریتی	۰/۹۵۶	۰/۹۳۲	۰/۵۷۹
شایستگی‌های مکتبی	۰/۷۴۴	۰/۹۰۱	۰/۴۶۳

با توجه به اینکه اعداد آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (سازگاری درونی) و میانگین واریانس (AVE) همگی در بازه مربوط قرار گرفته‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای الگوی پژوهش را تأیید کرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش، توسعه شایستگی مدیران راهبردی عراق است. به همین دلیل، پرسش اصلی پژوهش بدین صورت شکل گرفت: «شیوه‌ها و فنون توسعه شایستگی‌های مدیران راهبردی عراق چگونه است؟». برای این منظور لازم بود تا ابتدا الگوی شایستگی‌های مدیران جامعه هدف طراحی شود. برای طراحی این الگوی بومی، ابتدا با تعدادی از مدیران راهبردی مصاحبه اولیه انجام شد. همچنین با مطالعه ادبیات موضوع و مرور الگوهای متعدد شایستگی، ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های این الگوها شناسایی و دسته‌بندی شد و با توجه به شرایط حاکم بر محیط پژوهش و اقتضائات این کشور و با نگرش به منابع دینی، الگوی اولیه طراحی شد و مبتنی بر آن پرسش‌نامه شایستگی‌ها طراحی و



به تأیید خبرگان تحقیق رسید. سرانجام پس از جمع‌آوری و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه‌ها، الگوی شایستگی مدیران راهبردی جمهوری عراق برابر شکل ۲ ارائه شد. الگوی یادشده در سه بُعد: شایستگی‌های عمومی با ۲ مؤلفه و ۲۴ شاخص؛ شایستگی‌های مدیریتی با ۵ مؤلفه و ۴۷ شاخص و شایستگی‌های مکتبی با ۳ مؤلفه و ۳۳ شاخص به تأیید خبرگان رسید. همچنین براساس یافته‌های پژوهش، شاخص «توکل» با پایین‌ترین تناسب شاخص با مؤلفه (۵۵ درصد) و شاخص «کمک به محرومیت‌زدایی» با پایین‌ترین تناسب شاخص با مؤلفه (۵۵ درصد) مورد تأیید قرار نگرفت.

در یک نگاه کلان با توجه به یافته‌های پژوهش، شایستگی‌های عمومی با میانگین (۳/۵۹) توافق پاسخگویان در رتبه اول؛ سپس شایستگی‌های مدیریتی با میانگین (۳/۴۱) توافق پاسخگویان در رتبه دوم و شایستگی‌های مکتبی با میانگین (۳/۳۸) توافق پاسخگویان در رتبه سوم، قرار دارد.

برابر نتایج و یافته‌های این پژوهش، شاخص‌های زیر از بالاترین ارتباط و تناسب با مؤلفه‌های خود برخوردارند؛ این بدین معناست که این شاخص‌ها مورد اجماع و توافق تمامی پاسخگویان پژوهش است که مدیران راهبردی عراق را شامل می‌شوند. بنابراین اهتمام جدی به توسعه شایستگی‌های زیر باید در درجه اول اهمیت و اولویت دست‌اندرکاران برنامه توسعه شایستگی‌های مدیران راهبردی عراق قرار بگیرد:

نظم و انضباط؛ صداقت و راستگویی؛ شجاعت در تصمیم و بیان مواضع منطقی؛ مشورت و انتقادپذیری؛ برنامه‌ریزی کاری؛ توانایی سازماندهی و تقسیم کار بین واحدها و افراد؛ آگاهی و شناخت شغلی؛ درک واضح از اهداف شغلی؛ تأمین و تخصیص نیروی انسانی لازم؛ نظارت و کنترل؛ شناخت و تحلیل محیط درونی و بیرونی؛ شناخت پیچیدگی‌های سازمان در ابعاد مختلف؛ مدیریت تعاملات و روابط متقابل بین کارکنان؛ مهارت مذاکره و چانه‌زنی؛ مهارت گوش دادن مؤثر؛ تلاش در راستای کاهش رفتارهای تنش‌زا؛ میزان توانایی در جلب حمایت و همراه ساختن دیگران با خود؛ شناخت قابلیت‌های افراد و تفویض اختیار بر اساس آن؛ بلند همتی برای دستیابی به اهداف شغلی؛ برخورداری از



اعتماد به نفس؛ ظلم‌ستیزی و امر به معروف و نهی از منکر سازمانی؛ حفظ و مراقبت از امکانات و اموال سازمان؛ عدم دخالت احساسات و خواست شخصی در محیط کار؛ اهتمام به حفظ وحدت و پرهیز از ایجاد تفرقه و تشتت؛ حفاظت از اطلاعات و اسناد سازمان؛ حفظ اسرار کارکنان؛ برخورداری از تفکر راهبردی در حوزه دفاعی-امنیتی؛ اهتمام به امنیت جان و مال و ناموس کارکنان؛ فسادستیزی/ مبارزه با فساد و تشخیص و ایفای نقش مسئولیت‌های اجتماعی سازمان.

با توجه به اینکه در منابع علمی مرتبط، شیوه‌ها و فنون مختلفی برای توسعه شایستگی‌های مدیران قابل مطالعه است، در مقابل هر یک از شاخص‌های شایستگی، روش‌های توسعه شایستگی‌ها نیز در جدول ۶ ارائه شده است و در بخش پیشنهادهای پژوهش نیز بر یک سلسله شیوه‌ها و فنون کلی و اصلی، تأکید می‌شود.

در مقایسه یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین می‌توان چنین گفت که در پژوهش کنونی، الگویی به دست آمد که به صورت جامع، به تمام ابعاد شایستگی‌های مدیریتی می‌پردازد؛ بدین معنا که الگوی ارائه شده تمام ابعاد شایستگی‌های فردی، شغلی، سازمانی، مدیریتی، تخصصی و مکتبی مورد توجه قرار داده است. از سوی دیگر تلاش شده است با استفاده از سایر منابع مرتبط، جامعیت لازم در نتایج حاصل شود. بر این اساس، یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهشگرانی همچون: خوش‌نمک و همکاران (۱۳۹۹)، بوندراکا و همکاران (۲۰۲۱)، دهقان‌پور فراشاه و همکاران (۱۴۰۲)، شوم و همکاران (۲۰۱۸)، موذن جمشیدی (۱۳۹۸)، آلنا و همکاران (۲۰۱۸)، مرادی‌آیدیشه و همکاران (۱۳۹۸)،

ولج^۱ (۲۰۰۸)، هورنادی و اباد^۲ (۲۰۱۱)، یاهیا و همکاران^۳ (۲۰۱۱)، هاستد و پالور^۱ (۲۰۰۹)، هیلگرت^۲ (۲۰۰۹)، آرمسترانگ (۱۳۸۸)، سیدنقوی و قاسمی

۱. Welch

۲. Hornaday & Aboud

۳. Yahya & et. Al.



(۱۳۸۹)، سلطانی (۱۳۹۷)، حصیرچی (۱۳۹۰)، بنیادی و تشکری (۱۳۹۱) و غفاریان (۱۳۷۹)، منطق است.

در ادامه پیشنهادهایی به شرح زیر به مسئولان و پژوهشگران آینده ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود که مراکز و سازمان‌های ذی‌ربط در عراق نسبت به کاربردی‌سازی و عملیاتی کردن این الگو در تمامی سطوح مدیران راهبردی، سازمان‌ها و ادارات مختلف عراق اقدام نمایند.
- پیشنهاد می‌شود مواد درسی و شیوه‌های آموزشی و تربیتی مدیران راهبردی به‌گونه‌ای پیش‌بینی و طراحی شوند که توسعه و ارتقاءدهنده شایستگی‌های پیش‌بینی‌شده در الگوی این پژوهش شود.
- فهرستی از تکنیک‌ها، شیوه‌های خاص توسعه شایستگی‌های مدیران راهبردی در هر سه حوزه شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مکتبی، ارائه می‌شود که لازم است در فرایند برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی مورد توجه جدی دست‌اندرکاران قرار گیرد.

<ul style="list-style-type: none"> • بازی‌های مدیریت • روش تصمیم‌گیری • آموزش گروهی • آموزش‌های دانشگاهی • آموزش مستقیم موردپژوهی • شیوه آزمایشی • روش کارگاهی • روش حل مسئله • آموزش حساسیت • بررسی موارد خاص 	<ul style="list-style-type: none"> • تعلیمات خصوصی مدیر • کارورزی تحت نظر مدیر خبره • گردش در مشاغل • تشکیل دوره‌های آموزشی در مؤسسه • ایفای نقش • آموزش عاطفی • آموزش‌های شبکه‌سازی • آموزش‌های مهارت‌آموزی (انسانی، ادراکی، تصمیم‌گیری)
--	---



- پیشنهاد می‌شود شیوه‌های ذکرشده، با توجه به بازخوردها و ارزیابی‌های استادان، فراگیران، مدیران و کارشناسان آموزشی، سه سال پس از اجرای دوره‌ها، مورد بررسی و بازنگری قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده، مطالعه تطبیقی بین متغیرهای شایستگی‌های مدیران راهبردی و مدیران عملیاتی و اجرایی عراق انجام دهند.
- پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده مطالعه تطبیقی بین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران راهبردی عراق و مدیران راهبردی چند کشور همسایه عراق را انجام دهند.
- با توجه به این که ممکن است برای یک سازمان، شایستگی‌های موردنظر از سطوح اهمیتی مختلفی برخوردار باشند، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، الگوی شایستگی‌های مدیران، متناسب با نوع مأموریت و نوع سازمان‌ها برای مدیران راهبردی طراحی شود.
- این الگو و روش‌های توسعه برای مدیران راهبردی طراحی شده است؛ پیشنهاد می‌شود الگوی شایستگی‌های مدیران میانی و عملیاتی نیز طراحی شود.



منابع

- اسماعیل، بلیغ حمدی (۲۰۱۵). استراتیجیات تدریس التربیه الدینیة الاسلامیه و تنمیه مهارت التفكير. الطبعة الاولى. الاردن (عمان). دار دجلة.
- بابایی زکیلی، محمدعلی (۱۳۸۵). طراحی نظام جامع توسعه مدیران (تجربه در سازمان گسترش نوسازی صنایع ایران). مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، ص ۱۱.
- بلالی شهواری، سجاد، وفادار، میلاد، و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۹). واکاوی، اولویت‌بندی و ارائه مدل شایستگی‌های محوری مدیران. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴۵ (۲۳)، ۱۱۲-۱۳.
- بوزیان، راضیه (۲۰۱۵). اداره الجوده الشامله و مؤسسات التعليم العالی، الطبعة الاولى. الاردن (عمان): مرکز الكتاب الاکادیمی.
- ترکزاده، جعفر، و انصاری، سمیه (۱۳۹۴). تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی. مجله مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال چهارم، ش ۱، ۲۲-۳.
- خریسات، السیسی، ایمن، اریح (۲۰۲۱). اداره الموارد البشريه فی المؤسسات التربويه المعاصره. الاردن (عمان): دار دجلة.
- خطیب‌زاده، اعظم، رضایت، غلامحسین، و حسین‌پور، رضا (۱۳۹۸). الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱ (۳): ۳۵-۹.
- خوش‌نمک، بهروز، ایران‌زاده، سلیمان، خدیوی، اسدالله، و تقی‌زاده، هوشنگ (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی در انتصاب مدیران در سازمان‌های خدماتی از طریق شناسایی و پرورش شایستگی‌های مدیران از دیدگاه جامعه‌شناسی سازمان‌ها. مطالعات جامعه‌شناسی، ۱۲ (۴۷)، ۸۷-۷۱.
- دهقانان، حامد، رحمان‌سرشت، حسین، خاشعی، وحید، و وکیلی، محمد (۱۳۹۹). کاوشی بر شایستگی‌های مشاوران مدیریت و سازمان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰ (۳)، ۶۶-۴۷.



- دهقان‌پور فراشاه، علیرضا، پورعزت، علی‌اصغر، و دهقان‌پور فراشاه، افسانه (۱۴۰۲). طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور. *نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال پانزدهم ش ۵۱، ۱۵۰-۱۱۷.
- ذاکری، محمد، و اسدی، اسماعیل (۱۳۹۶). *شایستگی و جانشین‌پروری در نظام اداری*. چاپ اول. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- زواتینی، عبدالعزیز (۲۰۱۹). *تنمیه المورد البشري في التنظيم*. الطبعة الاولى. الاردن (عمان): مركز الكتاب الاكاديمي.
- السبعي، نهله (۲۰۱۹). *دراسات في اداره التربيہ الخاصه*. الطبعة الاولى. الاردن (عمان): دارالحامد للنشر و التوزيع.
- سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۷). احصاء ويژگی‌ها و معیارهای فرماندهی و مدیریت مبتنی بر منظومه فکری امام خامنه‌ای (مدظله العالی) براساس روش تحلیل محتوا. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، سال دوم، ش ۵، ۹۵-۶۹.
- سمیه، بوران (۲۰۱۵). *اداره المعرفة*. الطبعة الاولى. الاردن (عمان): مركز الكتاب الاكاديمي.
- عبدالغنی، محمد (۲۰۱۰). *اداره الموارد البشرية*. الطبعة الاولى. الاردن (عمان): دار زمزم.
- العنزى، سعد (۲۰۱۴). *الاداره الاستراتيجية للموارد البشرية*. الطبعة الاولى. الاردن (عمان): داراليازوري العلميه للنشر و التوزيع.
- غفاریان، عباس، و ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۸۶). *مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- فرزانه، محمد، زین‌آبادی، حسن‌رضا، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، و عبداللهی، بیژن (۱۴۰۱). الگوی مطلوب شایستگی‌های اعضای هیئت علمی در بستر دانشگاه کلاس جهانی (یک پژوهش کیفی). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. سال چهاردهم، ش ۵۰، ۱۹۶-۱۵۳.
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۹). *توسعه مدیریت، توسعه مدیران (مبانی، تکنیک‌ها و روش‌ها)*. تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- قربان‌نژاد، پریسا و عیسی‌خانی، احمد (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی براساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*. دروه ۵، ۱(۱۱)، ۴۸-۳۷.



- قنبری، وحید، اسلامبولچی، علیرضا، اصغری صارم، علی، و لطیفی، میثم (۱۳۹۹). فهم فرایند تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد آموزشی. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۹ (۲)، ۲۵۷-۲۷۴.
 - مرادی‌آیدیشه، شعبان، خیراندیش، مهدی، حسنقلی‌پور، طهمورث، و سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۸). مدل شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا. *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۹ (۳۵)، ۲۶۴-۲۳۹.
 - مریزیق، هشام (۲۰۱۳). *دراسات فی الاداره التربويه. الطبعه الاولى*. الاردن (عمان): دار غیداء للنشر و التوزیع.
- موذن جمشیدی، میرهادی (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در راستای تحقق تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی. *مطالعات منابع انسانی*، ۳۱، ۲۴-۱.



- Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *The Journal of applied psychology*, 90(6), 1185-1203.
- Bondarenko, V., Diugowanets, O., & Kurei, O. (2021). Transformation of Managerial Competencies within the Context of Global Challenges, *In SHS Web of Conferences*, 90, 1-8.
- Czainska, K. (2020). Competencies of Managers of Deep Organizational Changes. *European Research Studies*, 23, 466-485
- Crawford. L. n. (2010). Competencies for managing change. *International journal of project management*. pp. 405-412. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.015>
- Brown, L, George, B. & Mehaffey-Kultgen, C. (2018). The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study, *Industrial and Commercial Training*, 51(3): 123-135.
- Gorenak, M., Špindler, T., & Brumen, B. (2019). The Influence of Competencies of Managers on Job Satisfaction of Employees in the Hotel Industry. *Organizacija*, 52.(۲)
- Hensler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M, (1999), Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Gjologaj, V. (2014). Developing a sports club management competency model for Albania: a Delphi study. Capella University, proquest dissertations publishing, 2014. 3621740.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.



- Moyer, R (2002). Using Competencies to Build a Successful Organization. Canada: DDI.
- Olson J, Bolton PA.(2002). Competencies. In: Editors. Management Benchmark Study; 2002. Available from: www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch07.pdf.
- Paarima, Y., Ofei, A. M. A., & Kwashie, A. A. (2020). Managerial competencies of nurse managers in Ghana. *Africa Journal of Nursing and Midwifery*, 22(2), 20.
- Radović-Marković, M., Tomaš-Miskin, S., & Marković, D. (2019). Digitalization and agility of enterprises and banks: IT competencies of managers and virtual team members. *International Journal of Entrepreneurship*, 23.(۴)
- Robotham D, Jubb R. (1995). Competencies: Measuring the immeasurable. *Manag Dev Rev*. 1995;9(5):25-8.
- Rothwell, William J. (2005). Beyond training and development (2nd ed). New York : AMACOM. Rothwell, W. J. & Lindh
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66.
- Steyn, Z., & Van S, L. J. (2018). Investigating selected self-management competencies of managers. *Acta Commercii*, 18(1), 1-10.
- Tomastika, M. Strohmndl, J. Cechc, P. (2015). Managerial Competency of Crisis Managers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 174 (34): 3969-3964.
- Vathanophas, Vichita; Thai-ngam, Jintawee.(2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector, *Contemporary Management Research*, Vol.3 , No.1,p 45-70.
- Werner, J. M. & Desimone, R. L. (2006). Human Resource Development. 4th ed. Australia: Thomson South-Western.



- Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497-506.
- Yasir, M., Majid, A., Yasir, M., Quadratullah, H., Ullah, R., & Khattak, A. (2021). Participation of hotel managers in CSR activities in developing countries: A defining role of CSR orientation, CSR competencies, and CSR commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 239-250