

## Research Paper

# Designing a Competency Model for Top Public Administrators With Meta-synthesis



Seyed Mohammadreza Seyedi<sup>1</sup> , \*Hassan Danaeefard<sup>2</sup> , Asadollah Ganjali<sup>3</sup>, Ahmadali Khaef-Elahi<sup>4</sup>

1. PhD Student, Department of Public Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
2. Professor, Department of Public Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor, Department of Public Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Use your device to scan  
and read the article online



**Citation:** Seyedi S, Danaeefard H, Ganjali A, Khaef-Elahi A. (2020). [Designing a Competency Model for Top Public Administrators With Meta-synthesis (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 9(33), 54-79.



Received: 15 Mar 2019

Accepted: 01 Feb 2020

### Key words:

Competency model, Top public administrators, Meta-synthesis

### ABSTRACT

The fundamental essential for success and sustainability of social systems toward the progress is principle of meritocracy. Moreover, the ever-increasing development of societies, beside governments efforts to increase the quality and efficiency of public sector services and to improve the leadership of government agencies have turned governments' attention to the importance of training and employing competent leaders and administrators more than ever. Therefore, designing a competency model for top public administrators is a fundamental priority for governments. Considering the importance of this issue, the present study, focused on the design of a competency model for top public administrators and since literature analysis is an important step to draw up a comprehensive picture of it, the researcher decided to analyze them through meta-synthesis. In this study, at the first step, through a deep search in literature, gained 151 references; which in a refinement reduced to 82 one's. Then, 680 codes were extracted which through analysis and conclusion deducted to 63 sub-concepts, 9 concepts and 3 categories as follows: individual competencies (general, value, attitudinal-behavioural, and occupational), scientific competencies and skill competencies (managing, cognitive, interactive, leading and political).

### \* Corresponding Author:

Hassan Danaeefard, PhD.

Address: Department of Management Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

E-mail: hdanaee@modares.ac.ir

## مقاله پژوهشی طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی با روش فراترکیب

سیدمحمدرضا سیدی<sup>۱</sup>، \*حسن دانایی‌فرد<sup>۲</sup>، اسدالله گنجعلی<sup>۳</sup>، احمدعلی خائف الهی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس.

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس.

۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع).

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس.

### چکیده

تاریخ دریافت: ۲۴ اسفند ۱۳۹۷

تاریخ پذیرش: ۱۴ بهمن ۱۳۹۸

شرط بنیادین موفقیت و پایداری نظام‌های اجتماعی در مسیر پیشرفت، رعایت اصل شایسته‌سالاری است. مضاف بر این، تحولات فزاینده جوامع و تلاش دولت‌ها برای افزایش کیفیت و کارایی خدمات بخش عمومی و بهبود رهبری سازمان‌های دولتی، نگاه آن‌ها را به اهمیت پرورش و استخدام رهبران و کارگزاران شایسته، بیش از پیش معطوف کرده است؛ بنابراین تدوین الگوی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عالی دولتی و ارزیابی و ارتقای آن‌ها بر اساس آن، اولویتی بنیادی برای حکومت‌هاست. پژوهش حاضر، نظر به اهمیت موضوع یادشده، بر طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی تمرکز کرده است و از آنجا که بررسی و جمع‌بندی یافته‌های مطالعات گذشته، گام مهمی در ترسیم تصویر جامعی از آن‌هاست، فراترکیب آن‌ها را مدنظر قرار داده است؛ بنابراین در گام اول، با جست‌وجوی فراگیر منابع، ۱۵۱ منبع به دست آمد که در پالایشی سه مرحله‌ای ۸۲ منبع مرتبط، از میان آن‌ها انتخاب شد. سپس از یافته‌های آن‌ها، ۶۸۰ شناسه استخراج شد که پس از تحلیل و جمع‌بندی، ۶۳ زیرمفهوم، ۹ مفهوم و ۳ مقوله به شرح زیر به دست آمد: شایستگی‌های فردی (عمومی، ارزشی، نگرشی-رفتاری و شغلی)، شایستگی‌های دانشی و شایستگی‌های مهارتی (مدیریتی، شناختی، تعاملی، هدایت و رهبری و سیاسی).

### کلیدواژه‌ها:

الگوی شایستگی،  
مدیران عالی دولتی،  
فراترکیب

\* نویسنده مسئول:

دکتر حسن دانایی‌فرد

نشانی: تهران، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت دولتی.

پست الکترونیکی: hdanaee@modares.ac.ir

## مقدمه

هدفشان حفظ جریان استعدادهاست. در این بین، مدیران سازمان، حائز اهمیت بیشتری هستند؛ به طوری که ادامه حیات سازمان‌ها در گرو میزان استعداد، توانمندی و شایستگی مدیران آن‌هاست (نادری خورشیدی، ۱۳۸۸: ۹۲).

خرده‌نظام جذب و تأمین نیرو، بهترین محمل به منظور مدیریت استعداد در سازمان است. این خرده‌نظام شامل فرایند برنامه‌ریزی، کارمندیابی، انتخاب و درنهایت انتصاب می‌شود. انتصاب افراد، محور بنیادین مدیریت منابع انسانی و عامل اساسی موفقیت در سایر زیرشاخه‌های آن مانند بهسازی، آموزش و پرورش، مدیریت عملکرد یا جبران خدمات است (نوع‌پسند اصیل و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۲).

تحقیقات نشان داده است که فرایند اثربخش انتصاب، ارتباط مستقیمی با عملکرد سازمان دارد (سیدجوادی، ۱۳۸۵: ۱۰۰)؛ بنابراین با توجه به اهمیت مدیریت استعدادها و نقش مدیران در سازمان‌ها، انتصاب مدیران مستعد و شایسته، حائز اهمیت زیادی برای سازمان‌هاست؛ در کنار این، تلاش حکومت‌ها برای افزایش کیفیت و کارایی خدمات و بهبود رهبری سازمان‌های دولتی، نگاه آن‌ها را به انتصاب مدیران مستعد و شایسته، بیش از پیش معطوف کرده است (اسدی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۶؛ محمداسماعیلی، ۱۳۸۹: ۳)؛ اما با توجه به پیچیدگی‌های دنیای امروز، مدیریت استعدادها و انتصاب‌ها بدون قابلیت‌های فناوری اطلاعات ممکن نیست.

فناوری اطلاعات می‌تواند با مدل‌سازی فرایند پیچیده تأمین نیروی انسانی در کنار تحلیل شرایط محیطی، سازمان را در تأمین نیروی انسانی مستعد و شایسته یاری رساند، اما نرم‌افزارهای موجود مدیریت منابع انسانی، هنوز فاقد پختگی، جامعیت

امروزه، نقش فناوری اطلاعات در پیشرفت کسب‌وکارها و وصول بنگاه‌های اقتصادی و خدماتی به اهدافشان، انکارناپذیر است. به جرئت می‌توان ادعا کرد که تاکنون هیچ دانشی جز فناوری اطلاعات نتوانسته است رشته‌های مختلف را به یکدیگر مرتبط کند. این دانش به مثابه پیونددهنده، تلاش می‌کند با بهره‌برداری از همه علوم، اطلاعات موردنیاز سازمان‌ها را در کمترین زمان و به بهترین وجه تأمین کند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بین سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات و بازده مؤسسات، ارتباط دوسویه مثبتی وجود دارد. علاوه بر این، افزایش تلاطم محیط و عوامل مؤثر در مدیریت سازمان‌ها، در کنار صعوبت تحلیل انبوه داده‌ها و پیچیده‌شدن تصمیم‌گیری، مستلزم گونه‌ای از دانش است که مبنایی را برای تصمیم‌گیری راهبردی و اثربخش فراهم کند که فناوری اطلاعات به‌خوبی از ایفای این نقش برآمده است (شریف‌زاده و معدنی، ۱۳۹۲).

از سوی دیگر، عامل اصلی موفقیت سازمان، سرمایه انسانی آن است. سرمایه انسانی می‌تواند اثر معتنابهی در عملکرد و اثربخشی سازمان بگذارد؛ به طوری که به مثابه منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار، در حال کنارزدن اشکال دیگر سرمایه است (سیدجوادی، ۱۳۸۵: ۱۰۲)؛ اما اگر دقیق‌تر شویم استعداد و شایستگی‌های منابع انسانی است که تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌هاست. پس می‌توان گفت مدیریت استعدادها، هسته اصلی مدیریت است.

مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن، از تأمین نیروهای موردنیاز خود اطمینان می‌یابند و با تأکید بر اینکه افراد مستعد، منابع اصلی سازمان هستند،

کرد اما از دهه ۱۹۹۰ در بخش دولتی نیز به کار گرفته شد (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۴). از نظر وودراف<sup>۲</sup> شایستگی‌ها، مجموعه‌هایی از رفتارهایی است که فرد باید به منظور شایسته‌بودن نشان دهد. بایاتزیس<sup>۳</sup>، شایستگی را ویژگی بنیادینی در فرد می‌داند که می‌تواند محرک، رفتار، مهارت، بُعدی از تصویری از خود یا نقش اجتماعی یا بخشی از دانش باشد (Hayes, et al, 2000: 69).

البانیز<sup>۴</sup> (۱۹۸۹) شایستگی مدیریتی را مهارت و یا ویژگی فردی‌ای توصیف می‌کند که در عملکرد مؤثر، نقش ایفا می‌کند. ولاسیانوه<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۷) چارچوب شایستگی را الگوی خاص و سنجش‌پذیری از رفتار و دانش می‌دانند که سطح برتری از عملکرد را در موقعیتی مفروض یا بستری از مسئولیت‌ها، تولید یا پیش‌بینی می‌کند. شایستگی، معرف شناخت و کاربرد نوظفرها و راه‌حل‌ها برای حل مسائل با کارایی بیشینه و استفاده کمینه از منابع است.

شایستگی، خوشه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصی مرتبط است که برای موفقیت فردی که مجموعه‌ای از وظایف مرتبط را برعهده دارد ضروری است (Bourgault, et al, 2010: 90). اسپنسر و اسپنسر<sup>۶</sup> نیز شایستگی را این‌گونه تعریف می‌کنند: «شایستگی، ویژگی اساسی فردی‌ای است که به طور علی به عملکرد بهتر در شغل یا موقعیتی مربوط می‌شود. ویژگی اساسی به این معناست که شایستگی، بخش بادوام و عمیق مثبتی در شخصیت فرد است و می‌تواند رفتار را در گستره وسیعی از موقعیت‌ها و وظایف شغلی

و انسجام لازم در این زمینه هستند. طبیعی است که این مسئله برای انتخاب مدیران، مهم‌تر است. اهمیت این موضوع هنگامی بیشتر می‌شود که بدانیم نقش‌ها و نیازهای تصدی جایگاه مدیران عالی، پیچیده، چندگانه، توان‌فرسا و منحصربه‌فرد است. آن‌ها نه تنها باید به منزله رهبران سازمان‌ها، بلکه بازیگران سیاسی دولت‌ها عمل کنند. انتظاراتی که از مدیران عالی می‌رود مبهم و متناقض است. آن‌ها در نظر عموم، مسئول همه‌چیز هستند، اما عملاً محدودیت‌های زیادی دارند (Drabble, 2011: 3; t Hart & Schelfhout, 2016: 153; Cheong, 2009: 136). بنابراین گام نخست مدیریت استعداد و انتصاب مدیران، شناخت شایستگی‌های آن‌ها، به منزله ورودی نرم‌افزارهای مدیریت استعداد، است. اگر بتوان این شایستگی‌ها را - که همان شرایط احراز شغل هستند - شناخت می‌توان با بررسی توانمندی‌های گزینه‌های محتمل، بهترین افراد را برای مناصب مدیریتی، انتخاب کرد.

بنابراین، نظر به اهمیت جایگاه مدیران عالی دولتی و شایستگی‌های ایشان، این پژوهش، طراحی و تبیین الگوی شایستگی‌های آن‌ها را هدف قرار داده است و قصد دارد با بررسی و فراترکیب مطالعات پیشین، این مطالعات را واکاوی و با یکپارچه‌سازی و ساختاردهی یافته‌های آن‌ها، الگوی جامعی را برای شایستگی‌های آن‌ها عرضه کند.

## ۱. ادبیات موضوع

مفهوم شایستگی را اولین بار، دیوید مک‌کلند<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۷۰ به مثابه ابزار پیش‌بینی موفقیت کارکنان معرفی کرد (میری‌پورفرد، ۱۳۹۲: ۵).

1. David McKlelland

2. Woodruffe  
3. Boyatzis  
4. Albanese  
5. Vlasceanu  
6. Spencer & Spencer

ریکوچی<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۵) رفتارها، تجارب، دستاوردها و محیط سیاسی شش دیوان‌سالار برتر را تحلیل و هفت عامل اثربخشی مدیران و دیوان‌سالاران را استخراج کرد: مهارت‌های سیاسی، مهارت‌های مدیریت و رهبری، عوامل موقعیتی، تجربه، تخصص فنی، راهبرد و شخصیت.

دریل<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱) مهارت‌های مورد نیاز وزرا را تطبیق‌پذیری، مهارت سیاسی، توان رهبری شامل کارآفرینی، ریاست، داشتن شخصیت ذی‌ربط، توجه به رهبری بخش عمومی، رهبری موقعیتی و رهبری سیاسی می‌داند.

از نظر تیم سیاسی نشریه تایمز در رتبه‌بندی سال ۲۰۱۰، بهترین نخست‌وزیران بریتانیا کسانی هستند که تاریخ را حقیقتاً دگرگون کرده‌اند، بحران‌های بزرگ ملی را مدیریت کرده‌اند، دستاوردهای مهم و بنیادین داخلی داشته‌اند، چشم‌انداز سیاسی را تغییر داده‌اند، تغییر همیشگی‌ای در جهت کشور ایجاد کرده‌اند یا نه‌تنها در برابر طوفان‌ها مقاومت کرده‌اند، بلکه آب‌وهوا را به کل تغییر داده‌اند (Theakston, 2013).

به نظر بایرن<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵ و ۲۰۱۷) مدل یا سبک مهارت‌های رهبری بر موارد ذیل تمرکز می‌کند: روابط عمومی، توان سازمانی، مهارت‌های سیاسی، چشم‌انداز خط‌مشی و سبک شناختی (چگونگی پردازش مشورت‌ها و اتخاذ تصمیم‌ها).

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

فرا ترکیب، روشی کیفی و به معنای تحلیل کیفی محتوای مطالعات اولیه است. فرا ترکیب، یافته‌ها و نتایج مطالعات دیگر را - که دارای موضوع مشابه

پیش‌بینی کند» (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰). از نظر هورتون<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) ضرورت مدیریت شایستگی، شناخت شایستگی‌هایی است که افراد دارای عملکرد برتر را از افراد دارای عملکرد متوسط در همه حوزه‌های فعالیت سازمانی تمییز می‌دهد و اساساً شایستگی به طور علی، عملکرد را پیش‌بینی می‌کند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰).

### ۱-۱. پیشینه پژوهش

پژوهش حاضر طبق روش آن، مبتنی بر بررسی پیشینه پژوهش شکل گرفته است. با این حال، در ذیل، برخی از مهم‌ترین موارد آن، مرور می‌شود.

رز<sup>۸</sup> (۱۹۷۱) وزیران را در دولت بریتانیا مورد مطالعه قرار داد و سه معیار را برای نصب ایشان پیشنهاد کرد؛ نمایندگی، وفاداری به نخست‌وزیر و شایستگی.

لایت<sup>۹</sup> روندهای انتصاب رؤسای جمهور ایالات متحده را بررسی می‌کند و به هشت مهارت دست می‌یابد: مهارت‌های مذاکره، تحلیلی، سخنرانی عمومی و سایر مهارت‌های ارتباطی، ارتباط با مجلس عوام، دانش اساسی درباره خط‌مشی‌های مرتبط، آشنایی با سیاست‌های دولت مرکزی، سیاست‌های مدیریتی و سیاست‌های بین‌فردی (Ingraham, 1987).

ویسومیرسکی<sup>۱۰</sup> مواردی از انتصاب وزیران به دست رؤسای جمهور آمریکا را از روزولت تا ریگان، تجزیه و تحلیل کرد و به این نتیجه رسید که رئیس‌جمهور در نصب وزرا باید به سه معیار توجه کند: تخصص خط‌مشی، توان مدیریت و نمایندگی (Cheong, 2009).

7. Horton

8. Rose

9. Light

10. Wyszomirski

11. Riccucci

12. Drabble

13. Byrne

جست‌وجوی حداکثری کلیدواژه‌ها در منابع بین‌المللی و داخلی (اعم از وبگاه‌های امرالد<sup>۱۴</sup>، ساینس دایرکت<sup>۱۵</sup>، جی‌استور<sup>۱۶</sup>، پروکوئست<sup>۱۷</sup>، اسکوپوس<sup>۱۸</sup>، پایگاه اطلاعات نشریات کشور<sup>۱۹</sup>، پایگاه مجلات تخصصی نور<sup>۲۰</sup>، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی<sup>۲۱</sup> و مرجع دانش<sup>۲۲</sup>) به ۱۵۱ منبع دست یافت.

ج) جست‌وجو و انتخاب متون مناسب: پس از گردآوری فراگیر منابع، آن‌ها در سه مرحله پالایش می‌شود تا منابع اصلی پژوهش به دست آید: ۱. بررسی عنوان و کلیدواژه‌ها؛ ۲. بررسی چکیده و نتیجه‌گیری؛ ۳. بررسی تفصیلی متن مقاله. در پژوهش حاضر، طی مراحل فوق، به ۸۲ منبع مرتبط با موضوع تحقیق دست یافته شد.

د) استخراج اطلاعات متون: در این گام، یافته‌ها و اطلاعات پژوهش‌ها در جداولی دسته‌بندی می‌شود. این جداول شامل انواع شناسه‌ها و منابعی است که آن‌ها را معرفی کرده است. پژوهشگر برای این گام، جدولی را تشکیل داد که شامل ستون‌های نام نویسندگان و سال پژوهش، موضوع، متن یافته و شناسه‌های مستخرج بود. در این مرحله، ۶۸۰ شناسه از منابع یادشده به دست آمد.

ه) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این گام، پژوهشگر به دنبال موضوعاتی است که در مطالعات موجود طی فراترکیب پدیدار می‌شود. وقتی این موضوعات، ظاهر شد و خود را نشان داد پژوهشگر،

و مرتبطی هستند - تحلیل و جمع‌بندی می‌کند؛ بنابراین بر اساس مطالعات کیفی برگزیده و ارتباط آن‌ها با پرسش تحقیق شکل می‌گیرد. فراترکیب با تدارک نگرش نظام‌مند برای محققان، با ترکیب پژوهش‌های مختلف کیفی، موضوعات و استعاره‌های اساسی و جدیدی را کشف می‌کند؛ بدین ترتیب، دانش موجود را ارتقا می‌دهد و دیدگاه جامع و گسترده‌ای را نسبت به موضوع پژوهش فراهم می‌کند.

فراترکیب، مستلزم بازنگری دقیق و عمیق مطالعات گذشته و ترکیب نتایج آن‌هاست (312 Zimmer, 2006). هدف فراترکیب، ایجاد تفسیری نوآورانه و منسجم از یافته‌های کیفی است؛ چراکه تحقیقات متعدد و موردی به دلیل حرکت در چارچوب‌های ساختاری و رشته‌ای، قادر به عرضه چنین بینشی نیست (کمالی، ۱۳۹۶: ۲۲۶).

**عرب و همکاران (۱۳۹۳)** فرایندی هفت‌مرحله‌ای را به شرح زیر برای اجرای فراترکیب عرضه کرده‌اند که شیوه اجرای پژوهش حاضر نیز ذیل آن‌ها تبیین می‌شود.

الف) تعیین پرسش تحقیق: برای تعیین پرسش از عناصر متعددی مانند جامعه مورد مطالعه، چپستی، زمان و چگونگی استفاده می‌شود. در این پژوهش، هدف تحقیق در تعیین پرسش، مؤثر بوده است؛ بنابراین، پرسش پژوهش عبارت است از «مطالعات گذشته چه شایستگی‌هایی را برای مدیران عالی دولتی معرفی کرده‌اند؟».

ب) مرور نظام‌مند مطالعات: داده‌های فراترکیب، متن پژوهش‌های گذشته است؛ بنابراین پژوهشگر باید با انتخاب حداکثری دقیق‌ترین کلیدواژه‌هایی که معرف موضوع پژوهش است، به جست‌وجوی فراگیر منابع مرتبط بپردازد. پژوهشگر در این مرحله با

14. www.emeraldinsight.com
15. www.sciencedirect.com
16. www.jstor.org
17. www.proquest.com
18. www.scopus.com
19. www.magiran.com
20. www.noormags.ir
21. www.sid.ir
22. www.civilica.com

و محققان با آن‌ها درباره نتایج به توافق رسیدند. قابلیت تأیید نیز از طریق شناسه‌گذاری پژوهشگر همکار و شناسه‌گذاری پژوهشگر در دو زمان متفاوت حاصل شده است.

### ۳. یافته‌های پژوهش

با توجه به ماهیت شایستگی‌های مدیران عالی دولتی و دسته‌بندی یافته‌های پژوهش‌های پیشین با روش فراترکیب، چارچوب شایستگی‌ها به ۳ مقوله، ۹ مفهوم و ۶۳ زیرمفهوم به شرح جدول شماره ۱ به دست آمد.

#### ۳-۱. شایستگی‌های فردی

این شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی شخصی و فارغ از تصدی جایگاه مدیریتی است. توجه به این ویژگی‌ها در الگوهای مختلف شایستگی، نشان از اهمیت آن دارد.

#### ۳-۱-۱. شایستگی‌های عمومی

اگرچه می‌توان این شایستگی‌ها را با تمرین و ممارست، تقویت کرد، اغلب غیراکتسابی و خداداده هستند. از آنجا که جایگاه مدیران عالی دولتی، نیازمند فعالیت‌های فکری و جسمی توأم است، هوش و توان جسمی، اهمیت زیادی برای موفقیت آن‌ها دارد. انسجام نیز به معنای یکپارچه‌بودن شخصیت فرد است (باطنی و همکاران، ۱۳۸۶: ۲۱۹)؛ به طوری که در عرصه‌های مختلف بر مبنای واحدی، فکر و عمل کند.

#### ۳-۱-۲. شایستگی‌های ارزشی

این شایستگی‌ها ناشی از جهان‌بینی فرد است و به منزله زیرساخت بنیادی نظری، مبتنی رویکرد اساسی فرد به اقدام و عمل است و از آنجا که مدیران

داده‌ها را طبقه‌بندی و مقولات و مفاهیم مشابه را در طبقاتی که آن‌ها را به بهترین شکل توصیف می‌کند جای می‌دهد. این موضوعات، اساس توضیحات، تبیینات، الگوها، نظریه‌ها یا فرضیه‌ها را عرضه می‌کند.

در این پژوهش، در ابتدا، همه عوامل مستخرج از مطالعات به منزله شناسه اولیه اتخاذ شدند. سپس با توجه به معنا و مضمونشان، آن‌ها در مفاهیم مشابه، طبقه‌بندی شدند و سپس با بازخوانش طبقات مفاهیم، مقولات از درون آن‌ها استخراج و درنهایت به ۶۳ زیرمفهوم، ۹ مفهوم و ۳ مقوله تبدیل شدند.

(و) پایش کیفیت: پایش کیفیت - همان‌طور که در ادامه می‌آید - از طریق جامعیت تعداد منابع، استفاده از منابع برجسته، شناسه‌گذاری در دو زمان متفاوت، استفاده از پژوهشگران شناسه‌گذار، ارائه تفصیلی یافته‌ها و تأیید خبرگان و صاحب‌نظران احراز شد.  
(ز) ارائه یافته‌ها: در این گام، یافته‌های ترکیبی در قالب جدول، نمودار و غیره ارائه شد.

#### ۲-۱. روایی و پایایی

در این مطالعه، برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید استفاده شد (Lincoln & Guba, 1985: 94). در ابتدا، تلاش شد برای اتقان کار، جست‌وجوی فراگیری صورت گیرد تا همه منابع مرتبط به دست آید. در ادامه، به منظور رعایت قابلیت اعتبار پژوهش، سعی شد منابعی مطالعه و بررسی شود که ارتباط مستقیمی با شایستگی‌های مدیران عالی دولتی دارد. از سوی دیگر، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها، انتقال‌پذیری یافته‌ها به محیط‌های دیگر تحقق یابد. همچنین برای دستیابی به قابلیت اعتماد، استادان و خبرگان ذی‌ربط، مراحل پژوهش را بازنگری کردند



جدول ۱. الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی

مقوله	مفهوم	مضمون	منبع
هوش هیجانی			ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۳۰؛ گلن، ۲۰۰۱: ۳؛ لافرا، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵؛ هوگان و کایزر، ۲۰۰۵: ۱۷۳؛ بایاتزیس، ۲۰۰۶: ۱۱۹؛ برگالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ گلن، ۲۰۰۶: ۱۲۰؛ کروک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ لاگرین، ۲۰۰۹: ۳۳۸؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۷؛ ٹیکستن، ۲۰۱۲: ۲۰۶؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
			ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۳۰؛ گلن، ۲۰۰۱: ۳؛ ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۳؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۶؛ لی، ۲۰۱۰: ۴۳۶؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۷؛ مگاهده، ۲۰۱۵: ۶۵؛ اسدی‌فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۸؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ شیرازی رومنان و مطلبی کرکندی، ۱۳۹۱: ۱۲۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۱
عمومی			ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۶ و ۷؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۳ و ۱۶-۱۸؛ ٹیکستن، ۲۰۱۲: ۳۳۴؛ مگاهده، ۲۰۱۵: ۶۶؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۳ و ۱۴؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۱
توان جسمی			گلن، ۲۰۰۱: ۳؛ لافرا، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۰؛ ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۳؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۶؛ هوگان و کایزر، ۲۰۰۵: ۱۷۳؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۷؛ تی هارت و شلفهوت، ۲۰۱۶: ۱۶۵
انسجام			ریکوچی، ۱۹۹۵: ۲۲۳ و ۲۲۸؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۶؛ چونگ، ۲۰۰۹: ۱۳۶؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۱ و ۱۲؛ کویاتکوفسکی، ۲۰۱۲: ۳۶؛ ٹیکستن، ۲۰۱۳: ۳۳۳؛ مگاهده، ۲۰۱۵: ۶۶؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۱
فردی			بالچونیس، ۱۹۹۳: ۹۱؛ گلن، ۲۰۰۱: ۳؛ ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۵؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۶؛ هارتلی، ۲۰۱۲: ۱۱۰؛ اسدی‌فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۸؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
هوش			بالچونیس، ۱۹۹۳: ۹۱؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۶ و ۱۷؛ اسدی‌فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۸؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۴؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۵۴
مردمی بودن			ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۵؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۶؛ استرانگیو، تی هارت و والت، ۲۰۱۳: ۲۱۸؛ ٹیکستن، ۲۰۱۳: ۳۳۳؛ تی هارت و شلفهوت، ۲۰۱۶: ۱۶۸؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۵۱
شجاعت و شهامت			



مقوله	مفهوم	مضمون	منبع
		بصیرت	هوگان و کایزر، ۲۰۰۵: ۱۷۷؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۷؛ اسدی فرده خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۲؛ میری پورفرده، ۱۳۹۲: ۵؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
	ارزشی	فداکاری	ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۵؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۷؛ اسدی فرده خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۸
		صداقت	بالارد و سودفیلده، ۱۹۸۸: ۲۹۴؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۶؛ ٹیکستن، ۲۰۱۳: ۲۳۳؛ دانایی فرده، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۴
	خودآگاهی و خودمدیریتی		گلمن، ۲۰۰۱: ۳؛ لافله، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۰؛ ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۶۸؛ برگوین، هیرش و ویلیامز، ۲۰۰۴: ۱۶؛ شایستگی هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵؛ ۸ و ۱۱؛ هوگان و کایزر، ۲۰۰۵: ۱۷۳؛ پایاتزیس، ۲۰۰۶: ۱۱۹؛ گلمن، ۲۰۰۶: ۱۲۰؛ کروک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۶ و ۱۷؛ کویاتکوفسکی، ۲۰۱۲: ۴۶؛ مکاهده، ۲۰۱۵: ۶۵؛ وزیر مؤثر بودن، ۲۰۱۵: ۲؛ اسدی فرده، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۸؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۵۴
فردی	تطبیق پذیری		بالچونیس، ۱۹۹۳: ۹۲؛ ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۵؛ ریکوچی، ۱۹۹۵: ۲۲۰؛ ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۵؛ شایستگی هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵؛ پایاتزیس، ۲۰۰۶: ۱۲۰؛ برگالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ اسکوفیلده، ۲۰۰۸: ۵؛ کروک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ چونگ، ۲۰۰۹: ۱۴۴؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۰، ۱۱ و ۱۸؛ ٹیکستن، ۲۰۱۳: ۲۳۳؛ چهارچوب شایستگی های رهبری، ۲۰۱۳: ۶؛ دانایی فرده، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۵
نگرشی- رفتاری		پایداری	بالچونیس، ۱۹۹۳: ۹۲؛ ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۵؛ گلمن، ۲۰۰۱: ۳؛ ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۱؛ شایستگی هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۶؛ سیلوستر و دایکس، ۲۰۰۷: ۱۵؛ لاگرین، ۲۰۰۹: ۳۳۸؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۷؛ رینل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۹، ۱۵ و ۱۶؛ استرانگیو، تی هارت و والتر، ۲۰۱۳: ۲۱۸؛ ٹیکستن، ۲۰۱۳: ۲۳۳؛ چهارچوب شایستگی های رهبری، ۲۰۱۳: ۶؛ تی هارت و سلفهوت، ۲۰۱۶: ۱۶۸
		قاطعیت	ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۵؛ هوگان و کایزر، ۲۰۰۵: ۱۷۷؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۰، ۱۱، ۱۴ و ۱۵؛ ٹیکستن، ۲۰۱۳: ۲۳۳؛ اسدی فرده، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۸؛ دانایی فرده، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
	مقاومت در برابر فشار روانی		لافله، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۶؛ رینل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۹ و ۱۵؛ ٹیکستن، ۲۰۱۲: ۱۹۵؛ سیلوستر، ۲۰۱۲: ۳۱؛ کویاتکوفسکی، ۲۰۱۲: ۴۶؛ مکاهده، ۲۰۱۵: ۶۵؛ دانایی فرده، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۵۴

مقوله	مفهوم	مضمون	منبع
		انعطاف‌پذیری	لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۵؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۲؛ چونگ، ۲۰۰۹: ۱۴۴؛ مگاهده، ۲۰۱۵: ۶۴؛ اسدی‌فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۲؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۵۴
نگرشی- رفتاری		خطرپذیری	لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۰؛ برگالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ کרוک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکنندی، ۱۳۹۱: ۱۲۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۵۱
		برون‌گرایی	لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ هوگان و کایزر، ۲۰۰۵: ۱۷۴؛ کلمن، ۲۰۰۶: ۱۲۱؛ لاگرین، ۲۰۰۹: ۳۴۸؛ دربل، ۲۰۱۱: ۱۷
		نظم	اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۲؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵؛ لی، ۲۰۱۰: ۴۳۶؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
		کارایی و اثربخشی	ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۵؛ ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ برگوین، هیرش و ویلیامز، ۲۰۰۴: ۱۴؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۱۱؛ دربل، ۲۰۱۱: ۱۷؛ هارتلی، ۲۰۱۲: ۱۱۰؛ مگاهده، ۲۰۱۵: ۶۶؛ اسدی‌فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۹۰؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۶
فردی		نوآوری	ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۶؛ لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۳؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۶؛ برگالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ چهارچوب شایستگی‌های رهبری، ۲۰۱۳: ۶؛ مگاهده، ۲۰۱۵: ۶۵؛ اسدی‌فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۲؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۴؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکنندی، ۱۳۹۱: ۱۲۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۶
		مسئولیت‌پذیری	لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵؛ اسکوفیلد، ۲۰۰۸: ۲۰؛ کروک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ لاگرین، ۲۰۰۹: ۳۴۱؛ دربل، ۲۰۱۱: ۱۴، ۱۵، ۱۸؛ مگاهده، ۲۰۱۵: ۶۴؛ اسدی‌فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۸؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
		کارآفرینی	ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۳۰؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵؛ مینتزبرگ، ۲۰۰۷: ۴۰؛ دربل، ۲۰۱۱: ۱۴ و ۱۵؛ پیترز و هلمز، ۲۰۱۲: ۴۰؛ مگاهده، ۲۰۱۵: ۶۶؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۱
		حساسیت	کلمن، ۲۰۰۱: ۴؛ ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۵؛ چونگ، ۲۰۰۹: ۱۳۷؛ لاگرین، ۲۰۰۹: ۳۴۸؛ اسدی‌فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۲
		مدیریت منسجم	ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۶؛ اسدی‌فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۲

مقوله	مفهوم	مضمون	منبع
		دانش سازمانی	ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۵؛ اون ولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۶؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۱؛ هام، جانگ و مون، ۲۰۰۴: ۲۷؛ مینتزرگ، ۲۰۰۷: ۴۰؛ اسکوفیلد، ۲۰۰۸: ۲؛ جانگ، مون و هام، ۲۰۰۸: ۲۰؛ ۶۸۰؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۹؛ کویاتکوفسکی، ۲۰۱۲: ۴۶؛ هارتلی، ۲۰۱۲: ۱۱۰؛ وزیر مؤثر بودن، ۲۰۱۵: ۲؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ شیرازی رومنان و مطلبی کریکندی، ۱۳۹۱: ۱۳۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۶
	تجربه		ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۶؛ ریکوچی، ۱۹۹۵: ۲۲۰؛ گلمن، ۲۰۰۱: ۳؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۶؛ بایاتزیس، ۲۰۰۶: ۱۱۹؛ چونگ، ۲۰۰۹: ۱۳۸؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۱؛ ۱۲؛ پیتز و هلمز، ۲۰۱۲: ۴۰؛ کویاتکوفسکی، ۲۰۱۲: ۴۶؛ نیکستن، ۲۰۱۳: ۳۳۳؛ روز و تیرنان، ۲۰۱۳: ۱۰؛ میری‌پورفرد، ۱۳۹۲: ۵؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
دانشی	تخصص		رز، ۱۹۷۱: ۳۹۷؛ ریکوچی، ۱۹۹۵: ۲۲۰؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۳؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۶؛ هام، جانگ و مون، ۲۰۰۴: ۵؛ بایاتزیس، ۲۰۰۶: ۱۱۹؛ چونگ، ۲۰۰۹: ۱۳۸؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۱؛ پیتز و هلمز، ۲۰۱۲: ۳۹؛ کویاتکوفسکی، ۲۰۱۲: ۴۶؛ چهارچوب شایستگی‌های رهبری، ۲۰۱۳: ۶؛ اسدی‌فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۸؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۱؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۵۱
		دانش سیاستگذاری	اینگراهام، ۱۹۸۷: ۴۳۴؛ ریکوچی، ۱۹۹۵: ۲۲۹؛ لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۰؛ چونگ، ۲۰۰۹: ۱۴۰؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۱؛ اسدی‌فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۲؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۱؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
		دانش اقتصادی-اجتماعی	لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۹؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰ و ۳۱؛ شیرازی رومنان و مطلبی کریکندی، ۱۳۹۱: ۱۳۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
		دانش فناوریانه	برکالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ مگاهد، ۲۰۱۵: ۶۴؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۵؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
مهارتی	مدیریت	مدیریت سرمایه انسانی	بالچونیس، ۱۹۹۳: ۹۱؛ ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۳۰؛ نورتن، ۲۰۰۰: ۱۱۹؛ گلمن، ۲۰۰۱: ۳؛ لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۰؛ ون ولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۶۹؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۳؛ برگوین، هیرش و ویلیامز، ۲۰۰۴: ۱۶؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵؛ ۶؛ ۸؛ ۱۱؛ هام، جانگ و مون، ۲۰۰۴: ۲۷؛ بایاتزیس، ۲۰۰۶: ۱۲۰؛ برکالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ سیلوستر و دایکس، ۲۰۰۷: ۱۵؛ اسکوفیلد، ۲۰۰۸: ۲؛ جانگ، مون و هام، ۲۰۰۸: ۶۸۰؛ کروک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ چونگ، ۲۰۰۹: ۱۳۸؛ لاگرین، ۲۰۰۹: ۳۴۸؛ لی، ۲۰۱۰: ۴۳۶؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۸ و ۱۹؛ ریدل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۱۵؛ بنیستر، ۲۰۱۲: ۱۳۳؛ سیلوستر، ۲۰۱۲: ۳۱؛ کویاتکوفسکی، ۲۰۱۲: ۴۶؛ چهارچوب شایستگی‌های رهبری، ۲۰۱۳: ۶؛ مگاهد، ۲۰۱۵: ۶۵؛ اسدی‌فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۲؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۵؛ شیرازی رومنان و مطلبی کریکندی، ۱۳۹۱: ۱۳۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷

مقوله	مفهوم	مضمون	منبع
		تیم‌سازی و کار گروهی	رز، ۱۹۷۱: ۴۰۹؛ ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۴۵؛ گلمن، ۲۰۰۱: ۳؛ لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۵؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۳؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۶؛ پایاتزیس، ۲۰۰۶: ۱۲۰؛ گرینستین، ۲۰۰۹: ۵ و ۶؛ لی، ۲۰۱۰: ۳۳۶؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۱؛ ریدل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۲۲؛ بنیستر، ۲۰۱۲: ۱۱؛ روزن و تیرنان، ۲۰۱۳: ۱۷؛ مگاهده، ۲۰۱۵: ۶۵؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکندی، ۱۳۹۱: ۱۲۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
		فنون عمومی مدیریت	ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۳۰؛ گلمن، ۲۰۰۱: ۳؛ لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۰؛ ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ برگوین، هیرش و ویلیامز، ۲۰۰۴: ۱۶؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵؛ ۶ و ۱۱؛ برگالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ جانگ، مون و هام، ۲۰۰۸: ۶۸۰؛ کروک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ لی، ۲۰۱۰: ۴۳۶؛ ریدل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۲۲؛ چهارچوب شایستگی‌های رهبری، ۲۰۱۳: ۶؛ روزن و تیرنان، ۲۰۱۳: ۲۹؛ مگاهده، ۲۰۱۵: ۶۴؛ وزیر مؤثر بودن، ۲۰۱۵: ۱؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۲؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
مهارتی	مدیریت	مدیریت تغییر	ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۷؛ گلمن، ۲۰۰۱: ۳؛ لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۳؛ هام، جانگ و مون، ۲۰۰۴: ۲۷؛ جانگ، مون و هام، ۲۰۰۸: ۶۸۰؛ ریدل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۹؛ استرانگیو، تی هارت و والتز، ۲۰۱۳: ۲۱۸؛ چهارچوب شایستگی‌های رهبری، ۲۰۱۳: ۶؛ تی هارت و شلفهوت، ۲۰۱۶: ۱۶۸؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۲؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکندی، ۱۳۹۱: ۱۲۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
		مدیریت منابع	ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۵؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۳؛ برگوین، هیرش و ویلیامز، ۲۰۰۴: ۱۶؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۸؛ و ۱۱؛ برگالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ مینتزرگ، ۲۰۰۷: ۴۰؛ کروک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ لاگرین، ۲۰۰۹: ۳۴۸؛ چهارچوب شایستگی‌های رهبری، ۲۰۱۳: ۶؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۲؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکندی، ۱۳۹۱: ۱۲۳
		مدیریت بحران	ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۵؛ مینتزرگ، ۲۰۰۷: ۴۰؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۴؛ و ۱۵؛ استرانگیو، تی هارت و والتز، ۲۰۱۳: ۲؛ ٹیکستن، ۲۰۱۳: ۳۳۳؛ تی هارت و شلفهوت، ۲۰۱۶: ۱۶۸؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکندی، ۱۳۹۱: ۱۲۳
		مدیریت زمان و اولویت‌بندی	رز، ۱۹۷۱: ۴۰۵؛ نورتون، ۲۰۰۰: ۱۱۹؛ لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۳؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵ و ۶؛ ریدل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۱۵، ۹ و ۲۲؛ بول، ۲۰۱۲: ۳۳؛ وزیر مؤثر بودن، ۲۰۱۵: ۲؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکندی، ۱۳۹۱: ۱۲۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۸

مقوله	مفهوم	مضمون	منبع
		پایش و نظارت	<p>ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۵؛ لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۰؛ ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۵؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵؛ برگالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ جانگ، مون و هام، ۲۰۰۸: ۶۸۰؛ کروک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ بول، ۲۰۱۲: ۶۳؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۶</p>
	مدیریت	تصمیم‌گیری	<p>ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۶؛ جیمز، ۱۹۹۹: ۱۶؛ نورتون، ۲۰۰۰: ۱۱۹؛ لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ هام، جانگ و مون، ۲۰۰۴: ۵؛ دربل، ۲۰۱۱: ۱۴ و ۱۵؛ ریدل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۹ و ۱۵؛ کویاتکوفسکی، ۲۰۱۲: ۴۶؛ هارتلی، ۲۰۱۲: ۱۱۰؛ ٹیکستن، ۲۰۱۳: ۲۳۳؛ مگاهد، ۲۰۱۵: ۶۴؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۸</p>
		برنامه‌ریزی و سازماندهی	<p>ریکوچی، ۱۹۹۵: ۲۲۶؛ لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۶؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵ و ۶؛ چونگ، ۲۰۰۹: ۱۳۴؛ دربل، ۲۰۱۱: ۱۱؛ چهارچوب شایستگی‌های رهبری، ۲۰۱۳: ۶؛ مگاهد، ۲۰۱۵: ۶۵؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکندی، ۱۳۹۱: ۱۳۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۶</p>
مهارتی		مهارت فکری	<p>رز، ۱۹۷۱: ۴۰۹؛ لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۸؛ برگوین، هیرش و ویلیامز، ۲۰۰۴: ۱۴؛ بایاتزیس، ۲۰۰۶: ۱۱۹؛ سیلوستر و دایکس، ۲۰۰۷: ۱۵؛ گرینستین، ۲۰۰۹: ۵ و ۶؛ لاکرین، ۲۰۰۹: ۳۳۸؛ لی، ۲۰۱۰: ۳۳۶؛ دربل، ۲۰۱۱: ۱۱؛ بنیستر، ۲۰۱۲: ۱۱؛ پیترز و هلمز، ۲۰۱۲: ۴۰؛ سیلوستر، ۲۰۱۲: ۳۱؛ هارتلی، ۲۰۱۲: ۱۱۰؛ ٹیکستن، ۲۰۱۳: ۲۳۳؛ روز و تیرنان، ۲۰۱۳: ۱۴؛ بولر و جیمز، ۲۰۱۵: ۷۸؛ برن، رندل و ٹیکستن، ۲۰۱۷: ۲۰۳؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکندی، ۱۳۹۱: ۱۳۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۶</p>
	شناختی	مهارت تحلیلی	<p>رز، ۱۹۷۱: ۴۰۹؛ اینگراهام، ۱۹۸۷: ۴۳۴؛ ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۶؛ ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ چونگ، ۲۰۰۹: ۱۳۸؛ لاکرین، ۲۰۰۹: ۳۴۸؛ دربل، ۲۰۱۱: ۱۱؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۲؛ مگاهد، ۲۰۱۵: ۶۴؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکندی، ۱۳۹۱: ۱۳۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۶</p>
		قضاوت	<p>لافلر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۶ و ۸؛ لاکرین، ۲۰۰۹: ۳۳۸؛ ریدل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۹؛ سیلوستر، ۲۰۱۲: ۳۳؛ ٹیکستن، ۲۰۱۳: ۳۰؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰</p>

مقوله	مفهوم	مضمون	منبع
		یادگیری	ویلیکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۶؛ ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۲؛ برکالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ کروک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ لاگرین، ۲۰۰۹: ۲۴۹؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۰ و ۱۱؛ ریدل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۹؛ مگاهد، ۲۰۱۵: ۶۶؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۵؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۱
شناختی	مهارت ادراکی		ویلیکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۵؛ نیکستن، ۲۰۰۲: ۲۸۳؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۸؛ لی، ۲۰۱۰: ۴۳۶؛ بول، ۲۰۱۲: ۶۲؛ کویاتکوفسکی، ۲۰۱۲: ۴۶؛ نیکستن، ۲۰۱۳: ۲۳۴؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۱؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۵۵
	مهارت حل مسئله		ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۱۱؛ لاگرین، ۲۰۰۹: ۳۴۸؛ چهارچوب شایستگی‌های رهبری، ۲۰۱۳: ۶؛ مگاهد، ۲۰۱۵: ۶۵؛ اسدی‌فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۲؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۱
مهارتی	مهارت نفوذ و اقناع		ویلیکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۳۰؛ گلن، ۲۰۰۱: ۳؛ ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۳؛ برگوین، هیرش و ویلیامز، ۲۰۰۴: ۱۴؛ اسکوفیلد، ۲۰۰۸: ۵؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۶-۱۹؛ ریدل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۱۵؛ رودز و تیرنان، ۲۰۱۳: ۱۰؛ چهارچوب شایستگی‌های رهبری، ۲۰۱۳: ۶؛ مگاهد، ۲۰۱۵: ۶۵؛ اسدی‌فرد، خائف الهی و رضائیان، ۱۳۹۰: ۸۸؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ شیرازی رومنان و مطلبی کرپکنندی، ۱۳۹۱: ۱۲۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۰
تعاملی	شبکه‌سازی		ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۵؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۳؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵ و ۱۱؛ برکالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ مینتزرگ، ۲۰۰۷: ۴۰؛ کروک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ لی، ۲۰۱۰: ۴۳۶؛ ریدل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۲۲؛ کویاتکوفسکی، ۲۰۱۲: ۴۶؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۵؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۶
	قدرت خطابه		رز، ۱۹۷۱: ۳۰۹؛ اینگراهام، ۱۹۸۷: ۴۳۴؛ ویلیکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۵؛ لافتر، بوس و هوپ، ۲۰۰۲: ۱۱۶؛ ون وولین و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۶؛ چونگ، ۲۰۰۹: ۱۳۸؛ لاگرین، ۲۰۰۹: ۳۴۸؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۱ و ۱۴؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۱
	مهارت اطلاعاتی		ویلیکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۵؛ برگوین، هیرش و ویلیامز، ۲۰۰۴: ۱۶؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۱۱؛ مینتزرگ، ۲۰۰۷: ۴۰؛ لی، ۲۰۱۰: ۴۳۶؛ پیترز و هلمز، ۲۰۱۲: ۳۹؛ چهارچوب شایستگی‌های رهبری، ۲۰۱۳: ۶؛ مگاهد، ۲۰۱۵: ۶۵؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۰

مقوله	مفهوم	مضمون	منبع
		مهارت شنیداری	ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ ریدل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۱۵، ۲۲ و نیکستن، ۲۰۱۲: ۱۹۵؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
	تعلیمی	مهارت فرهنگی	شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵ و ۶؛ مگانه، ۲۰۱۵: ۶۴؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۱؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکنندی، ۱۳۹۱: ۱۲۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۵۶
		آینده‌سازی	رز، ۱۹۷۱: ۴۰۶؛ بالچونیس، ۱۹۹۳: ۹۲؛ ویلیکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۳۰؛ نورتون، ۲۰۰۰: ۱۱۹؛ ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۵؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۱؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵، ۶ و ۸؛ هام، جانگ و مون، ۲۰۰۴: ۲۷؛ برگالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ جانگ، مون و هام، ۲۰۰۸: ۶۸۰؛ کروک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۸؛ ریدل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۱۵، ۲۲؛ نیکستن، ۲۰۱۲: ۱۹۵؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۴؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکنندی، ۱۳۹۱: ۱۲۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۶
	هدایت و رهبری	مدیریت راهبردی	بالچونیس، ۱۹۹۳: ۹۲؛ ریکوچی، ۱۹۹۵: ۲۲۹؛ اوکوان، ۲۰۰۳: ۱۳؛ برگون، هیرش و ویلیامز، ۲۰۰۴: ۱۶؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۷، ۸ و ۱۱؛ هام، جانگ و مون، ۲۰۰۴: ۲۵؛ برگالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ کروک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ چونگ، ۲۰۰۹: ۱۳۸؛ لاکرین، ۲۰۰۹: ۳۴۸؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۱ و ۱۹؛ هارتلی، ۲۰۱۲: ۱۱۰؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۵؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکنندی، ۱۳۹۱: ۱۲۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۶
		سیک فعال رهبری	بالارد و سودفیلده، ۱۹۸۸: ۲۹۴؛ بالچونیس، ۱۹۹۳: ۹۲؛ ویلیکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۲۵؛ نیکستن، ۲۰۰۲: ۲۸۳؛ ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۵؛ هام، جانگ و مون، ۲۰۰۴: ۲۷؛ برگالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ اسکوفیلده، ۲۰۰۸: ۴؛ جانگ، مون و هام، ۲۰۰۸: ۶۸۰؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۸ و ۱۹؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۱۴؛ میری‌پورفرد، ۱۳۹۲: ۵؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۰ و ۴۶
		هدف‌گذاری	ریکوچی، ۱۹۹۵: ۲۲۰؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۱ و ۲۱؛ ریدل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۹، ۱۵ و ۲۲؛ بنیستر، ۲۰۱۲: ۱۲۳؛ بول، ۲۰۱۲: ۶۲؛ نیکستن، ۲۰۱۲: ۱۹۵؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکنندی، ۱۳۹۱: ۱۲۳
	سیاسی	مدیریت ائتلاف	ریکوچی، ۱۹۹۵: ۲۲۹؛ گرینستین، ۲۰۰۹: ۵ و ۶؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۱ و ۱۸؛ بنیستر، ۲۰۱۲: ۱۱ و ۱۲؛ رودز و تیرنان، ۲۰۱۳: ۱۷؛ تی هارت و شلفهوت، ۲۰۱۶: ۱۶۵
		دانش و بینش سیاسی	ون وولپن و موسکر، ۲۰۰۲: ۷۰؛ سیلوستر و دایکس، ۲۰۰۷: ۱۵؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۰، ۱۱ و ۱۸؛ سیلوستر، ۲۰۱۲: ۳۱؛ کویاتکوفسکی، ۲۰۱۲: ۴۶؛ چهارچوب شایستگی‌های رهبری، ۲۰۱۳: ۶؛ مگانه، ۲۰۱۵: ۶۶؛ برن، رندل و نیکستن، ۲۰۱۷: ۳؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۱؛ شیرازی رومنان و مطلبی کربکنندی، ۱۳۹۱: ۱۲۳؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷



مقوله	مفهوم	مضمون	منبع
		مهارت مذاکره	اینگراهام، ۱۹۸۷: ۴۳۴؛ ویلکیناس، کارتن و پیرون، ۱۹۹۴: ۳۰؛ جیمز، ۱۹۹۹: ۱۶؛ شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵؛ برگالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ مینتزبرگ، ۲۰۰۷: ۴۰؛ کروک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ چونگ، ۲۰۰۹: ۱۳۸؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۱ و ۲۱؛ ریندل، گرون و کرولان، ۲۰۱۱: ۲۳؛ بنیستر، ۲۰۱۲: ۱۳۳؛ مگاهد، ۲۰۱۵: ۶۵؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷
مهارتی	سیاسی	وفاداری سیاسی	رز، ۱۹۷۱: ۳۹۷؛ چونگ، ۲۰۰۹: ۱۳۶؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۳؛ پیترز و هلمز، ۲۰۱۲: ۴۱؛ سیلوستر، ۲۰۱۲: ۳۱؛ کویاتکوفسکی، ۲۰۱۲: ۴۶؛ هارتلی، ۲۰۱۲: ۱۱۰؛ مگاهد، ۲۰۱۵: ۶۴؛ میری‌پورفرد، ۱۳۹۲: ۵؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۵۴
		زیرکی سیاسی	شایستگی‌هایی برای مدیران ارشد دولت محلی، ۲۰۰۴: ۵؛ برگالت و دیگران، ۲۰۰۶: ۹۱؛ کروک، ۲۰۰۸: ۱۱؛ دریل، ۲۰۱۱: ۱۳؛ هارتلی، ۲۰۱۲: ۱۱۰؛ دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱: ۳۰؛ میری‌پورفرد، ۱۳۹۲: ۵؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶: ۴۷

ارزشیابی، قضاوت و تصمیم‌گیری درباره رویدادهای جدید فراهم می‌کند. تجربه و تخصص از نیازهای اولیه مدیران عالی دولتی است. علاوه بر این، از آنجا که آن‌ها مسئول تعیین، تصویب و اجرای خط‌مشی‌ها هستند، باید با دانش سیاست‌گذاری آشنا باشند. از سوی دیگر، آن‌ها معمولاً مدیران سازمان‌های خویشانند پس باید اصول مدیریت سازمان را بدانند. مضاف بر این، از آنجا که در رأس هرم قدرت حکومت، فعالیت می‌کنند باید با علوم اجتماعی و اقتصادی آشنا باشند و در عصر فناوری، آن را بشناسند.

### ۳-۳. شایستگی‌های مهارتی

این شایستگی‌ها، شامل توانایی‌ها و استعدادهایی است که از طریق تلاش حساب‌شده، نظام‌مند و مداوم به منظور اجرای دقیق و سریع اقدامات پیچیده یا وظایف شغلی کسب شده است.

عالی دولتی در نظام‌هایی سیاسی - که بر ساخته جهان‌بینی‌های ارزشی است - فعالیت می‌کنند و در قله مراتب سازمانی جای دارند، ساختار و شکله ارزشی آن‌ها، اهمیت وافری دارد.

### ۳-۱-۳. شایستگی‌های نگرشی - رفتاری

مبیین دیدگاه فرد درباره موضوعی خاص و پاسخ عملی وی به آن است که معمولاً در شایستگی‌های ارزشی ریشه دارد.

### ۳-۱-۴. شایستگی‌های شغلی

این شایستگی‌ها اگرچه فردی است، اغلب در زمان تصدی جایگاه به منصف ظهور می‌رسد؛ اما مظاهر آن را در زندگی فرد می‌توان ملاحظه کرد.

### ۳-۲. شایستگی‌های دانشی

این شایستگی‌ها، مشتمل بر آمیزه‌ای از تجارب، اطلاعات و شناخت‌هاست که چارچوبی را برای

### ۳-۳-۱. مهارت مدیریت

شامل توانایی‌هایی است که مدیر عالی دولتی در سطح عملیاتی برای پیشبرد سازمان و دستیابی به اهداف به آن‌ها نیاز دارد. مدیران عالی دولتی باید با مدیریت بهینه، سازمان‌هایشان را به سمت افق آینده سازمان پیش ببرند.

### ۳-۳-۲. مهارت شناختی

این مهارت برای شناخت، ادراک، تحلیل، قضاوت، تصمیم‌گیری و حل مسائل، ضروری است. این مهارت را به عبارت دیگر می‌توان توان بینش کلی مسئله، تشخیص اجزا و تبیین روابط میان آن‌ها تعریف کرد. مدیران عالی دولتی در رأس مسائل کشور جای دارند و باید بتوانند با مهارت شناختی خود، مسائل را به سرعت و به‌خوبی حس، درک، تحلیل و درباره آن قضاوت کنند و تصمیم بگیرند.

### ۳-۳-۳. مهارت تعاملی

این مهارت برای مدیریت جوامع انسانی ضروری است. از آنجا که محور اصلی فعالیت‌های مدیریت، انسان است، توان برقراری ارتباط متقابل، انتقال معنا و اقناع از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیران عالی دولتی باید بتوانند با زبردستان، همکاران، مردم و غیره با قوت، سخن بگویند، برنامه‌های خود را تبیین کنند و موافقت گروه‌های مختلف را در پشتیبانی از برنامه‌هایشان جلب کنند.

### ۳-۳-۴. مهارت هدایت و رهبری

این مهارت متضمن پیش‌بینی افق آینده، تعیین جهت کلی و گام‌های وصول به افق مقصود است. در

میان مهارت‌های فرعی هدایت و رهبری، سبک فعال رهبری، به رویکردهای نو و تحول‌آفرین رهبری اشاره می‌کند که در موفقیت کلی این مهارت، مؤثر است. از آنجا که مدیران عالی دولتی، طایفه‌دار عرصه‌های مختلف پیشرفت کشور هستند تعیین آینده مطلوب و هدایت عرصه به آن‌سو، از مهم‌ترین فعالیت‌های آن‌ها به شمار می‌رود.

### ۳-۳-۵. مهارت سیاسی

این مهارت لازمه فضای سیاسی است. از آنجا که مدیران عالی دولتی در مرز سیاست و مدیریت دولتی، فعالیت می‌کنند باید دارای توانایی‌هایی در زمینه سیاست باشند. آن‌ها نه تنها باید فضای سیاسی جامعه را بشناسند، بلکه باید بتوانند با بهره‌برداری از ابزارهای ذی‌ربط به اهداف خود دست یابند.

### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

نقش‌ها و نیازهای چندگانه جایگاه مدیران عالی دولتی، منحصر به فرد، پیچیده و توان‌فرسا است (Rose, 1971; Cheong, 2009: 136; Drabble, 2011: 3). علاوه بر این، آن‌ها، نقش مؤثری در پیشرفت سازمان‌های خود و بالتبع، دولت دارند. بنابراین، شناخت شایستگی‌های آن‌ها، آثار معنایی در دستیابی ایشان به موفقیت دارد؛ بنابراین، پژوهش حاضر بر طراحی الگوی شایستگی مدیران عالی دولتی تمرکز کرد و با فراترکیب یافته‌های ۸۲ مرجع از پیشینه مطالعات، الگویی را ایجاد کرد که شامل ۶۳ زیرمفهوم، ۹ مفهوم و ۳ مقوله است (جدول شماره ۲). مقولات و مفاهیم این الگو عبارت از شایستگی‌های فردی (عمومی، ارزشی، نگرشی - رفتاری و شغلی)،

جدول ۲. الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی

مقوله	مفهوم	زیرمفهوم
	عمومی	هوش هیجانی، استقلال و اعتمادبه‌نفس، توان جسمی، انسجام، هوش
	ارزشی	تعهد، مردمی‌بودن، شجاعت و شهامت، بصیرت، فداکاری، صداقت
فردی	نگرشی - رفتاری	خودآگاهی و خودمدیریتی، تطبیق‌پذیری، پایداری، قاطعیت، مقاومت در برابر فشار روانی، انعطاف‌پذیری، خطرپذیری، برون‌گرایی، نظم
	شغلی	کارایی و اثربخشی، نوآوری، مسئولیت‌پذیری، کارآفرینی، حساسیت، مدیریت منسجم
	دانشی	دانش سازمانی، تجربه، تخصص، دانش سیاست‌گذاری، دانش اقتصادی - اجتماعی، دانش فناوریانه
	مدیریت	مدیریت سرمایه انسانی، تیم‌سازی و کار گروهی، فنون عمومی مدیریت، مدیریت تغییر، مدیریت منابع، مدیریت بحران، مدیریت زمان و اولویت‌بندی، پایش و نظارت، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی
	شناختی	مهارت فکری، مهارت تحلیلی، قضاوت، یادگیری، مهارت ادراکی، مهارت حل مسئله
مهارتی	تعاملی	مهارت نفوذ و اقناع، شبکه‌سازی، قدرت خطابه، مهارت اطلاعاتی، مهارت شنیداری، مهارت فرهنگی
	هدایت و رهبری	آینده‌سازی، مدیریت راهبردی، سبک فعال رهبری، هدف‌گذاری
	سیاسی	مدیریت ائتلاف، دانش و بینش سیاسی، مهارت مذاکره، وفاداری سیاسی، زیرکی سیاسی

در ستادهای انتخاباتی و گردآوری آراء، توصیه‌ها، موقعیت اجتماعی و سیاست‌بازی بر معیارهای شایسته‌سالارانه برتری دارد؛ تا جایی که علی‌رغم انتصاب افراد به‌ظاهر دین‌دار و حتی تحصیل‌کرده از ابتدای انقلاب، هنوز برخی مشکلات کشور به قوت خود باقی است. منشأ این مشکل را می‌توان در رویکرد سیاسی به مدیریت در بخش دولتی دانست. در مدیریت سیاست‌زده - که بدان مبتلا هستیم - مدیران بدون طی کردن کارراهه‌های شغلی، پست‌های مدیریتی را به دست می‌گیرند و برای کسب هرچه بیشتر قدرت سیاسی و اجرایی تلاش می‌کنند.

در این فضا، قانون که باید مبنای حکمرانی باشد، به بازپچه‌ای تبدیل می‌شود که همه سعی می‌کنند از آن بگریزند. علاوه بر این، هر حزب سیاسی پس از

شایستگی‌های دانشی و شایستگی‌های مهارتی (مدیریتی، شناختی، تعاملی، هدایت و رهبری و سیاسی) است. از این‌گو نه‌تنها می‌توان برای شناخت، انتخاب و انتصاب مدیران، متناسب با جایگاه‌های عالی دولتی بهره برد، بلکه این‌گو ابزاری است که به آن‌ها، ویژگی‌های موردانتظار از ایشان را نشان می‌دهد. این‌گو، همچنین می‌تواند راهنمایی برای نظارت بر مدیران عالی و یا پرورش مدیران آینده باشد.

مقایسه شاخص‌های موجود در الگوی فوق با وضعیت موجود انتصاب مدیران عالی کشور نشان می‌دهد که در انتصاب اغلب آنان، توجهی به این شاخص‌ها نشده است. درواقع به‌جرئت می‌توان گفت که در انتصاب مدیران عالی دولتی، روابط فردی و خانوادگی، وابستگی‌های حزبی، نقش‌آفرینی

اگرچه نویسنده تلاش کرد تمام مطالعات پیشین را بررسی کند، اما منابعی هست که نویسنده نتوانسته است به آن‌ها دست یابد. فراترکیب، روش جامعی برای بررسی، تحلیل و جمع‌بندی مطالعات پیشین است، اما وزن یا اهمیت اجزای مدل را تعیین نمی‌کند؛ بنابراین وزن‌دهی اجزای مدل با روش‌هایی مانند دلفی یا تحلیل عاملی توصیه می‌شود.

روش‌های بدیل پژوهش - با عنایت به رویکردهای فلسفی‌شان - می‌توانند مکمل یکدیگر باشند؛ بنابراین برای تکمیل این پژوهش، تحلیل مطالعات پیشین با روش تحلیل محتوای کمی - که به تکرار مؤلفه‌ها و شاخص‌ها اهمیت می‌دهد - توصیه می‌شود.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر به روش کتابخانه‌ای اجرا شده و در آن، نتایج دست‌یافت‌های کتاب‌ها و مقالات، جمع‌بندی شده است، مفهوم اصول اخلاق پژوهش درباره آن، مصداق ندارد. اما اصول اخلاقی برای این پژوهش به طور کامل اجرا شده است بدین صورت که اطلاعات کامل منابع استفاده‌شده در مقاله درج شده است.

### حامی مالی

این مقاله، حامی مالی ندارد، اما بخشی از رساله نویسنده اول مقاله آقای سیدمحمدرضا سیدی در گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس است.

### مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان در نگارش همه بخش‌های مقاله مشارکت داشتند.

تسخیر مدیریت دولتی، به دنبال آن است که جای پای را در سازمان‌های تخصصی و حرفه‌ای - که تغییر و تحول کمتری دارند - باز کند تا بتواند در آینده نزدیک دوباره از آن سکو وارد عرصه سیاست شود؛ بنابراین سازمان‌هایی که از آن‌ها حیاط خلوت سیاسی نام برده می‌شود شکل می‌گیرد. مدیرانی که با این روش غیرعلمی و سیاست‌زده انتخاب شده‌اند تلاش می‌کنند تا جای ممکن هم‌فکرهای خود را وارد سازمان‌های دولتی کنند. در این فضا، مدیران سیاست‌سالار، مانع ورود مدیران متخصص و حرفه‌ای می‌شوند؛ چراکه گمان می‌کنند ورود آن‌ها، جای آن‌ها را تنگ خواهد کرد و دست آن‌ها را از ثروت‌های مادی و معنوی کوتاه می‌کند.

علاوه بر این، حاکمیت رویکرد سیاسی به مدیریت در بخش دولتی باعث می‌شود که مدیران به جای مدیریت سازمان‌ها و افراد برای تحقق اهداف، بیشتر به اربابانی سازمانی تبدیل شوند که بر جمعی از رعایا ریاست می‌کنند. فکرها و نو و تحول‌خواهی برای این مدیران، ارزشی ندارد و شدیداً در برابر انتقاد از خود واکنش نشان می‌دهند و از آنجا که همه مدیران، قالب فکری واحدی دارند و اجازه ورود افکار مخالف را نمی‌دهند گروه‌اندیشی بر نظام مدیران حاکم می‌شود؛ به گونه‌ای که سطح نازل موجود را بهترین وضع قلمداد می‌کنند.

نتیجه این نگرش، ایجاد فضای رادیکال در سازمان‌های دولتی هم‌زمان با تغییر دولت‌ها، بدبینی و بی‌اعتمادی ملی نسبت به احزاب سیاسی، بهره‌برداری‌های گروهی و شخصی از قدرت و سیاست، ناامیدی مردم به پیشرفت کشور، افزایش میل به قانون‌گریزی و ساختارشکنی در جامعه و قائم به شخص نشان‌دادن سازمان به جای حاکمیت سیستم بر سازمان است.

## تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

## منابع فارسی

- محمداسماعیلی، ندا. ۱۳۸۹. ارائه مدل شایستگی جهت انتخاب و انتصاب وزراء. پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- میری‌پورفرده، بهروز. ۱۳۹۲. تدوین الگوی شایستگی برای ریاست جمهوری. پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- نادری خورشیدی، علیرضا، غلام‌حسین نیکوکار و محسن کرمی. ۱۳۸۸. «طراحی الگوی انتصاب مدیران». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. سال ۱. شماره ۴. صص. ۹۱-۱۱۳.
- نوع‌پسند اصیل، سیدمحمد، اسماعیل ملک‌اخلاق و مجید عاشق حسینی مهروانی. ۱۳۹۳. «بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. سال ۶ شماره ۱. صص. ۵۱-۳۱.
- اسدی‌فرد، رؤیا، احمدعلی خائف الهی و علی رضائیان. ۱۳۹۰. «مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره): رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد». مدیریت دولتی. سال ۳. شماره ۸. صص. ۹۲-۷۵.
- باطنی، محمدرضا و دیگران. ۱۳۸۶. فرهنگ معاصر پویا انگلیسی-فارسی. تهران: فرهنگ معاصر.
- دانایی‌فرد، حسن، عادل آذر و مهدی شیرزادی. ۱۳۹۱. «چارچوبی برای شناسایی شایستگی‌های خطمشی‌گذاران ملی (نمایندگان مجلس قانونگذاری)». مجلس و راهبرد. سال ۱۹. شماره ۷۰. صص. ۳۵-۵.
- سیدجوادی‌ن، سیدرضا. ۱۳۸۵. مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. چاپ ۴. تهران: نگاه دانش.
- شریف‌زاده، فتاح و جواد معدنی. ۱۳۹۲. «نقش واسط فناوری اطلاعات در محتوای خطمشی‌گذاری عمومی». خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت. سال ۴. شماره ۹-۱. صص. ۹۲-۷۷.
- شیرازی رومنان، حسن و محمدعلی مطلبی کربکندی. ۱۳۹۱. «تبیین شایستگی‌های اساسی موردنیاز مدیران سطوح راهبردی کشور». مطالعات دفاعی استراتژیک. سال ۱۲. شماره ۴۸. صص. ۹۹-۱۲۶.
- عرب، سیدمحمد، رضا ابراهیم‌زاده پزشکی و علی مروتی شریف‌آبادی. ۱۳۹۳. «طراحی مدل فرا ترکیب عوامل مؤثر بر طلاق با مرور نظام‌مند مطالعه‌های پیشین». اپیدمیولوژی ایران. سال ۰۱. شماره ۴. صص. ۲۲-۱۰.
- عسگری، ناصر و دیگران. ۱۳۹۴. «الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴». مدیریت در دانشگاه اسلامی. سال ۴. شماره ۱. صص. ۲۸-۲۳.
- کاوسی خامنه، روشنگر، علی‌اصغر پورعزت و طیبه عباسی. ۱۳۹۶. «شناسایی و تدوین ویژگی‌های مناسب برای احراز شایستگی وزیر علوم، تحقیقات و فناوری». مدیریت دولتی. سال ۹. شماره ۱. صص. ۶۰-۳۵.
- کمالی، یحیی. ۱۳۹۶. «روش‌شناسی فراترکیب و کاربرد آن در سیاست‌گذاری عمومی». سیاست. سال ۴۷. شماره ۳. صص. ۷۳۶-۷۲۱.

## References

- Albanese, Robert. 1989. "Competency-Based Management Education." *Journal of Management Development*. vol. 8. no. 2. pp. 66-76. [DOI:10.1108/EUM000000001343]
- Arab, Seyed Mohammad, Reza Ebrahimzadeh Pezeshki and Ali Morovati Sharifabadi. 2015. "Designing a Meta-Synthesis Model of Factors Affecting Divorce by Systematic Review of Previous Studies (Persian)." *Iranian Journal of Epidemiology*. vol. 10. no. 4. pp. 10-22. [http://irje.tums.ac.ir/browse.php?a\\_id=5286&sid=1&slc\\_lang=fa](http://irje.tums.ac.ir/browse.php?a_id=5286&sid=1&slc_lang=fa)
- Asadifard, Roya, Ahmad Ali Khaef Elahi and Ali Rezaeiyan. 2012. "Competency Model of Iranian Public Administrators: Grounded Theory Approach (Persian)." *Journal of Public Administration*. vol. 3. no. 8. pp. 75-92. [https://jipa.ut.ac.ir/article\\_24790.html](https://jipa.ut.ac.ir/article_24790.html)
- Asgari, Naser, et al. 2015. "Competency Model of Islamic Republic of Iran's Based on 2025 Vision Plan (Persian)." *Iranian Journal of Management in the Islamic University*. vol. 4. no. 1. pp. 23-38. [http://miu.nahad.ir/article\\_270.html](http://miu.nahad.ir/article_270.html)
- Aucoin, Eugene. 2003. *The Competencies Required of Senior Managers in the Public Service. Recruiting and Retaining These Individuals*. Paper presented at: The International Association of Schools and Institutes of Administration (September 14-18). Miami, USA. <https://web.archive.org/web/20050319060324/http://www.iiasia.be/schools/aeconf/miami/aepapers/IIIAucoin.pdf>
- Balchunis, Mary Ellen. 1993. "Reviewed Work: The Pursuit of Significance: Strategies for Managerial Success in Public Organizations by Robert B. Denhardt." *Public Productivity & Management Review*. vol. 17. no. 1. pp. 91-93. [DOI:10.2307/3381054]
- Ballard, Elizabeth J, and Peter Suedfeld. 1988. "Performance Ratings of Canadian Prime Ministers: Individual and Situational Factors." *Political Psychology*. vol. 9. no. 2. pp. 291-302. [DOI:10.2307/3790958]
- Bateni, Mohammad Reza, et al. 2007. *Farhang Moaser Living English-Persian Dictionary (Persian)*. Tehran: Farhang Moaser. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/1055170>
- Bennister, Mark. 2012. *Prime Ministers in Power: Political Leadership in Britain and Australia*. Hampshire: Palgrave Macmillan. vol. 11. no. 2. pp. 240. [DOI:10.1111/1478-9302.12016\_57]
- Bourgault, Jacques, et al. 2006. "Hypotheses Concerning the Prevalence of Competencies among Government Executives, According to Three Organizational Variables". *Public Personnel Management*. vol. 35. no. 2. pp. 89-119. [DOI:10.1177/009102600603500201]
- Boyatzis, Richard E. 2006. *Leadership Competencies*. In: Edited by Burke, Ronald J, and Cary Cooper. *Inspiring Leaders* (pp. 119-131). London: Routledge. <https://books.google.com/books?id=945AEgZlu6IC&dq>
- Bull, Peter. 2012. *What Makes a Successful Politician?* In: Edited by Weinberg, Ashley. *The Psychology of Politicians* (pp. 61-75). Cambridge: Cambridge University Press. [DOI:10.1017/CBO9781139026482.006]
- Buller, Jim, and James Toby S. 2015. "Integrating Structural Context into the Assessment of Political Leadership: Philosophical Realism, Gordon Brown and the Great Financial Crisis". *Parliamentary Affairs*. vol. 68. no. 1. pp. 77-96. [DOI:10.1093/pa/gsu012]
- Burgoyne, John, Wendy Hirsh and Sadie Williams. 2004. "Report No 560: The Development of Management and Leadership Capability and Its Contribution to Performance: The Evidence, the Prospects and the Research Need." Department for Education and Skills [Internet]. Available at: [https://www.dphu.org/uploads/attachments/books/books\\_4710\\_0.pdf](https://www.dphu.org/uploads/attachments/books/books_4710_0.pdf)
- Byrne, Chris, Nick Randall and Kevin Theakston. 2017. "Evaluating British Prime Ministerial Performance: David Cameron's Premiership in Political Time." *The British Journal of Politics and International Relations*. vol. 19. no. 1. pp. 202-220. [DOI:10.1177/1369148116685260]
- Cheong, Jong One. 2009. "Suggested Capacities for Minister's Success: An Empirical Approach Based on Saaty's AHP." *International Journal of Public Administration*. vol. 32. no. 2. pp. 136-151. [DOI:10.1080/01900690802385176]
- Crook, Sonia. 2008. "Vice-Presidential Competency Model: Discussion, Conclusions and Recommendations." Association of Canadian Community Colleges [Internet]. Available at: [https://www.accc.ca/wp-content/uploads/archive/events/2010vp-neli/4\\_VP\\_Competencies-ACCCversion\\_6.pdf](https://www.accc.ca/wp-content/uploads/archive/events/2010vp-neli/4_VP_Competencies-ACCCversion_6.pdf) [23/03/2020]
- Danaeifard, Hassan, Adel Azar and Mahdi Shirzadi. 2012. "A Framework for Identifying National Policymaker's



- Qualifications (Members of Parliament) (Persian)." *Majlis & Rahbord*. vol. 19. no. 70. pp. 5-35. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=184481>
- Drabble, Sam. 2011. "Ministerial Effectiveness: Literature Review: A Summary Review of the Literature." Institute for Government [Internet]. Available at: [https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/ministerial\\_effectiveness\\_literature\\_review.pdf](https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/ministerial_effectiveness_literature_review.pdf)
- Goleman, Daniel. 2001. What Makes a Leader? In: Goleman, Daniel, et al. *Harvard Business Review on What Makes a Leader* (pp. 1-25). Boston: Harvard Business School Press. <https://books.google.com/books?id=vvr-6wAEACAAJ&dq>
- Goleman, Daniel. 2006. What Makes a Leader? In: Edited by Henry, Jane. *Creative Management and Development* (pp. 120-132). London: SAGE Publications. [DOI:10.4135/9781446213704.n9]
- Greenstein, Fred I. 2009. *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to Barack Obama*. Princeton: Princeton University Press. [DOI:10.1515/9781400833696]
- Hahm, Sung Deuk, Kwangho Jung and M. Jae Moon. 2004. Exploring the Linkage between Ministerial Leadership and Performance: How do the Locus and the Type of Leadership Influence Performance? Paper presented at: Conference on Smart Practice toward Innovation in Public Management of the 20th Anniversary Structure and Organization of Government Research Committee of the International Political Science Association (June 15-17). Vancouver, Canada. <https://faculty.arts.ubc.ca/campbell/sog-conf/papers/sog2004-hahm.pdf>
- Hart, Paul 't, and David Schelfhout. 2016. "Assessing Prime-ministerial Performance in a Multiparty Democracy: The Dutch Case." *Acta Politica*. vol. 51. no. 2. pp. 153-172. [DOI:10.1057/ap.2015.2]
- Hartley, Jean. 2012. Political Leadership and Its Development. In: Edited by Weinberg, Ashley. *The Psychology of Politicians* (pp. 97-119). Cambridge: Cambridge University Press. [DOI:10.1017/CBO9781139026482.008]
- Hayes, John, Alison Rose-Quirie and Christopher W. Allinson. 2000. "Senior Managers' Perceptions of the Competencies They Require for Effective Performance: Implications for Training and Development." *Personnel Review*. vol. 29. no. 1. pp. 92-105. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480010295835/full/html>
- Hogan, Robert, and Robert B. Kaiser. 2005. "What We Know about Leadership." *Review of General Psychology*. vol. 9. no. 2. pp. 169-180. [DOI:10.1037/1089-2680.9.2.169]
- Horton, Sylvia. 2000. "Competency Management in the British Civil Service." *The International Journal of Public Sector Management*. vol. 13. no. 4. pp. 354-368. [DOI:10.1108/09513350010350508]
- Ingraham, Patricia W. 1987. "Building Bridge or Burning Them? The President, the Appointees, and the Bureaucracy." *Public Administration Review*. vol. 47. no. 5. pp. 425-435. [DOI:10.2307/976068]
- Institute for Government. 2015. "Being an Effective Minister". Institute for Government [Internet]. Available at: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/election-2015/being-effective-minister>
- James, Simon. 1999. *British Cabinet Government*. London: Psychology Press. <https://books.google.ae/books?id=Qn759Gb6uYEC&dq>
- Kamali, Yahya. 2017. "The Methodology of Meta Synthesis and Implications for Public Policy (Persian)." *The University of Tehran's Scientific Journals Database*. vol. 47. no. 3. pp. 721-736. [https://journals.ut.ac.ir/article\\_62861.html](https://journals.ut.ac.ir/article_62861.html)
- Kavousi Khameneh, Roshanak, Ali Asghar Pourezat and Tayebeh Abbasi. 2017. "Identify and Codify Appropriate Features for Verification Competencies of Science, Research and Technology Minister of Republic Islamic of Iran." *The University of Tehran's Scientific Journals Database*. vol. 9. no. 1. pp. 35-60. [https://journals.ut.ac.ir/article\\_63089.html](https://journals.ut.ac.ir/article_63089.html)
- Kwiatkowski, Richard. 2012. *Politicians and Power: MPs in the UK Parliament*. In: Edited by Weinberg, Ashley. *The Psychology of Politicians* (pp. 39-58). Cambridge: Cambridge University Press. [DOI:10.1017/CBO9781139026482.004]
- Laughrin, David. 2009. "Swimming for Their Lives - Waving or Drowning? A Review of the Evidence of Ministerial Overload and of Potential Remedies for It." *The Political Quarterly*. vol. 80. no. 3. pp. 339-350. [DOI:10.1111/j.1467-923X.2009.02003.x]
- Enfield Council. 2013. "Leadership Competencies Framework." [Internet]. Available at: <https://new.enfield.gov.uk/services/jobs-and-careers/working-with-us-information-leadership-competencies.pdf>

- Lee, Yu-Ting. 2010. "Exploring High-performers' Required Competencies." *Expert Systems with Applications*. vol. 37. no. 1. pp. 434-439. [DOI:10.1016/j.eswa.2009.05.064]
- Lincoln, Yvonna. S, and Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications. <https://books.google.ae/books?id=2oA9aWlNeoc&dq>
- Local Government Association of South Australia: Local Government Research and Development Scheme Research Project. 2004. "Competencies for Local Government Chief Executives and Senior Managers" [Internet]. Available at: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/election-2015/being-effective-minister>
- Loffler, Elke, Beate Busse and Ursel Hoppe. 2002. Modest Beginnings for Competency Management in German Public Services: Developing Competencies for Already Competent Lawyers? In: Edited by Horton, Sylvia, Annie Hondeghem and David Farnham *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme* (pp. 105-121). Amsterdam: IOS Press. <https://books.google.ae/books?id=zRWcRAApWL8C&dq>
- Megahed, Nada. 2015. "Capturing Competencies and Behavioural Indicators of Diplomats for a Multiple-Jobs Competency Model." *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*. vol. 3. no. 1. pp. 54-78. [DOI:10.15640/jhmls.v3n1a4]
- Mintzberg, Henry. 2007. The Manager's Job: Folklore and Fact. In: Edited by Vecchio, Robert P. *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations* (pp. 33-50). Notre Dame: University of Notre Dame Press. [DOI:10.2307/j.ctvpg85tk.8]
- Miripourfard, Behrouz. 2013. *Developing a Model for Iranian President Competencies (Persian)*. MSc. thesis. University of Tehran. <https://bit.ly/3fFPKsY>
- Naderi Khorshidi, Alireza, Gholamhossein Nikoukar and Mohsen Karami. 2009. "A Model for Appointing Managers." *Journal of Research in Human Resources Management*. vol. 1. no. 4. pp. 91-113. [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_4894.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_4894.html)
- Nopasand Asil, Seyed Mohammad, Esma'il Malakakhlagh and Majid Ashgeh Hoseini Mahravani. 2014. "Relationship between Talent Management and Organizational Performance." *Journal of Research in Human Resources Management*. vol. 6. no. 1. pp. 31-51. [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_6772.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_6772.html)
- Norton, Philip. 2000. Barons in a Shrinking Kingdom: Senior Ministers in British Government. In: Edited by Roderick, Rhodes. *Transforming British Government, Volume 2, Changing Roles and Relationships* (pp. 101-124). London: Macmillan Press LTD. [DOI:10.1057/9780230512931\_6]
- Peters, B. Guy, and Ludger Helms. 2012. Executive Leadership in Comparative Perspective: Politicians, Bureaucrats and Public Governance. In: Edited by Helms, Ludger. *Comparative Political Leadership* (pp. 25-55). London: Palgrave Macmillan. [DOI:10.1057/9781137264916\_2] [PMCID]
- Rhodes, Rosamond, and A Casey Tiernan. 2013. Organizational Capacity and Prime Ministerial Effectiveness: Observations from Australia. Paper presented at: Political Studies Association 63rd Annual Conference (March 25-27). Cardiff, Wales. <http://hdl.handle.net/10072/60000>
- Riccucci, Norma N. 1995. "Execucrats, Politics, and Public Policy: What Are the Ingredients for Successful Performance in the Federal Government?" *Public Administration Review*. vol. 55. no. 3. pp. 219-230. [DOI:10.2307/3110240]
- Riddell, Peter, Zoe Gruhn and Liz Carolan. 2011. "The Challenge of Being a Minister: Defining and Developing Ministerial Effectiveness." *Institute for Government* [Internet]. Available at: [www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/The%20Challenge%20of%20Being%20a%20Minister.pdf](http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/The%20Challenge%20of%20Being%20a%20Minister.pdf)
- Rose, Richard. 1971. "The Making of Cabinet Ministers." *British Journal of Political Science*. vol. 1. no. 4. pp. 393-414. DOI:10.1017/S0007123400009212]
- Schofield, Carina Paine. 2008. "Key Challenges Facing Public Sector Leaders: Themes from the Ashridge Public Leadership Centre Essay Competition 2007." *The Ashridge Journal*. vol. Autumn. pp. 1-6. <https://bit.ly/2zzHpWQ>
- Seyedjavadein, Seyed Reza. 2006. *Human Resources (Persian)*. 4th ed. Tehran: Negahe Danesh. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/649741>
- Sharifzadeh, Fattah, and Javad Madani. 2013. "The Mediating Role of Information Technology in the Context of Public Policy (Persian)." *Iranian Journal of Public Administration Mission*. vo. 4. no. 9-10. pp. 77-92. [http://ijpa.srbiau.ac.ir/article\\_8408.html](http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_8408.html)

- Shirazi Roumenan, Hassan, and Mohammadali Motallebi Korbekandi. 2012. "Explaining the Basic Competencies Required of Iranian Strategic Managers (Persian)." *Quarterly Strategic Defence Studies*. vol. 12. no. 48. pp. 99-126. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=206978>
- Silvester, Joanne, and Cindy Dykes. 2007. "Selecting Political Candidates: A Longitudinal Study of Assessment Centre Performance and Political Success in the 2005 UK General Election." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. vol. 80. no. 1. pp. 11-25. [DOI:10.1348/096317906X156287]
- Silvester, Joanne. 2012. *Recruiting Politicians: Designing Competency-Based Selection for UK Parliamentary Candidates*. In: Edited by Weinberg, Ashley. *The Psychology of Politicians* (pp. 21-38). Cambridge: Cambridge University Press. [DOI:10.1017/CBO9781139026482.003]
- Strangio, Paul, Paul 't Hart and James Walter. 2013. *Prime Ministers and the Performance of Public Leadership*. In: Edited by Paul Strangio, Paul 't Hart, and James Walter. *Understanding Prime-Ministerial Performance: Comparative Perspectives* (pp. 1-28). Oxford: Oxford Scholarship Online. [DOI:10.1093/acprof:oso/9780199666423.003.0001]
- Theakston, Kevin. 2002. "Political Skills and Context in Prime Ministerial Leadership in Britain." *Politics & Policy*. vol. 30. no. 2. pp. 283-323. [DOI:10.1111/j.1747-1346.2002.tb00124.x]
- Theakston, Kevin. 2012. *David Cameron as Prime Minister*. In: Edited by Heppell, Timothy, and David Seawright. *Cameron and the Conservatives: The Transition to Coalition Government* (pp. 194-208). London: Palgrave Macmillan. [DOI:10.1057/9780230367487\_14]
- Theakston, Kevin. 2013. *Evaluating Prime-Ministerial Performance: The British Experience*. In: Edited by Strangio, Paul, Paul 't Hart and James Walter. *Understanding Prime-Ministerial Performance: Comparative Perspectives* (pp. 221-242). Oxford: Oxford University Press. [DOI:10.1093/acprof:oso/9780199666423.003.0010]
- van Vulpen, Elzeline, and Francisca Moesker. 2002. *Competency-based Management in the Dutch Senior Public Service*. In: Edited by Horton, Sylvia, Annie Hondeghem and David Farnham. *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme* (pp. 65-76). Amsterdam: IOS Press. <https://books.google.com/books?id=zRWcRAApWL8C&dq>
- Vilkinas, Tricia, Greg Cartan and Sophie Piron. 1994. "Performance Determinants for Senior Managers: Rhetoric or Reality?" *Leadership & Organization Development Journal*. vol. 15. no. 6. pp. 24-32. [DOI:10.1108/01437739410066090]
- Vlasceanu, Lazar, Laura Grünberg and Dan Pârlea. 2007. *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*. Bucharest: Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000134621>
- Zimmer, Lela. 2006. "Qualitative Meta-Synthesis: A Question of Dialoguing with Texts." *Methodological Issues in Nursing Research*. vol. 53. no. 3. pp. 311-318. [DOI:10.1111/j.1365-2648.2006.03721.x] [PMID]