

ترسیم الزامات کلیدی توسعه شایستگی‌های مدیران: مرور نظام‌مند و تحلیل محتوای کیفی با تأکید بر کاربردهای عملی در آموزش و توسعه منابع انسانی

محمد احمدی^۱

مرتضی کرمی^۲

رضوان حسین قلی زاده^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۹)

چکیده

توسعه شایستگی‌های مدیران از ارکان اساسی دستیابی به موفقیت و حفظ مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها به شمار می‌آید. با این حال، بسیاری از برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران به اثربخشی مورد انتظار نرسیده‌اند که یکی از دلایل اصلی آن، فقدان درک جامع و نظام‌مند از الزامات کلیدی این فرایند است. این پژوهش با هدف شناسایی الزامات کلیدی توسعه شایستگی‌های مدیران، با رویکرد مرور نظام‌مند اسنادی و تحلیل محتوای کیفی انجام شد. جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های گوگل اسکولار^۴، وب آو ساینس^۵، اسکوپوس^۶ و امرالد^۷ از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ و با تمرکز بر مقالات انگلیسی‌زبان دارای دسترسی کامل صورت گرفت. از میان ۲۰۲۷ مقاله شناسایی شده، پس از غربالگری و ارزیابی کیفیت، ۱۱۳ منبع مرتبط برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد توسعه اثربخش شایستگی‌های مدیران نیازمند تمرکز بر چندین الزام کلیدی از جمله رهبری استراتژیک و هم‌راستایی با اهداف کلان سازمان، طراحی و اجرای چرخه مستمر برنامه‌های یادگیری، بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزشی مانند شبیه‌سازی، کوچینگ و منتورینگ، ایجاد فرهنگ یادگیرنده سازمانی، حمایت از توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران، تسهیل مدیریت دانش و انتقال تجارب، تقویت توانایی انطباق با تغییرات محیطی، و تمرکز بر ارتقای شایستگی‌های کلیدی مدیریتی و رهبری است. این الزامات در کنار هم چارچوبی منسجم، پویا و قابل ارزیابی برای طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه مدیران ارائه می‌دهند. یافته‌ها اهمیت نوآوری آموزشی، یادگیری مستمر و مدیریت دانش را برجسته کرده و می‌توانند راهنمای عملی موثری برای بهبود برنامه‌های توسعه مدیران باشند.

کلیدواژه‌ها: الزامات کلیدی، توسعه شایستگی‌های مدیران، مرور نظام‌مند، تحلیل محتوای کیفی، آموزش و توسعه

منابع انسانی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد ahmadi22f@gmail.com

^۲ استاد گروه مطالعات برنامه درسی، دانشگاه فردوسی مشهد m.karami@um.ac.ir

^۳ دانشیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد rhgholizadeh@um.ac.ir

4. Google Scholar

5. Web of Science

6. Scopus

7. Emerald

مقدمه و بیان مسأله

در شرایط ناپایدار و رقابتی کنونی، سازمان‌ها با مسائل پیچیده‌ای همچون دستیابی به پایداری، نوآوری مستمر و ارتقای بهره‌وری مواجه‌اند؛ موفقیت در مقابله با این چالش‌ها به میزان توانمندی مدیران در هدایت اثربخش سازمان وابسته است. مدیران از طریق تصمیم‌گیری‌های راهبردی، استفاده کارآمد از منابع و ترویج فرهنگ سازمانی مطلوب، نقشی کلیدی در فرآیند تحول و پیشرفت سازمان‌ها دارند. بر همین اساس، توسعه شایستگی‌های مدیران^۱ به‌عنوان عاملی بنیادین در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، به‌ویژه در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی، مورد توجه روزافزون صاحب‌نظران و پژوهشگران قرار گرفته است. شایستگی‌های مدیران مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و ویژگی‌های رفتاری هستند که مدیران را قادر می‌سازند تا سازمان را به‌صورت اثربخش رهبری و مدیریت کنند. این شایستگی‌ها ابعاد مختلفی همچون شایستگی‌های فنی، رهبری، رفتاری و دیجیتال را شامل می‌شوند و برای موفقیت فردی و سازمانی ضروری هستند (۱،۲). تمرکز بر ارتقای این شایستگی‌ها نه‌تنها موجب بهبود عملکرد فردی مدیران می‌شود، بلکه توان تاب‌آوری و واکنش مؤثر سازمان در برابر چالش‌های بیرونی را افزایش داده و زمینه بهره‌گیری از فرصت‌های نوآورانه را فراهم می‌سازد. با این حال، یافته‌های موجود حاکی از آن است که بسیاری از برنامه‌های توسعه مدیران، به‌واسطه ناهماهنگی با نیازهای واقعی سازمان و بی‌توجهی به تحولات محیطی، از اثربخشی کافی برخوردار نبوده و به نتایج مطلوب منجر نمی‌شوند (۳،۴). یکی از موانع اساسی در مسیر توسعه شایستگی‌های مدیران، فقدان درک کافی از الزامات کلیدی^۲ این فرایند است. عواملی همچون محدودیت منابع، نبود حمایت کافی مدیران ارشد، ضعف فرهنگ یادگیری سازمانی و فقدان سازوکارهای ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها، اجرای موفق این برنامه‌ها را با چالش مواجه ساخته‌اند (۵). همچنین، عدم بهره‌گیری از روش‌های نوینی همچون کوچینگ^۳، منتورینگ^۴، یادگیری تجربی^۵ و فناوری‌های دیجیتال^۶، مانعی جدی در مسیر توسعه پایدار مدیران به‌شمار می‌آید (۶،۷). نگرش مدیران نسبت به یادگیری، تجربیات پیشین و میزان انطباق برنامه‌های توسعه‌ای با نیازهای واقعی سازمان، از دیگر عوامل کلیدی مؤثر بر اثربخشی این فرایند هستند (۸). نبود رویکردی نظام‌مند در توسعه شایستگی‌ها می‌تواند به کاهش عملکرد سازمانی، تضعیف توانایی سازمان در انطباق با تغییرات و از دست رفتن فرصت‌های رقابتی منجر شود (۹). در مقابل، توسعه راهبردی شایستگی‌ها که هم‌راستا با اهداف سازمانی

-
1. Development of Managerial Competencies
 2. Key Requirements
 3. Coaching
 4. Mentoring
 5. Experiential Learning
 6. Digital Technologies

و مبتنی بر یادگیری مستمر باشد، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت خود به صورت مؤثر پاسخ دهند (۶). تحقق این هدف مستلزم طراحی برنامه‌هایی است که به صورت نظام‌مند، فعالیت‌های توسعه شایستگی را هدایت کرده و از انجام فعالیت‌های موازی و ناکارآمد جلوگیری کند (۹).

کمبود دانش کافی درباره نحوه توسعه شایستگی‌های مدیران، ضرورت بهره‌گیری از رویکردهای جامع و ساختارمند را بیش‌ازپیش نمایان می‌سازد (۱۱، ۱۰). مطالعات انجام‌شده در گذشته عمدتاً در قالب پژوهش‌های توصیفی یا موردی صورت گرفته و فاقد چارچوبی نظام‌مند برای شناسایی و تحلیل الزامات توسعه شایستگی‌های مدیران بوده‌اند. این دسته از پژوهش‌ها اغلب پراکنده و ناپیوسته‌اند و از نبود رویکردی جامع و یکپارچه رنج می‌برند. به گونه‌ای که برخی صرفاً بر ابعادی محدود، همچون شایستگی‌های فنی یا دیجیتال، متمرکز بوده‌اند و برخی دیگر تنها به موانع توسعه توجه کرده‌اند، بی‌آن‌که به الزامات اساسی در فرایند بهبود و ارتقای شایستگی‌های مدیریتی اهتمام ورزند (۹، ۱). به عنوان نمونه، سیمانجنتک و همکاران^۱ (۲۰۲۳) تأثیر رهبری تحول‌آفرین، سرمایه‌ی انسانی و رفتار کاری نوآورانه بر کیفیت مدیریت منابع انسانی را نشان داده‌اند، اما نحوه‌ی ترکیب این عوامل برای توسعه‌ی جامع شایستگی‌های مدیریتی همچنان نیازمند پژوهش‌های بیشتری است.

افزون بر این، بسیاری از مطالعات به یک صنعت یا نوع خاصی از سازمان‌ها محدود شده‌اند که این امر، قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش داده‌است. توسعه شایستگی‌های مدیران باید در تمامی سازمان‌ها، صرف نظر از اندازه یا نوع فعالیت، به طور جدی مورد توجه قرار گیرد (۱۳، ۱۲). از دیگر چالش‌های اساسی، نبود شفافیت در فرآیند نظام‌مند توسعه شایستگی‌ها و تعریف دقیق آن به عنوان عامل موفقیت مدیران است (۱۴). سنایی‌فر و همکاران (۲۰۲۵) نیز به کمبود پژوهش‌های جامع درباره تأثیر عوامل سازمانی بر فرایند توسعه رهبری در میان مدیران میانی تأکید کرده‌اند (۱۵). همچنین، ابهامات قابل توجهی درباره راهبردها، روش‌های اجرایی و سازوکارهای حمایتی لازم برای توسعه شایستگی‌ها در سازمان‌ها وجود دارد (۱۶). بی‌توجهی به این الزامات می‌تواند به هدررفت منابع، کاهش اثربخشی برنامه‌های توسعه و در نهایت تضعیف عملکرد سازمانی منجر شود. برای مثال، فقدان حمایت مدیریت ارشد، ضعف فرهنگ یادگیری سازمانی^۲ و تحلیل ناکافی نیازهای آموزشی از جمله الزامات کلیدی هستند که نادیده گرفتن آن‌ها اثربخشی برنامه‌های توسعه را به شدت کاهش می‌دهد. راهبردهای توسعه شایستگی که هم‌راستا با اهداف سازمانی و مبتنی بر یادگیری مستمر باشند، از اهمیت بالایی برخوردارند (۹). فرآیند توسعه شایستگی‌های مدیران، پدیده‌ای چندبعدی^۳ و پویا است که تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد. این عوامل شامل عوامل

1. Simanjuntak

2. Organizational Learning

3. Multidimensional

فردی مانند انگیزه، نگرش به یادگیری و تجربه‌های حرفه‌ای؛ عوامل سازمانی نظیر فرهنگ یادگیری، حمایت مدیران ارشد و سیاست‌های منابع انسانی؛ و عوامل محیطی همچون تغییرات فناورانه، تحولات بازار و الزامات قانونی هستند. مطالعات اخیر نشان می‌دهند که برای ارتقای شایستگی‌های مدیریتی، علاوه بر مهارت‌های فنی و رهبری، باید به ابعاد سازمانی و محیطی نیز توجه ویژه‌ای شود (۹،۱۷). مطالعات متعددی بر اهمیت استفاده از روش‌های ساخت‌یافته و شفاف در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی برای مدیران تأکید داشته‌اند و هم‌راستایی این برنامه‌ها با راهبردهای سازمانی و نیازهای ویژه هر صنعت را ضروری می‌دانند. با شناسایی الزامات اساسی، سازمان‌ها قادر خواهند بود منابع خود را بهینه‌سازی کرده و شایستگی‌هایی متناسب با نیازهای واقعی کسب‌وکار توسعه دهند (۱۲،۱۸).

در حالی که اغلب پژوهش‌های پیشین صرفاً بر جنبه‌های محدودی از این موضوع تمرکز داشته‌اند، پژوهش حاضر با رویکردی کل‌نگر و نظام‌مند، تمامی ابعاد مؤثر بر شایستگی‌های مدیریتی را در قالب چارچوبی منسجم بررسی کرده است. همچنین با تبیین روابط متقابل میان این عوامل، راهکارهای عملی برای شناسایی و ارتقای شایستگی‌های مورد نیاز سازمان‌ها ارائه می‌دهد (۱۶،۱۹). این مطالعه با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند و تحلیل چندبعدی، چارچوبی جامع و کاربردی برای شناسایی الزامات توسعه شایستگی‌های مدیران در سازمان‌ها ارائه می‌دهد؛ موضوعی که در پژوهش‌های پیشین به طور کامل بررسی نشده است. هدف اصلی پژوهش، شناسایی الزاماتی است که با در نظر گرفتن تعامل پویای عوامل تأثیرگذار، سازمان‌ها را در طراحی و اجرای اثربخش‌تر برنامه‌های توسعه شایستگی‌های مدیران یاری می‌کند. تحلیل جامع شواهد پژوهشی موجود، چارچوبی یکپارچه و همه‌جانبه از الزامات کلیدی را ارائه می‌دهد که نبود آن‌ها می‌تواند اثربخشی فرایند توسعه شایستگی‌ها را کاهش دهد یا حتی آن را غیرممکن سازد. یافته‌های این مطالعه، افزون بر شناسایی الزامات نظام‌مند، توصیه‌های عملی مبتنی بر شواهد را برای اجرای مؤثر راهکارهای ارتقای شایستگی‌های مدیریتی در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد و می‌تواند به بهبود بهره‌وری، افزایش نوآوری و ارتقای رقابت‌پذیری سازمان‌ها کمک کند و در طراحی برنامه‌های توسعه مدیریتی اثربخش نقش کلیدی ایفا نماید (۶،۲۰). همچنین، این پژوهش به پژوهشگران امکان می‌دهد بر ابعاد حیاتی توسعه شایستگی‌های مدیران تمرکز کنند و در طراحی برنامه‌های آموزشی سفارشی و به‌کارگیری روش‌های یادگیری مؤثر، هدفمند عمل نمایند (۲۱). از دیگر مزایای مطالعه، کمک به سیاست‌گذاران منابع انسانی در تدوین برنامه‌های توسعه شایستگی‌های مدیران متناسب با راهبردها و اهداف سازمانی است. افزون بر این، پژوهش حاضر در شناسایی راهبردهای مؤثر و سازوکارهای حمایتی لازم برای توسعه شایستگی‌ها سودمند بوده و به ارتقای کیفیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها یاری می‌رساند. سرانجام، این مطالعه سازمان‌ها را در ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران در شرایط مختلف یاری خواهد کرد (۱۲،۱۶).

این پژوهش درصدد پاسخ به این پرسش اساسی است: محققان در شواهد پژوهشی به چه الزامات کلیدی برای توسعه شایستگی‌های مدیران در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف شناسایی الزامات کلیدی در توسعه شایستگی‌های مدیران، از روش مرور نظام‌مند اسنادی^۱ بهره برده است که استانداردها و دستورالعمل‌های بین‌المللی پریزما^۲ (موهر و همکاران^۳) در آن رعایت شده است. مرور نظام‌مند به عنوان روشی معتبر و شفاف، امکان جمع‌آوری، ارزیابی و ترکیب منظم شواهد پژوهشی را فراهم می‌آورد و به ویژه در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی، چارچوبی علمی برای استخراج دانش مبتنی بر شواهد ایجاد می‌کند. در گام نخست، جستجوی جامع و نظام‌مند در پایگاه‌های علمی معتبر بین‌المللی شامل گوگل اسکولار^۴، وب آو ساینس^۵، اسکوپوس^۶ و امرالد^۷ انجام شد. برای این منظور، ترکیبی از کلیدواژه‌های مرتبط با «الزامات»^۸، «توسعه شایستگی»^۹، «مدیران یا رهبران»^{۱۰}، «توسعه حرفه‌ای»^{۱۱} و «سازمان‌ها/شرکت‌ها»^{۱۲} به همراه معادل‌های انگلیسی و عملگرهای بولی (AND/OR) به کار گرفته شد. جستجو در بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ و با تمرکز بر مقالات انگلیسی‌زبان و دارای دسترسی کامل صورت گرفت تا پوشش گسترده و به‌روزترین منابع علمی در نظر گرفته شود.

همچنین، برای ارتقای کیفیت منابع، فیلترهایی بر اساس شاخص‌های استنادی و ضریب تأثیر مجلات اعمال گردید. معیارهای ورود به مطالعه شامل مقالات پژوهشی اصیل، مرورهای نظام‌مند و فراتحلیل‌های منتشرشده در مجلات معتبر و داوری‌شده بود که به طور خاص به توسعه شایستگی‌های مدیریتی پرداخته‌اند. منابعی مانند مقالات فاقد دسترسی کامل، مجلات غیرمعتبر، فصل‌های کتاب و سایر منابع غیرمقاله‌ای حذف شدند. پس از انتقال نتایج جستجو به نرم‌افزارهای مدیریت منابع، موارد تکراری حذف و سپس عناوین و چکیده‌ها غربالگری شدند. مقالات منتخب برای مطالعه متن کامل ارزیابی و تنها

1 Systematic Document Review

2. PRISMA

3. Moher et al.

4. Google Scholar

5. Web of Science

6. Scopus

7. Emerald

8. Requirements

9. Competency Development

10. Managers or Leaders

11. Professional Development

12. Organizations or Companies

مطالعات اصیل، معتبر و مرتبط وارد مرحله تحلیل شدند. کیفیت مقالات با ابزار استاندارد (CASP)^۱ ارزیابی شد و تنها مقالاتی که حداقل ۷۰ درصد امتیاز کیفیت را کسب کردند، برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. داده‌های کلیدی هر مطالعه شامل نام نویسندگان، سال انتشار، روش پژوهش، جامعه آماری، چارچوب نظری، اهداف و نتایج اصلی در فایل‌های سازمان‌یافته ثبت شد. تحلیل داده‌ها با رویکرد کیفی، از طریق تحلیل محتوای استقرایی و خوشه‌بندی موضوعی انجام گرفت تا الگوهای مشترک و الزامات کلیدی به شکلی نظام‌مند استخراج شود. از میان ۲۰۲۷ مقاله شناسایی شده، پس از انجام مراحل دقیق غربالگری و ارزیابی کیفیت، ۱۱۳ مقاله مرتبط و واجد شرایط برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. تمامی مراحل پژوهش با رعایت کامل اصول اخلاقی و تضمین اصالت منابع انجام شده است. فرایند انتخاب مطالعات به صورت نمودار پریزما در شکل ۱ به تفصیل ارائه شده است. این روش‌شناسی منسجم، اعتبار علمی و کاربردی نتایج پژوهش را تضمین کرده و بستری مناسب برای ارائه چارچوبی عملی به منظور بهبود برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها فراهم می‌آورد.



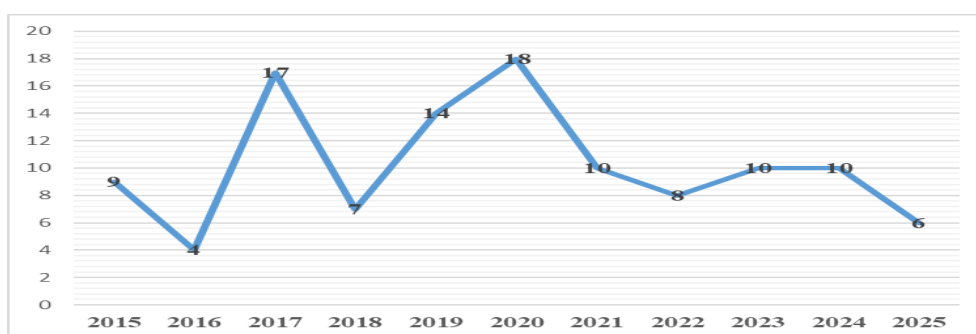
شکل ۱- فرایند انتخاب مطالعات

1. Critical Appraisal Skills Programme (CASP)

یافته های پژوهش

روند انتشار پژوهش‌های مرتبط با الزامات توسعه شایستگی‌های مدیران:

تجزیه و تحلیل سال انتشار پژوهش‌های بین‌المللی نشان‌دهنده نوسانات قابل توجه در حجم انتشارات در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ است. برخلاف روند کلی افزایشی در دو دهه گذشته، داده‌های اخیر حاکی از بی‌ثباتی در تعداد پژوهش‌ها است.

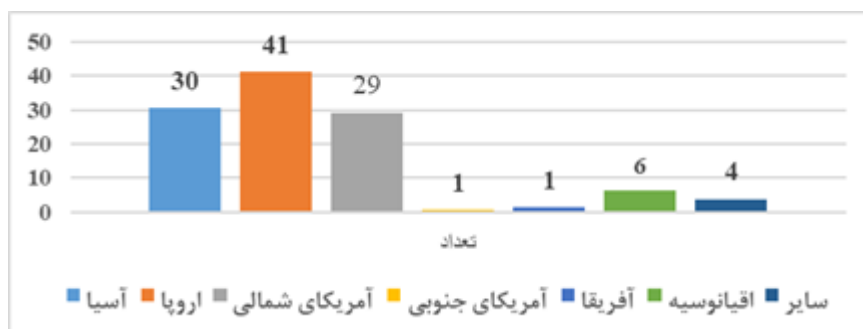


شکل ۲- روند انتشار پژوهش‌های برحسب سال

در سال ۲۰۱۷ با ۱۷ پژوهش به اوج خود رسید، اما این رقم در سال بعد (۲۰۱۸) با کاهشی ۵۹ درصدی به ۷ مورد کاهش یافت. پس از بهبود نسبی در سال ۲۰۱۹ (۱۴ پژوهش) و رسیدن به نقطه اوج جدید در سال ۲۰۲۰ (۱۸ پژوهش)، روند انتشارات مجدداً نزولی شده است. در سال ۲۰۲۱ تعداد پژوهش‌ها به ۱۰ مورد کاهش یافت و این روند کم‌وبیش در سال‌های بعد تداوم داشته است (۸ مورد در ۲۰۲۲ و ۱۰ مورد در ۲۰۲۳). در سال‌های ۲۰۲۴ و ۲۰۲۵ نیز به ترتیب ۱۰ و ۶ پژوهش ثبت شده که نشان‌دهنده ادامه روند نزولی در سال‌های اخیر است. در مجموع، ۱۱۳ پژوهش در این بازه زمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

تحلیل توزیع جغرافیایی ۱۱۳ پژوهش مورد بررسی نشان داد که بیشتر مطالعات همچنان در کشورهای توسعه‌یافته انجام شده‌اند. بر این اساس، ۶۶٫۳ درصد از پژوهش‌ها به این کشورها اختصاص یافته است. از نظر قاره‌ای، اروپا با ۳۶٫۳ درصد، آسیا با ۲۶٫۵ درصد و آمریکای شمالی با ۲۵٫۷ درصد بیشترین سهم را در تولید تحقیقات داشته‌اند. در مقابل، سهم اقیانوسیه ۵٫۳ درصد، آفریقا ۰٫۹ درصد و آمریکای جنوبی تنها ۰٫۹ درصد بوده است. همچنین، دسته‌ی "سایر" ۳٫۵ درصد از مطالعات را شامل می‌شود. این الگوی

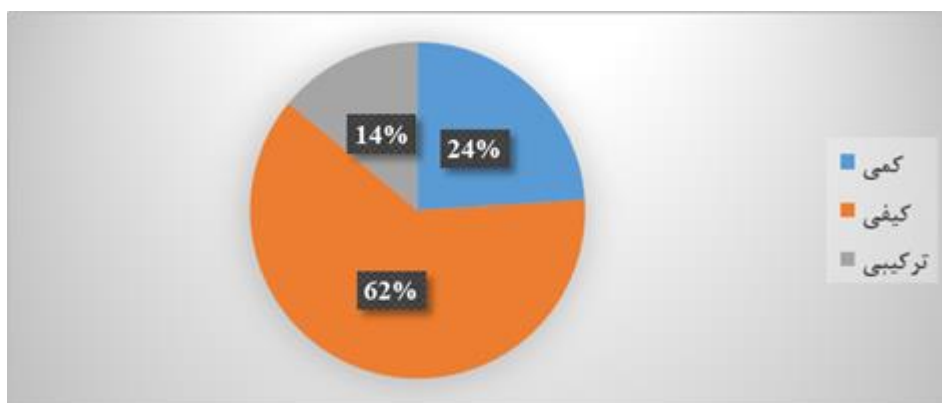
توزیع بیانگر تمرکز عمده‌ی پژوهش‌ها در مناطق توسعه‌یافته جهان، به‌ویژه اروپا، آمریکای شمالی و بخش‌هایی از آسیا است.



شکل ۳- توزیع جغرافیایی پژوهش‌ها برحسب قاره

رویکردهای پژوهشی در مطالعات الزامات توسعه شایستگی مدیران: تحلیل روش‌شناسی:

نتایج حاصل از تحلیل روش‌شناسی مقالات منتشرشده نشان داد که رویکرد غالب محققان در این مطالعات، کیفی بوده است. از میان ۱۱۳ پژوهش بررسی‌شده، ۶۲ درصد با رویکرد کیفی انجام شده‌اند. روش کمی در ۲۴ درصد از مطالعات مورد استفاده قرار گرفته است، در حالی که روش‌های ترکیبی در ۱۴ درصد از پژوهش‌ها به کار رفته‌اند. این توزیع نشان‌دهنده تمایل محققان به استفاده از روش‌های کیفی در مطالعات مرتبط با توسعه شایستگی مدیران است.



شکل ۴- رویکردهای پژوهشی در مطالعات الزامات توسعه شایستگی مدیران: تحلیل روش‌شناسی

دسته بندی الزامات توسعه شایستگی های مدیران:

بر اساس تحلیل نتایج پژوهش‌های مرور شده، ۸ مقوله اصلی با مجموع ۲۹ مؤلفه به دست آمده است. مقوله‌های اصلی و مولفه ها به شرح جدول زیر عبارتند از:

جدول ۱- الزامات توسعه شایستگی‌های مدیران بر اساس مدل مفهومی پژوهش

مقوله محوری (الزامات)	مفاهیم (مقوله‌های باز)
رهبری استراتژیک و همسویی سازمانی	همسویی با استراتژی و اهداف سازمانی
	یکپارچه‌سازی با فرایندهای مدیریت منابع انسانی
	تدوین چارچوب جامع شایستگی سازمانی
	پیوند استراتژیک برنامه‌های آموزشی با نیازهای صنعت
طراحی، پیاده‌سازی و ارزیابی چرخه‌ای برنامه‌های توسعه	نیازسنجی و ارزیابی دقیق و مبتنی بر شواهد شایستگی‌ها
	طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب و پاسخگو به نیازهای فردی و سازمانی
	اجرای اثربخش و هدفمند برنامه‌های آموزشی با استفاده از روش‌های متنوع
	ارزیابی مستمر و چرخه‌ای برنامه‌های توسعه و بازخورد به ذینفعان
	استقرار سیستم ارزیابی و بازخورد دوره‌ای و مبتنی بر داده
	بازنگری و بهبود مداوم برنامه‌های توسعه بر اساس نتایج ارزیابی
رویکردهای نوین و یکپارچه یادگیری و توسعه	یادگیری تجربی و عملی مبتنی بر شبیه‌سازی و حل مسئله
	تسهیل فرایندهای منتورینگ و کوچینگ فردی و گروهی
	بهره‌گیری از یادگیری الکترونیکی، فناوری‌های نوین و پلتفرم‌های دیجیتال
بسترسازی محیط و فرهنگ سازمانی یادگیرنده و حمایتگر	ایجاد و تقویت فرهنگ یادگیری مداوم، اشتراک دانش و نوآوری
	حمایت و پشتیبانی قاطع مدیریت ارشد از برنامه‌های توسعه و یادگیری
	ایجاد محیط یادگیری پویا، مشارکتی و مبتنی بر اعتماد
توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران و رهبران	تشویق و تسهیل یادگیری مداوم، خودراهبردی و توسعه شخصی
	توسعه شایستگی‌های فنی، تخصصی و دانش مرتبط با صنعت
	تقویت مهارت‌های نرم، بین‌فردی، ارتباطی و رهبری

مفاهیم (مقوله‌های باز)	مقوله محوری (الزامات)
ایجاد و استقرار سیستم‌های مدیریت دانش جامع و کارآمد	مدیریت دانش، تسهیم تجربیات و یادگیری سازمانی
تسهیل اشتراک‌گذاری دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌ها	
ایجاد بستر یادگیری از هم‌تایان، مربیان و تجربیات موفق و ناموفق	
افزایش توانایی انطباق سریع و مؤثر با تغییرات محیطی و فناورانه	انطباق‌پذیری، مدیریت تغییر و آمادگی برای آینده
توانمندسازی مدیران در مدیریت تغییر، ابهام و ترویج فرهنگ نوآوری	
پاسخگویی فعال به نیازهای متغیر بازار کار و توسعه شایستگی‌های آینده	
تفکر سیستمی، تحلیل مسائل پیچیده و تصمیم‌گیری آگاهانه	توسعه شایستگی‌های کلیدی مدیریتی و رهبری
رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی کارکنان و ایجاد انگیزه	
ایجاد و توسعه فرهنگ یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر	

تحلیل و یکپارچه‌سازی مقوله‌های محوری الزامات توسعه شایستگی‌های مدیران بر اساس شواهد پژوهشی

۱. رهبری استراتژیک و همسویی سازمانی

رهبری استراتژیک و همسویی سازمانی به توانایی مدیران در هدایت استراتژیک، ایجاد هماهنگی میان اهداف و استراتژی‌های سازمان، و یکپارچه‌سازی فرایندهای مختلف سازمانی اشاره دارد. تحلیل پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که این مقوله از چهار جنبه اساسی تشکیل شده است.

همسویی برنامه‌های توسعه مدیران با استراتژی و اهداف سازمانی، به عنوان مهم‌ترین الزام شناسایی شده است. مطالعات سوپراپتوا و همکاران^۱ (۲۰۲۴) و لیدن^۲ (۲۰۲۴) بر اهمیت درک و هماهنگی با استراتژی‌های سازمانی تأکید کرده‌اند (۷، ۹). این همسویی شامل تعیین اهداف روشن، قابل سنجش و تخصیص مؤثر منابع است. جولی^۳ (۲۰۲۳) و اونیا و همکاران^۴ (۲۰۲۳) نیز بر ضرورت پیوند میان برنامه‌های توسعه مدیران و اهداف استراتژیک سازمان تأکید دارند (۲۲، ۲۳). پژوهش‌های وونگ^۵ (۲۰۲۳) و

-
- Supraptoa et al
 - Lydén
 - Julie
 - Onyia et al.
 - Ngan

اونیا^۱ (۲۰۲۳) و باتی^۲ (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که این همسویی می‌تواند اثربخشی برنامه‌های توسعه را افزایش داده و عملکرد سازمانی را بهبود بخشد (۲۲، ۲۴، ۲۵). این موضوع در پژوهش‌های داخلی نیز مورد تأکید قرار گرفته است؛ برای مثال افکانه و جعفری (۲۰۲۴) در طراحی الگوی جامع آموزش بانک سینا نشان دادند که آموزش تنها زمانی مؤثر است که مستقیماً با استراتژی سازمان پیوند بخورد و از حمایت مدیران ارشد برخوردار باشد (۲۶).

دومین الزام مهم، یکپارچه‌سازی برنامه‌های توسعه مدیران با سایر فرایندهای مدیریت منابع انسانی است. کرپالک و همکاران^۳ (۲۰۲۱) و میکلا^۴ (۲۰۲۱) بر اهمیت هماهنگی فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی، از جمله استخدام، آموزش و ارزیابی عملکرد با استراتژی‌های سازمانی تأکید کرده‌اند (۲۷، ۲۸). مطالعات استنجر و همکاران^۵ (۲۰۲۴) و اسماعیلوا و همکاران^۶ (۲۰۲۵) نشان داده‌اند که این یکپارچگی می‌تواند به طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب‌تر با نیازهای سازمانی منجر شود (۲۹، ۳۰). شواهد داخلی نیز این یافته‌ها را تأیید می‌کند؛ برای نمونه پایداری (۲۰۲۲) در مدل توسعه منابع انسانی شهرداری شیراز نشان داد که هماهنگی نیازسنجی‌های چندسطحی با چرخه آموزش، کلید موفقیت در توسعه حرفه‌ای کارکنان است (۳۱).

سومین الزام، تدوین یک چارچوب جامع شایستگی سازمانی است. واستسون و همکاران^۷ (۲۰۲۱) و گودرزی و همکاران (۲۰۲۱) بر اهمیت شناسایی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز برای موفقیت در سازمان تأکید کرده‌اند (۱۴، ۳۲). کسنوفونتوا^۸ (۲۰۲۰) نیز به ضرورت ایجاد یک مدل شایستگی جامع و کاربردی اشاره کرده است که بتواند مبنایی برای طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه مدیران باشد (۳۳). مطالعات داخلی نیز هم‌راستا با این یافته‌هاست؛ علمداری و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود بر شهرداری تهران، و قهرمانی و همکاران (۲۰۱۷) در صنعت بانکداری نشان دادند که مدل‌های شایستگی چندبعدی مبنای ارزیابی و توسعه مدیران بوده و امکان طراحی برنامه‌های متناسب با نیازهای واقعی را فراهم می‌سازند (۳۴، ۳۵).

1 Onyia

2 Bhatt

3. Krpálek et al.

4. Mikla

5. Stenger et al.

6. Ismailova et al.

7. Wastesson et al.

8. Ksenofontova

چهارمین الزام، ایجاد پیوند استراتژیک میان برنامه‌های آموزشی و نیازهای صنعت است. رودنکو و همکاران^۱ (۲۰۱۵) بر اهمیت طراحی و ارائه برنامه‌های آموزشی که مستقیماً به نیازهای صنعت و تغییرات بازار کار پاسخ دهند، تأکید کرده‌اند (۳۶). پوته و همکاران^۲ (۲۰۱۵) نیز بر ضرورت مشارکت با صنعت در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و به‌روزرسانی مداوم محتوای آموزشی تأکید دارند (۳۷). یافته‌های داخلی نیز این موضوع را تأیید می‌کند؛ مهری و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش آینده‌پژوهی توسعه منابع انسانی نشان دادند که روندهایی همچون دیجیتالی‌شدن، یادگیری شخصی‌سازی‌شده و برند کارفرمایی، جهت‌گیری‌های اساسی در طراحی برنامه‌های توسعه مدیران در سال‌های آتی خواهند بود (۳۸). جهانگیری خونساری و همکاران (۲۰۲۴) نیز در صنعت خودروسازی نشان دادند که آموزش‌های موقعیت‌محور و مبتنی بر شرایط واقعی صنعت، پیش‌نیاز بالندگی رهبری و موفقیت در محیط‌های متلاطم است (۳۹). تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که توسعه شایستگی‌های مدیران در عصر حاضر نیازمند رویکردی استراتژیک، یکپارچه و مبتنی بر نیازهای واقعی سازمان و صنعت است. این رویکرد جامع می‌تواند اثربخشی برنامه‌های توسعه مدیران را افزایش دهد، عملکرد سازمانی را بهبود بخشد و قابلیت رقابت‌پذیری سازمان‌ها را تقویت کند.

۲. طراحی، پیاده‌سازی و ارزیابی چرخه‌ای برنامه‌های توسعه

طراحی، پیاده‌سازی و ارزیابی چرخه‌ای برنامه‌های توسعه مدیران به‌عنوان یک فرایند مداوم و تکرارشونده، شامل مراحل نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزیابی و بهبود است. این رویکرد چرخه‌ای تضمین می‌کند که برنامه‌های توسعه همواره با نیازهای فردی و سازمانی هماهنگ بوده و اثربخشی لازم را داشته باشند.

برنامه‌های توسعه اثربخش با شناسایی دقیق شکاف‌های شایستگی مدیران آغاز می‌شوند. نیازسنجی مبتنی بر شواهد، از جمله ارزیابی ۳۶۰ درجه، مصاحبه‌ها، آزمون‌ها و تحلیل عملکرد، ابزارهای کلیدی در این مرحله هستند (۴۰). این ابزارها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا نقاط ضعف و فرصت‌های بهبود را شناسایی کرده و برنامه‌هایی متناسب با نیازهای واقعی طراحی کنند (۲۵). پژوهش‌های داخلی نیز اهمیت این موضوع را برجسته کرده‌اند؛ پایداری (۲۰۲۲) نشان داد که نیازسنجی چندسطحی (فردی، شغلی، سازمانی) پیش‌شرط موفقیت در طراحی چرخه‌ای توسعه منابع انسانی است (۳۱).

1. Rudenko et al.

2. Puteh et al.

طراحی برنامه‌های آموزشی باید با در نظر گرفتن نیازهای فردی مدیران، اهداف استراتژیک سازمان و سبک‌های یادگیری مختلف انجام شود. لوچیا و همکاران^۱ (۲۰۲۴) و پودولچاک و همکاران^۲ (۲۰۲۴) تأکید کرده‌اند که برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای فردی و سازمانی می‌توانند اثربخشی بیشتری داشته باشند (۲۰۴۱). این طراحی باید انعطاف‌پذیر باشد تا بتواند پاسخگوی تغییرات محیطی و نیازهای متغیر سازمان باشد. یافته‌های افکانه و جعفری (۲۰۲۴) نیز در نظام بانکی ایران بر ضرورت طراحی منعطف و مبتنی بر فرهنگ سازمانی تأکید دارند (۲۶).

اجرای اثربخش برنامه‌های آموزشی نیز نقش مهمی در موفقیت این فرایند دارد. استفاده از روش‌های متنوع مانند کارگاه‌ها، سمینارها، آموزش‌های آنلاین^۳، منتورینگ^۴ و کوچینگ^۵ می‌تواند به مدیران در کسب مهارت‌های جدید کمک کنند. این روش‌ها باید جذاب و کاربردی باشند تا انگیزه یادگیری را در مدیران تقویت کنند (۴۲). در پژوهش جهانگیری خونساری و همکاران (۲۰۲۳) نیز منتورینگ و کارگاه‌های شبیه‌سازی بحران به‌عنوان مؤثرترین روش‌های توسعه رهبری در صنعت خودروسازی معرفی شدند (۳۹).

ارزیابی مستمر برنامه‌ها یکی از مراحل کلیدی در این فرایند است. دریافت بازخورد از شرکت‌کنندگان و سایر ذینفعان به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها را شناسایی کنند (۸،۸). علاوه بر این، استقرار سیستم ارزیابی و بازخورد دوره‌ای مبتنی بر داده می‌تواند به بهبود مستمر برنامه‌ها کمک کند (۴۳). نتایج ارزیابی‌ها باید به‌طور منظم بررسی شده و برای بازنگری و بهبود مداوم برنامه‌های توسعه مورد استفاده قرار گیرند. سیمنجونتاک و گوناوان^۶ (۲۰۲۳) تأکید کرده است که این بازنگری‌ها تضمین می‌کنند که برنامه‌ها همواره با نیازهای سازمانی هماهنگ بوده و اثربخشی خود را حفظ کنند (۱۲). در همین راستا، نتایج پژوهش خداپرست و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان داد که پایش و بازخورد مستمر در فرایند یادگیری جامع کارکنان موجب افزایش انگیزه، رضایت شغلی و اثربخشی آموزشی می‌شود (۴۴).

به‌طور کلی، طراحی، پیاده‌سازی و ارزیابی چرخه‌ای برنامه‌های توسعه مدیران، رویکردی جامع است که می‌تواند به ارتقای مهارت‌ها، توانمندی‌ها و بهره‌وری مدیران منجر شود. این فرایند مداوم نه‌تنها موجب

-
1. Lucia G. et al.
 2. Nazar P. et al.
 3. Online training
 4. Mentoring
 5. Coaching
 6. Simanjuntak & Gunawan

بهبود عملکرد فردی مدیران می‌شود، بلکه تأثیر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کلی سازمان نیز خواهد داشت.

۳. رویکردهای نوین و یکپارچه یادگیری و توسعه

رویکردهای نوین و یکپارچه یادگیری و توسعه در برنامه‌های توسعه مدیران، ترکیبی از روش‌های مختلف را شامل می‌شود که هدف آن‌ها ارتقای اثربخشی فرایند یادگیری است. این رویکردها با تأکید بر تجربه عملی، تعامل و استفاده از فناوری‌های نوین، سعی در ایجاد محیطی پویا و کاربردی برای یادگیری دارند.

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های این رویکردها، یادگیری تجربی^۱ و عملی مبتنی بر شبیه‌سازی^۲ و حل مسئله^۳ است. اسماعیلی و همکاران (۲۰۲۴) و جانوش^۴ (۲۰۱۷) بر اهمیت استفاده از شبیه‌سازی‌ها، مطالعات موردی^۵ و پروژه‌های عملی^۶ در فرایند یادگیری تأکید کرده‌اند این روش‌ها به مدیران امکان می‌دهد تا در محیطی امن، با چالش‌های واقعی روبرو شوند و مهارت‌های خود را بهبود بخشند (۱۶،۴۵). ادیته و همکاران^۷ (۲۰۱۷) و بکر و همکاران^۸ (۲۰۱۷) نیز بر اهمیت حل مسائل واقعی در فرایند یادگیری تأکید کرده‌اند، که می‌تواند به انتقال بهتر دانش به محیط کار کمک کند (۱۸،۴۶). پژوهش جهانگیری خونساری و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان داد که استفاده از شبیه‌سازی بحران در صنعت خودروسازی به تقویت توان رهبری و تصمیم‌گیری مدیران کمک می‌کند (۳۹).

تسهیل فرایندهای منتورینگ و کوچینگ فردی و گروهی نیز از دیگر رویکردهای مهم در این زمینه است. والو، آندریاس^۹ (۲۰۱۷) و کارن و آدل^{۱۰} (۲۰۱۷) بر اهمیت یادگیری از همتایان^{۱۱} و مربیان^{۱۲} تأکید کرده‌اند. این روش‌ها امکان تبادل تجربیات و دانش را فراهم می‌کنند و به مدیران کمک می‌کنند تا از

-
1. Experiential learning
 2. Simulation-based learning
 3. Problem-solving
 4. Janusz
 5. Case studies
 6. Practical projects
 7. Edyta K. et al.
 8. Becker et al
 9. Wallo, Andreas
 10. Karen. & Adelle
 11. Coaches
 12. Coaches

تجربیات دیگران بهره ببرند (۴۶،۴۷). دروت و همکاران^۱ (۲۰۱۴) نیز بر نقش مهم منتورینگ در توسعه شایستگی‌های مدیران تأکید کرده است (۴۸). در سطح داخلی، خداپرست و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که منتورینگ و کوچینگ ساختاریافته می‌تواند به افزایش انگیزه یادگیری و بهبود اثربخشی فرایند توسعه منابع انسانی منجر شود (۴۴).

در عصر دیجیتال، بهره‌گیری از یادگیری الکترونیکی، فناوری‌های نوین و پلتفرم‌های دیجیتال نیز اهمیت زیادی پیدا کرده است. اسماعیلی و همکاران (۲۰۲۴) و والو^۲ (۲۰۲۳) بر اهمیت استفاده از آموزش آنلاین و ویدئوهای آموزشی در برنامه‌های توسعه مدیران تأکید شده‌است. این روش‌ها امکان یادگیری مستمر و انعطاف‌پذیر را فراهم می‌کنند و به مدیران این امکان را می‌دهند تا در هر زمان و مکانی به منابع آموزشی دسترسی داشته باشند (۱۶،۴۷). همچنین، پژوهش مهری و همکاران (۲۰۲۴) در حوزه آینده‌پژوهی آموزش و توسعه منابع انسانی نشان داد که روندهایی مانند دیجیتالی‌شدن، یادگیری شخصی‌سازی‌شده و شبکه‌های یادگیری دیجیتال، مسیرهای اصلی توسعه مدیران در سال‌های آینده خواهند بود (۳۸).

ترکیب این رویکردها می‌تواند به ایجاد برنامه‌ای جامع و اثربخش برای توسعه مدیران منجر شود. استفاده از روش‌های تجربی و عملی، همراه با منتورینگ و کوچینگ، و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، یادگیری را عمیق‌تر و پایدارتر می‌سازد و به مدیران کمک می‌کند تا مهارت‌های خود را در محیط واقعی کار به کار گیرند (۱۶،۴۹،۵۰).

۴. بسترسازی محیط و فرهنگ سازمانی یادگیرنده و حمایتگر

بسترسازی محیط و فرهنگ سازمانی یادگیرنده و حمایتگر، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت برنامه‌های توسعه شایستگی‌های مدیران است. این مقوله شامل سه جنبه اصلی است که به صورت یکپارچه به ایجاد محیطی مناسب برای رشد و توسعه مدیران کمک می‌کنند.

ایجاد و تقویت فرهنگ یادگیری مداوم، اشتراک دانش و نوآوری، اولین و مهم‌ترین جنبه این مقوله است. آتستسائوری و همکاران^۳ (۲۰۲۳) و جووانلی و همکاران^۴ (۲۰۲۴) بر اهمیت تشویق یادگیری مستمر و ایجاد فضایی برای اشتراک دانش تأکید کرده‌اند این فرهنگ باید از نوآوری حمایت کند و مدیران را به

1. Drott et al

2. Li et al.

3. Attsaury et al.

4. Giovanelli et al.

آزمودن ایده‌های جدید تشویق نماید (۱۷،۴۱). چن^۱ (۲۰۲۲) و میکوا، آلساندرا^۲ (۲۰۲۱) نیز بر نقش حیاتی این فرهنگ در توسعه مهارت‌های مدیریتی تأکید دارند (۱،۲۸). چایونگ و کریت^۳ (۲۰۱۵) و میکلا^۴ (۲۰۲۵) معتقدند که این فرهنگ می‌تواند به افزایش انگیزه مدیران برای یادگیری و بهبود مستمر منجر شود (۲۸،۵۱). علمداری و همکاران (۱۴۰۲) نیز بر نقش حیاتی این فرهنگ در توسعه مهارت‌های مدیریتی تأکید دارند. فرهنگ یادگیری سازمانی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار تعهد سازمانی است و موجب ایجاد انگیزه مدیران برای یادگیری و بهبود مستمر می‌شود (۳۴).

حمایت و پشتیبانی قاطع مدیریت ارشد از برنامه‌های توسعه و یادگیری، دومین جنبه مهم است. کولی-دودک^۵ (۲۰۲۴) و استنجر و یونکر^۶ (۲۰۲۴) بر اهمیت اختصاص منابع کافی و مشارکت فعال مدیران ارشد در برنامه‌های توسعه تأکید کرده‌اند (۲۹،۵۲). آتیاس، وانگ و محمود^۷ (۲۰۲۲) و والو و همکاران^۸ (۲۰۲۲) نیز معتقدند که این حمایت می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ سازمانی که ارزش زیادی برای یادگیری و توسعه قائل است، کمک کند (۵۳،۵۴). ابواگی و همکاران^۹ (۲۰۲۲) و ولی و همکاران^{۱۰} (۲۰۲۲) نیز بر نقش حیاتی حمایت مدیریت ارشد در موفقیت برنامه‌های توسعه مدیران تأکید دارند (۵۵،۵۶). افکانه و جعفری (۱۴۰۳) معتقدند که این حمایت می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ سازمانی که ارزش زیادی برای یادگیری و توسعه قائل است، کمک کند (۲۶). هاشمی و همکاران (۲۰۱۷) نیز بر نقش حیاتی حمایت مدیریت ارشد در موفقیت برنامه‌های توسعه مدیران تأکید دارند (۴۲).

ایجاد محیط یادگیری پویا، مشارکتی و مبتنی بر اعتماد، سومین جنبه این مقوله است. جئونگ و همکاران^{۱۱} (۲۰۱۸) بر اهمیت یادگیری از هم‌تایان و ایجاد فضایی امن برای به اشتراک گذاشتن تجربیات تأکید کرده‌اند (۲۳). والو^{۱۲} (۲۰۱۷) معتقد است که این محیط باید بر اساس اعتماد متقابل و همکاری شکل بگیرد (۴۷). اسماعیلوا (۲۰۲۵) نیز بر نقش امنیت روانی در تشویق مدیران به ریسک‌پذیری و یادگیری از اشتباهات تأکید دارند (۳۰). خداپرست و همکاران (۲۰۲۴) بر فراهم کردن محیط شاد و

-
1. Chen
 2. Mikła, Aleksandra
 3. Chaiyong C. & Krit J.
 4. Mikła.
 5. Kulej-Dudek
 6. Stenger and Jonker
 7. Atiase, Wang, and Mahmood
 8. Wallo et al.
 9. Aboagye et al
 10. Vali et al.
 11. Jeong et al.
 12. Wallo

یادگیرنده و حمایت مدیر از یادگیری و انتقال آن تأکید دارند. برای ایجاد چنین محیطی، ساختارهای سازمانی باید چابک، منعطف، مبتنی بر تیم‌سازی و تسهیل‌گر یادگیری فعال و فراگیر باشند (۴۴).

۵. توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران و رهبران

توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران و رهبران یکی از مقوله‌های کلیدی در برنامه‌های توسعه شایستگی‌های مدیران است که بر یادگیری مداوم، ارتقای شایستگی‌های فنی و تخصصی^۱، و تقویت مهارت‌های نرم^۲ تمرکز دارد. این مقوله با ایجاد فرصت‌ها و ارائه ابزارهای مناسب، مدیران را برای مواجهه با چالش‌های پیچیده و تغییرات محیطی آماده می‌کند.

تشویق و تسهیل یادگیری مداوم^۳ و خودراهبردی^۴ یکی از جنبه‌های اساسی این مقوله است. سوپراپتوا و همکاران^۵ (۲۰۲۴) و کرگت و دی^۶ (۲۰۲۴) بر اهمیت ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مستمر تأکید کرده‌اند. این فرایند شامل ارائه منابع و ابزارهای لازم برای توسعه شخصی و تشویق مدیران به خودراهبری در مسیر یادگیری است (۷، ۱۹). پودولچاک^۷ و همکاران (۲۰۲۴) و ضمیری (۲۰۲۴) نیز نشان داده‌اند که توسعه شایستگی‌های فنی، تخصصی و دانش مرتبط با صنعت نیز از دیگر جنبه‌های مهم این مقوله است (۱۶، ۲۰). سوپراپتوا و همکاران (۲۰۲۴) و پودولچاک و همکاران (۲۰۲۴) بر اهمیت ارائه آموزش‌های فنی و تخصصی تأکید کرده‌اند که به مدیران کمک می‌کند تا دانش خود را به‌روز نگه دارند (۷، ۲۰). ویلیام^۸ (۲۰۲۲) نیز بر ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری تأکید دارد که می‌تواند به مدیران در درک بهتر روندها و چالش‌ها کمک کند (۵۷). مایا، سوعدی و ستیجانینگروم^۹ (۲۰۲۳) نیز نشان داده‌اند که این رویکرد می‌تواند توانایی مدیران را در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک تقویت کند (۵۸). سنائی‌فر و همکاران (۲۰۲۳) بر نقش حیاتی یادگیری مداوم در توسعه مهارت‌های مدیریتی و ایجاد مزیت رقابتی برای مدیران تأکید دارند (۱۵).

تقویت مهارت‌های نرم، بین‌فردی، ارتباطی و رهبری نقش مهمی در توسعه فردی مدیران دارد. سوپراپتوا و همکاران (۲۰۲۴) و پودولچاک و همکاران (۲۰۲۴) نیز بر اهمیت آموزش‌هایی که به تقویت

-
1. Technical and specialized competencies
 2. Soft skills
 3. Continuous learning
 4. Self-directed learning
 5. Suprapto et al.
 6. Kragt & Day
 7. Nazar et al.
 8. Chloe
 9. (58)

مهارت‌های ارتباطی، تعاملات بین‌فردی و توانایی رهبری می‌انجامند، تأکید کرده‌اند (۷,۲۰). میکلا (۲۰۲۵) نشان داده است که ایجاد فرصت‌هایی برای تمرین این مهارت‌ها، همراه با ارائه بازخورد مؤثر، می‌تواند به بهبود عملکرد مدیران منجر شود (۲۸). سیمانجونتاک و گوناوان (۲۰۲۳) نیز معتقد است که تقویت مهارت‌های نرم به مدیران کمک می‌کند تا روابط کاری مؤثرتری ایجاد کرده و تیم‌های خود را بهتر هدایت کنند (۱۲). مهري و فرهادی (۲۰۲۵) بر اهمیت ارائه آموزش‌هایی که مهارت‌های ارتباطی، تعاملات بین‌فردی و توانایی رهبری را تقویت می‌کنند، تأکید کرده‌اند. ایجاد فرصت‌هایی برای تمرین این مهارت‌ها، همراه با ارائه بازخورد مؤثر، می‌تواند به بهبود عملکرد مدیران منجر شود (۳۸).

۶. مدیریت دانش^۱، تسهیم تجربیات^۲ و یادگیری سازمانی^۳

مدیریت دانش، تسهیم تجربیات و یادگیری سازمانی نقش مهمی در توسعه شایستگی‌های مدیران ایفا می‌کنند. این فرایندها به مدیران کمک می‌کنند تا با بهره‌گیری از دانش موجود، تجربیات ارزشمند و یادگیری از دیگران، عملکرد خود را بهبود بخشند.

ایجاد و استقرار سیستم‌های مدیریت دانش جامع و کارآمد یکی از الزامات اساسی در این زمینه است. سوپراپتوا و همکاران^۴ (۲۰۲۴) و ضمیری (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که چنین سیستم‌هایی می‌توانند به مدیران در دسترسی سریع به اطلاعات مرتبط و تصمیم‌گیری بهتر کمک کنند (۷,۱۶). نین^۵ (۲۰۲۳) بر اهمیت ذخیره‌سازی ساختاریافته دانش تأکید کرده (۵۹)، در حالی که مایا^۶ و همکاران (۲۰۲۳) استدلال می‌کنند که مدیریت دانش نه تنها ابزاری برای حفظ اطلاعات سازمانی است، بلکه بستری برای یادگیری مستمر و نوآوری فراهم می‌کند (۵۸). احمدی‌خصال و همکاران (۲۰۲۵) اهمیت ذخیره‌سازی ساختاریافته‌ی دانش را برجسته کرده‌اند. مدیریت دانش سازمانی به‌گونه‌ای طراحی می‌شود که هرگاه فردی به مجموعه‌ای از داده‌ها یا اطلاعات نیازمند باشد، بتواند به راحتی به آن دسترسی یابد و در میان حجم انبوه داده‌های نامرتب سردرگم نشود (۶۰).

-
1. Knowledge management
 2. Experience sharing
 3. Organizational learning
 4. Suprapto et al.
 5. Ninh
 6. Maia et al.

تسهیل اشتراک‌گذاری دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌ها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. پورفرزاد و همکاران (۲۰۱۹) و کوتزر و همکاران^۱ (۲۰۱۹) ر ضرورت فراهم‌سازی فرصت‌هایی برای تبادل دانش میان مدیران تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که این فرایند می‌تواند به تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان منجر شود (۶۱،۶۲). آلناتی^۲ (۲۰۱۵) بر نقش رهبری در ایجاد محیطی که اشتراک دانش را تسهیل می‌کند، تأکید دارد (۶۳). علیزاده و همکاران (۱۴۰۲) بر ضرورت ایجاد فرصت‌هایی برای اشتراک دانش میان مدیران تأکید کرده‌اند (۶۴). این فرایند می‌تواند فرهنگ یادگیری را در سازمان تقویت کند و به بهبود تصمیم‌گیری، حل سریع‌تر مشکلات و توسعه راه‌حل‌های نوآورانه منجر شود. تسهیم دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالا، بهبود ارائه خدمات و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود (۱۵).

ایجاد بستر یادگیری از همتایان، مربیان و تجربیات موفق و ناموفق نیز از دیگر الزامات مهم است. سوپراپتوا و همکاران (۲۰۲۴) و ضمیری و اسماعیلی (۲۰۲۴) بر اهمیت یادگیری از متورها و همتایان تأکید کرده‌اند (۷،۱۶). مایا و همکاران (۲۰۲۳) معتقدند که تحلیل تجربیات گذشته می‌تواند به مدیران در تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر و جلوگیری از تکرار اشتباهات کمک کند (۵۸). تحلیل تجربیات گذشته می‌تواند به مدیران در تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر و جلوگیری از تکرار اشتباهات کمک کند. یادگیری سازمانی شامل سه فرآیند کلیدی است: ایجاد دانش، حفظ دانش و انتقال دانش. سازمان‌هایی که به اشتراک‌گذاری دانش را تشویق می‌کنند از یادگیری سازمانی افزایش یافته سود می‌برند و کارمندان از تجربیات و بینش‌های یکدیگر یاد می‌گیرند که به جلوگیری از تکرار اشتباهات کمک می‌کند و باعث بهبود مستمر می‌شود. (۳،۳۹).

۷. انطباق‌پذیری^۳، مدیریت تغییر^۴ و آمادگی برای آینده^۵

انطباق‌پذیری، مدیریت تغییر و آمادگی برای آینده یکی از مقوله‌های کلیدی در توسعه شایستگی‌های مدیران است که بر توانایی آن‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی و فناورانه، مدیریت تغییر و بحران، و پاسخگویی به نیازهای متغیر بازار کار تأکید دارد. این مقوله شامل سه جنبه اصلی است که به صورت یکپارچه به ارتقای توانمندی‌های مدیران کمک می‌کند.

-
1. Coetzer et al.
 2. Alainati
 3. Adaptability
 4. Change management
 5. Future readiness

افزایش توانایی انطباق سریع و مؤثر با تغییرات محیطی و فناوریانه، یکی از الزامات اساسی در این زمینه است. دی و دان‌هاوزر^۱ (۲۰۲۴) و پودولچاک و همکاران^۲ (۲۰۲۴) بر اهمیت فرهنگ سازمانی حامی تغییر تأکید کرده‌اند که می‌تواند مدیران را برای مواجهه با چالش‌های محیطی آماده کند (۲۰۶۵). جیله‌بک و همکاران^۳ (۲۰۲۳) و بهات و مودولی^۴ (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که آموزش‌های انطباق و ایجاد فرصت‌هایی برای آزمایش و نوآوری، نقش مهمی در توسعه این توانایی دارند (۲۵،۶۶). تروینو-الیزوندو و گارسیا-ریس^۵ (۲۰۲۳) نیز بر اهمیت ایجاد زیرساخت‌هایی برای پذیرش سریع فناوری‌های جدید تأکید کرده‌اند (۶۷)، در حالی که سلمان و همکاران^۶ (۲۰۲۰) معتقدند که این رویکرد می‌تواند انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را افزایش دهد (۲). پژوهش‌های داخلی نیز این موضوع را تأیید می‌کنند. به عنوان مثال، احمدی خصال و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای در نظام بانکی ایران نشان دادند که ویژگی‌های فردی فناوریانه، مانند یادگیرندگی فعال و گشودگی به تجربه‌های فناوریانه، به همراه زیرساخت‌های دیجیتال، برای انطباق‌پذیری مدیران حیاتی هستند (۶۰). همچنین، پایداری (۲۰۲۲) تأکید می‌کند که هماهنگی راهبردهای منابع انسانی با تحولات محیطی و فناوری، انطباق‌پذیری سازمانی را تقویت می‌کند (۳۱). این یافته‌ها نشان می‌دهند که ایجاد بسترهای آموزشی و زیرساختی برای پذیرش فناوری‌های جدید، از جمله واقعیت مجازی و هوش مصنوعی، می‌تواند به بهبود انطباق‌پذیری مدیران کمک کند (۳۸).

توانمندسازی مدیران در مدیریت تغییر، ابهام و ترویج فرهنگ نوآوری نیز از دیگر جنبه‌های مهم این مقوله است. کولی-دودک^۷ (۲۰۲۴) و استنجر و یونکر^۸ (۲۰۲۴) بر ضرورت آموزش مهارت‌های مدیریت تغییر و بحران تأکید کرده‌اند که مدیران را برای مواجهه با شرایط پیچیده آماده می‌کند (۲۹،۵۲). سیتکو-لوتک و همکاران^۹ (۲۰۲۵) نشان داده‌اند که تشویق ریسک‌پذیری و ایجاد فرهنگ نوآوری می‌تواند به مدیران کمک کند تا با ابهامات محیطی بهتر کنار بیایند (۶۸). جیله‌بک و همکاران و همکاران (۲۰۲۳) نیز بر اهمیت مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین در ترویج نوآوری تأکید کرده‌اند (۶۶). در مطالعات داخلی، علمداری و همکاران (۲۰۲۳) در بررسی شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران، مدیریت تغییر را به‌عنوان یکی از شایستگی‌های عمومی کلیدی معرفی کرده‌اند که نیازمند تحول‌آفرینی، خلاقیت و پیشگامی در

1. David

2. Nazar et al.

3. Gjellebaek et al.

4. Bhatt and Muduli.

5. Treviño-Elizondo and García-Reyes.

6. Salman et al.

7 Kulej-Dudek

8 Stenger and Jonker

9 Sitko-Lutek et al

نوآوری است (۳۴). همچنین، جهانگیری خونساری و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای در صنعت خودروسازی ایران، بر اهمیت مربی‌گری و کارگاه‌های شبیه‌سازی بحران برای تقویت مدیریت تغییر تأکید کرده‌اند (۳۹). این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی و مربی‌گری می‌توانند به مدیران کمک کنند تا در مواجهه با ابهامات و تغییرات، تصمیم‌گیری‌های مؤثرتری داشته باشند.

پاسخگویی فعال به نیازهای متغیر بازار کار و توسعه شایستگی‌های آینده، جنبه سوم این مقوله است که بر شناسایی روندهای بازار و آموزش مهارت‌های جدید تمرکز دارد. سلمان و همکاران (۲۰۲۰) و تریونو و همکاران^۱ (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که شناسایی روندهای بازار کار می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا برنامه‌های آموزشی خود را با نیازهای آینده هماهنگ کنند (۲،۶۹). برتسوا^۲ (۲۰۲۲) نیز بر اهمیت توسعه شایستگی‌هایی که برای موفقیت در آینده ضروری هستند، تأکید کرده‌اند (۷۰). در پژوهش‌های داخلی، مهری و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه آینده‌پژوهی آموزش و توسعه منابع انسانی، به اهمیت آموزش مبتنی بر شایستگی و مهارت‌های آینده، مانند مهارت‌های نرم و یادگیری شخصی‌سازی شده، اشاره کرده‌اند (۳۸). خداپرست و همکاران (۲۰۲۴) بر ضرورت یادگیری فراگیرمحور و جامع برای پاسخگویی به نیازهای متغیر بازار کار تأکید کرده‌اند و پیشنهاد می‌دهند که برنامه‌های آموزشی باید بر اساس نیازسنجی دقیق و استفاده از پلتفرم‌های تجربه یادگیری طراحی شوند (۴۴). یافته‌ها قهرمانی و همکاران (۲۰۱۷) بر اهمیت توسعه شایستگی‌های چندبعدی (دانشی، حرفه‌ای، رفتاری و مدیریتی) برای انطباق با بازار کار تأکید کرده‌اند (۳۵).

۸. توسعه شایستگی‌های کلیدی مدیریتی و رهبری

توسعه شایستگی‌های کلیدی مدیریتی و رهبری یکی از مقوله‌های مهم در برنامه‌های توسعه مدیران است که شامل سه جنبه اصلی می‌شود. تفکر سیستمی، تحلیل مسائل پیچیده و تصمیم‌گیری آگاهانه یکی از این جنبه‌های مهم است. مک‌کنتر^۳ (۲۰۲۴) و سنائی و همکاران (۲۰۲۵) بر اهمیت دیدگاه کل‌نگر و تحلیل نظام‌مند در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی تأکید کرده‌اند (۸،۱۵). کولِج-دودک^۴ (۲۰۲۴) محمد و همکاران^۵ (۲۰۲۵) نیز نشان داده‌اند که این شایستگی می‌تواند به مدیران در درک بهتر مسائل پیچیده

-
1. Triyono et al.
 2. Coffie, Aboagye, and Johnson.
 3. Mccants I.
 4. Kulej-Dudek.
 5. Wallo et al.

سازمانی کمک کند (۵۲،۷۱). استنجر و یونکه^۱ (۲۰۲۴) بر اهمیت تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد^۲ در محیط‌های پیچیده تأکید دارند (۲۹).

رهبری تحول‌آفرین^۳، توانمندسازی کارکنان و ایجاد انگیزه، دومین جنبه مهم این مقوله است. لیدن^۴ (۲۰۲۴) و مک‌کانتس^۵ (۲۰۲۴) بر اهمیت چشم‌اندازسازی و الهام‌بخشی در رهبری تأکید کرده‌اند (۸،۹). مایا و همکاران^۶ (۲۰۲۳) و سی‌مانجون‌تاک و گوناوان^۷ (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که توانمندسازی کارکنان می‌تواند به افزایش انگیزه و بهره‌وری منجر شود (۱۲،۵۸). افزون بر این، نتایج پژوهش‌های امیر و همکاران (۲۰۲۱)، رمضان‌پناه و همکاران (۲۰۲۰)، مهری و فرهادی (۲۰۲۲) و سریکانت و جومون^۸ (۲۰۲۰) بر نقش رهبری تحول‌آفرین در ایجاد تغییرات مثبت سازمانی تأکید کرده‌اند (۳۸،۷۲،۷۳).

ایجاد و توسعه فرهنگ یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، سومین جنبه مهم این مقوله به شمار می‌آید. این فرهنگ مستلزم ایجاد فضایی حمایتگر و پویا است که در آن کارکنان بتوانند تجربه‌های جدید کسب کنند و دانش حاصل از آن را با دیگران به اشتراک بگذارند. دروت و همکاران (۲۰۲۱) تأکید کرده‌اند که ترویج یادگیری مستمر و تسهیل اشتراک دانش میان اعضای سازمان، زمینه‌ساز تحول، نوآوری و افزایش بهره‌وری انسانی خواهد بود (۴۸). همچنین، ارگاشویچ و مادو^۹ (۲۰۲۴) و اسماعیلووا و همکاران^{۱۰} (۲۰۲۵) با بررسی دقیق سازوکارهای حمایتی از نوآوری، نشان داده‌اند که تشویق نوآوری در میان کارکنان می‌تواند به بهبود مستمر عملکرد سازمانی، تدوین راهکارهای جدید و ارتقای کیفیت خدمات منجر شود. نتایج این تحقیقات بیانگر آن است که سازمان‌هایی که سرمایه‌گذاری بیشتری در تسهیل یادگیری و حمایت از نوآوری انجام می‌دهند، انعطاف‌پذیری بیشتری در مواجهه با تغییرات محیطی و الزامات جدید بازار خواهند داشت (۳۰،۷۴).

-
1. Stenger and Jonker.
 2. Evidence-based decision making
 3. Transformational leadership
 4. Lydén
 5. Mccants
 6. Maia et al
 7. Simanjuntak and Gunawan
 8. Srikanth and Jomon
 9. Ergashevich and Mado
 10. Ismailova et al

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند، هشت الزام کلیدی در توسعه شایستگی‌های مدیران شناسایی کرده است که از سطوح راهبردی سازمان تا فرایندهای فردی یادگیری را در بر می‌گیرد. این الزامات، در تعامل با یکدیگر، علاوه بر ارتقای اثربخشی برنامه‌های توسعه، به بهبود عملکرد مدیران و تقویت ظرفیت سازمان‌ها برای مواجهه با تغییرات محیطی کمک می‌کنند.

رهبری استراتژیک و همسویی سازمانی به‌عنوان نخستین الزام حیاتی شناخته می‌شوند. همسویی میان اهداف استراتژیک سازمان و شایستگی‌های مدیران، زمینه لازم برای تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمان را فراهم می‌آورد. مطالعات اخیر نشان می‌دهند که فقدان این همسویی منجر به کاهش بهره‌وری و ناکارآمدی برنامه‌های توسعه منابع انسانی می‌شود (۲۵،۶۵). یکپارچه‌سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی با اهداف کلان سازمان، مانند جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد، می‌تواند انسجام و هماهنگی سازمانی را افزایش دهد و نقش مهمی در ارتقای شایستگی‌های کلیدی ایفا کند. علاوه بر این، تدوین چارچوب‌های جامع شایستگی با مشارکت ذی‌نفعان و استفاده از الگوهای علمی معتبر، شفافیت انتظارات نقش‌ها، افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و رضایتمندی کارکنان را تقویت می‌کند (۲۲،۲۸) می‌کند. تحلیل انتقادی نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها هنوز به سطح کافی از هماهنگی میان استراتژی و توسعه شایستگی‌ها دست نیافته‌اند و این خلأ می‌تواند منجر به عدم تحقق اهداف کلان شود (۲۰،۲۶).

رویکردهای نوین یادگیری و توسعه، شامل یادگیری تجربی، شبیه‌سازی محیط‌های واقعی و حل مسئله، تأثیر بسزایی بر انگیزه و مشارکت مدیران دارند. این روش‌ها، توانایی تصمیم‌گیری، نوآوری و تطبیق‌پذیری را در مدیران افزایش می‌دهند، اما اثربخشی آن‌ها به متغیرهایی مانند سبک‌های یادگیری، تجارب پیشین و سطح آمادگی شناختی وابسته است (۳۹،۶۸). این نکته نشان می‌دهد که طراحی برنامه‌های آموزشی صرفاً بر اساس محتوای استاندارد کافی نیست و باید متناسب با نیازهای فردی و سازمانی و با استفاده از ترکیب روش‌های مختلف آموزش (کارگاه، پروژه عملی، مطالعات موردی و ارزیابی بازخورد) صورت گیرد (۷۵،۷۶). بررسی‌های مقایسه‌ای بین سازمان‌ها نشان می‌دهد برنامه‌های ترکیبی اثربخشی بیشتری در ایجاد یادگیری پایدار دارند (۵۰،۷۶).

فرهنگ سازمانی یادگیرنده و حمایتگر به‌عنوان ستون مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت برنامه‌های توسعه منابع انسانی دارد. ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، مشارکت فعال و حمایت مدیریت ارشد، ظرفیت سازمان را برای نوآوری و اشتراک دانش افزایش می‌دهد (۱۵،۳۰) از سوی دیگر، ضعف زیرساخت‌های سازمانی، نبود سیستم‌های ارزیابی شایستگی و انگیزه‌دهی ناکافی

می‌تواند اثربخشی برنامه‌ها را کاهش دهد و مانع تحول‌پذیری سازمان شود (۱۷،۷۷). تحلیل انتقادی این یافته‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها تنها به آموزش فردی توجه دارند و به عوامل زمینه‌ای ساختاری و فرهنگی که به یادگیری پایدار منجر می‌شوند، بی‌توجه‌اند (۷۱،۷۸).

چرخه طراحی، پیاده‌سازی و ارزیابی برنامه‌های توسعه، به‌عنوان یک رویکرد نظام‌مند، نقش کلیدی در اثربخشی این برنامه‌ها ایفا می‌کند. نیازسنجی دقیق و مبتنی بر شواهد، استفاده از ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه و تحلیل جامع عملکرد، امکان شناسایی شکاف‌های شایستگی و طراحی هدفمند برنامه‌ها را فراهم می‌کند (۲۵،۴۱). همچنین، ترکیب آموزش‌های حضوری و غیرحضوری، منتورینگ و کوچینگ فردی، مشارکت فعال مدیران را تضمین می‌کند و بازخورد مستمر، اصلاح مستمر برنامه‌ها را میسر می‌سازد (۴۲،۷۹).

توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران، از منظر پژوهش‌های مدیریت استعداد، نقش حیاتی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار دارد. ارتقای شایستگی‌های فنی، تخصصی و مهارت‌های نرم مانند هوش هیجانی، ارتباطات بین‌فردی و توانایی‌های حل مسئله و رهبری تیمی، نه تنها عملکرد فردی را بهبود می‌بخشد، بلکه به جذب و نگهداری استعدادها برتر کمک می‌کند (۲۰،۳۰،۸۰). خودرهبری نیز به مدیران امکان می‌دهد مسئولیت یادگیری و رشد حرفه‌ای خود را به شکل فعال بر عهده گیرند و انگیزه بهبود مستمر را تقویت کنند (۷۱،۸۱).

مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، با تمرکز بر استقرار نظام‌های کارآمد و تسهیم تجربیات، زمینه ارتقای توانمندی‌ها و تعالی سازمانی را فراهم می‌آورد. یادگیری سازمانی باعث جلوگیری از تکرار خطاها، تقویت تصمیم‌گیری راهبردی و افزایش انطباق‌پذیری سازمان می‌شود (۷،۸۲). تحلیل انتقادی نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در انتقال دانش به‌ویژه در سطوح مدیریتی هنوز ضعف دارند و تمرکز صرف بر مهارت‌های فردی، نتایج بلندمدت را محدود می‌سازد (۷۶،۸۳).

انطباق‌پذیری و مدیریت تغییر، به‌عنوان الزامات راهبردی توسعه شایستگی مدیران، تأثیر مستقیمی بر بقای سازمان‌ها در محیط‌های پویا و فناوری‌محور دارند. مدیران دارای انطباق‌پذیری بالا، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را شناسایی و راهبردهای مؤثر را اجرا می‌کنند و چابکی سازمانی را تقویت می‌کنند (۶۰،۸۴). با رشد فناوری‌های نوظهور، به ویژه هوش مصنوعی، توسعه مهارت‌های دیجیتال و فناوری‌ها نیز از الزامات غیرقابل چشم‌پوشی است (۲۵،۲۹).

توسعه شایستگی‌های کلیدی مدیریتی و رهبری شامل تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری راهبردی، رهبری تحول‌آفرین و ایجاد فرهنگ نوآوری است. این مهارت‌ها باید در برنامه‌های آموزشی جامع، چندجانبه و متناسب با فرهنگ سازمانی توسعه یابند تا مدیران بتوانند با سرعت و اثربخشی با تغییرات محیطی مواجه شوند (۹،۳۲،۶۸).

با وجود مزایا و عمق تحلیل ارائه‌شده، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد؛ از جمله محدودیت دامنه جستجو به برخی پایگاه‌ها و زبان‌ها، عمق ارزیابی کیفیت مطالعات و محدودیت در تعمیم‌پذیری یافته‌ها. همچنین، احتمال سوگیری انتشار می‌تواند بر نتایج تأثیرگذار باشد، اما شناخت این محدودیت‌ها می‌تواند مسیر پژوهش‌های آتی را روشن کند و به غنای علمی حوزه توسعه شایستگی‌ها کمک نماید.

الزامات شناسایی‌شده این پژوهش، شامل رهبری استراتژیک، همسویی سازمانی، یادگیری تجربی، فرهنگ یادگیرنده، چرخه توسعه، مدیریت دانش، انطباق‌پذیری و شایستگی‌های کلیدی مدیریتی است که نقش بنیادین در ارتقای عملکرد مدیران و موفقیت سازمان‌ها دارند. برای توسعه موثر این شایستگی‌ها، لازم است مدل‌های شایستگی مدیریتی متناسب با استراتژی و فرهنگ سازمان تدوین و در فرآیند طراحی آن مشارکت ذی‌نفعان کلیدی لحاظ شود تا شفافیت و انتظارات تعریف گردد. ارزیابی دقیق شایستگی‌ها از طریق ابزارهای نظیر کانون ارزیابی ۳۶۰ درجه، شکاف‌های مهارتی را مشخص ساخته و برنامه‌های توسعه آموزشی هدفمند را امکان‌پذیر می‌کند. همچنین، اجرای برنامه‌های ترکیبی شامل آموزش‌های تجربی، منتورینگ، کوچینگ و کارگاه‌های تخصصی همراه با فراهم‌آوردن فرهنگ یادگیرنده و حمایت مدیریت ارشد، زمینه یادگیری مستمر و اشتراک دانش را فراهم می‌آورد. سرانجام، توجه به مهارت‌های انطباق‌پذیری، نوآوری و توانمندی‌های دیجیتال برای مواجهه با تغییرات سریع محیطی حیاتی است. این رویکرد نظام‌مند در توسعه شایستگی‌ها، نه تنها یک ضرورت عملیاتی بلکه یک استراتژی راهبردی برای موفقیت و پایداری بلندمدت سازمان‌ها است.

منابع

1. Chen W, Modanloo S, Graham ID, Hu J, Lewis KB, Gifford W. A mixed-methods systematic review of interventions to improve leadership competencies of managers supervising nurses. J Nurs Manag. 2022;30(8):4156-211. DOI: [10.1111/jonm.13848](https://doi.org/10.1111/jonm.13848)
2. Salman M, Ganie SA, Saleem I. The concept of competence: a thematic review and discussion. Eur J Train Dev. 2020;44(6/7):717-42. DOI: [10.1108/EJTD-10-2019-0172](https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0172)

3. Li J, Pilz M. In-company training in a safety-critical industry: lessons from the aircraft industry. *J Work Learn*. 2023;35(2):210-27. DOI: [10.1108/JWL-06-2022-0081](https://doi.org/10.1108/JWL-06-2022-0081)
4. Yazdani H, Ghafoori A, Radmanesh N. Evaluating the effectiveness of in-service training programs for teachers based on the Krickpatrick method. *Res Teach Educ*. 2023;5(4):65-88.
5. Panda A. Why do leadership development efforts fail in organisations in India and what can be done about it. *Int J Indian Cult Bus Manag*. 2019;18(2):184-99. DOI: [10.1504/IJICBM.2019.098721](https://doi.org/10.1504/IJICBM.2019.098721)
6. Selçuk NAM, Tutar H. E-Learning in The Development of Managerial Competencies: A Case. *Gümüşhane Üniversitesi Sos Bilim Derg*. 2023;14(1):84-98.
7. Suprptoia, Kamaruddin MI, Herlianty, Nurhanifah D. Building Nurse Competency Strategy at Public Health Center in Indonesia: A Descriptive Qualitative Approach. *Malaysian J Nurs*. 2024;15(3):62-70. DOI: [10.31674/mjn.2024.v15i03.007](https://doi.org/10.31674/mjn.2024.v15i03.007)
8. McCants MH. Leadership Development Strategies for Sustaining Organization Performance Through the Upper Echelon Theory [dissertation]. Walden University; 2024.
9. Lydén S. Developing Competences in the Organization: Supply Chain Management. *Supply Chain Manag*. 2024; [Ahead of print].
10. Simanjuntak K, Gunawan K. Factors Affecting the Quality of Human Resources in Civil Servants (Case Study of the National Disaster Management Agency). *Asian J Manag Entrep Soc Sci*. [Internet]. 2023 [cited 2025 Feb 19];03. Available from: <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc>
11. Birou L, Hoek R Van. Supply chain management talent: the role of executives in engagement, recruitment, development and retention. *Supply Chain Manag*. 2022;27(6):712-27. DOI: [10.1108/SCM-07-2021-0348](https://doi.org/10.1108/SCM-07-2021-0348)
12. Simanjuntak K, Gunawan K. Factors that influence the Quality of Human Resources for Employees at the National Disaster Management Agency. *J Int Conf Proc*. 2023;6(3):1-10. DOI: [10.32535/jicp.v6i3.2416](https://doi.org/10.32535/jicp.v6i3.2416)
13. Nghe M, Hart J, Ferry S, Hutchins L, Lebet R. Developing leadership competencies in midlevel nurse leaders: An innovative approach. *J Nurs Adm*. 2020;50(9):481-8. DOI: [10.1097/NNA.0000000000000916](https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000916)

14. Wastesson K, Eriksson AF, Nilsson P, Gustavsson M. Conditions for Workplace Learning as a New First-Line Manager in Elderly Care. *Vocat Learn*. 2021;14(2):205-22. DOI: [10.1007/s12186-020-09259-9](https://doi.org/10.1007/s12186-020-09259-9)
15. Sanaeifar E, Houshmand E, Moghri J, Vejdani M, Tabatabaee SS. Requirements for evidence-based management competency in healthcare: a scoping review. *Front Public Heal*. 2025;13:1490454. DOI: [10.3389/fpubh.2025.1490454](https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1490454)
16. Zamiri M, Esmacili A. Strategies, Methods, and Supports for Developing Skills within Learning Communities: A Systematic Review of the Literature. *Adm Sci*. 2024;14(3):55. DOI: [10.3390/admsci14030055](https://doi.org/10.3390/admsci14030055)
17. Atstsaury S, Hadiyanto H, Supian S. Principal's Strategy to Improve Teachers Professional Competence. *Munaddhomah J Manaj Pendidik Islam*. 2023;5(1):1-10.
18. Kulej-Dudek E, Dudek D. Employee Competences Development in Contemporary Organizations. *J Int Sci Publ*. 2017;11:157-66.
19. Kragt D, Day D V. Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The Role of Leader Identity. *Front Psychol*. 2020;11:1816. DOI: [10.3389/fpsyg.2020.01816](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816)
20. Podolchak N, Tsygylyk N, Chursinova O, Dziurakh Y. Modern world: methods of soft and hard skills development for the managers to be successful. *Adm si Manag Public*. 2024;(42):145-57. DOI: [10.24818/amp/2024.42-09](https://doi.org/10.24818/amp/2024.42-09)
21. Wallin A, Nokelainen P, Mikkonen S. How experienced professionals develop their expertise in work-based higher education: a literature review. *High Educ*. 2019;77(2):359-78. DOI: [10.1007/s10734-018-0279-5](https://doi.org/10.1007/s10734-018-0279-5)
22. Onyia U, Egbu C, Suresh S, Renukappa S. The critical success factors to remote development of construction management skills and competencies in Nigeria. *J Eng Des Technol*. 2023;21(2):343-57. DOI: [10.1108/JEDT-12-2021-0716](https://doi.org/10.1108/JEDT-12-2021-0716)
23. Čábelková J. Development of the Key Competencies of Experts for Industry 4.0. *Econ Work Pap*. 2021;5(3):5-64.
24. Ngan NTK. Factors Influencing Middle Administrative Manager Training and Development at Vietnam National University Ho Chi Minh City. *VNU J Sci Educ Res*. 2023;39(4).
25. Bhatt P, Muduli A. Artificial intelligence in learning and development: a systematic literature review. *Eur J Train Dev*. 2023;47(7/8):677-94. DOI: [10.1108/EJTD-12-2021-0194](https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2021-0194)

26. Jafari Z, Afkaneh M. Designing a Comprehensive Human Resource Training and Development Model for Sina Bank. *Q J Train Dev Hum Resour*. 2024;11(41):155-73. (In Persian)
27. Krpálek P, Berková K, Kubišová A, Krelová KK, Frendlovská D, Spiesová D. Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustain*. 2021;13(10):5533. DOI: [10.3390/su13105533](https://doi.org/10.3390/su13105533)
28. Mikła A. Managerial Competencies Management—A Practical Approach. *Educ Excell Innov Manag*. 2025;17909-15.
29. Stenger TP, Jonker BE. Future Managerial Competencies Required for the Manufacturing Sector in South Africa. *African J Empl Relations*. 2024;48:1-25.
30. Ismailova Z, Mustafoeva D, Mamatalieva M. Fundamentals of the Development of Managerial Competence of Specialized Personnel. In: *BIO Web of Conferences*. EDP Sciences; 2025. p. 04022.
31. Paydari M. Providing a Human Resource Development Model in Shiraz Municipality Using the Mixed Exploratory Design. *Q J Train Dev Hum Resour*. 2022;9(32):293-311. (In Persian)
32. Goodarzi AM, Pourmahdi K, Abdi N. Presenting a Framework for Education and Development of Project Managers' Competencies in a Government Organization. 2021.
33. Ksenofontova K. Some key features of top manager competency development model in industrial companies. *Qual - Access to Success*. 2020;21(179):37-9.
34. Alamdari V, Imani M, Younesi Borujeni J, Sharifi A. A Competency Development Model for Managers of Tehran Municipality: A Mixed Approach. *Q J Train Dev Hum Resour*. 2023;(38):100-25. (In Persian)
35. Ghourchian N. Identifying and explaining the dimensions, components and indicators in competency development for banking industry managers. *Q J Train Dev Hum Resour*. 2018;(14):1-28. (In Persian)
36. Rudenko IV, Fedorova NI, Muskhanova IV, Alieva SA, Kasumova BCA, Gadaborsheva ZI, et al. Organizational and pedagogical conditions development of general competences formation in the educational activities of the university. *J Sustain Dev*. 2015;8(6):45-50.

37. Puteh F, Kaliannan M, Alam N. Learning for Professional Development via Peers: A System Theory Approach. *Procedia Soc Behav Sci*. 2015;172:88-95. DOI: [10.1016/j.sbspro.2015.01.341](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.341)
38. Mehri D, Farhadi A. Future Studies in Training and Development of Human Resources: Trends, Consequences and Strategies. *Q J Train Dev Hum Resour*. 2025;(42):34-59. (In Persian)
39. Jahangiri Khonsari B, Abdollahi M, Jahanian R, Mohammadi Nejad Ganji A. Designing a Leadership Development Training Program Model Based on the Flourishing Approach in Iran's Automotive Industry. *Q J Train Dev Hum Resour*. 2023;11(43). (In Persian)
40. Horak M, Matoskova J, Danko L. Development of a cluster manager's competencies towards competitiveness. *J Compet*. 2020;12(1):57-73. DOI: [10.7441/joc.2020.01.04](https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.04)
41. Giovanelli L, Rotondo F, Fadda N. Management training programs in healthcare: effectiveness factors, challenges and outcomes. *BMC Health Serv Res*. 2024;24(1):258. DOI: [10.1186/s12913-024-10724-7](https://doi.org/10.1186/s12913-024-10724-7)
42. Hashemian F, Abbaspour A, Rahimian H, Delavar A, Ghiasi S. Identifying Factors Affecting Competency Improvement of Managers. *Manag Dev Process*. 2017;30(3):161-80.
43. Akhlag SN, Hoveida R. Identifying the Components of Coaching Leadership (Case study: Iranian Electricity Industry). *Public Adm*. 2022.
44. Khoda Parast S, Nami K, Zakari M. Identifying Dimensions, Components, and Developmental Indicators of Comprehensive and Learner-Centered Employee Development. *Q J Train Dev Hum Resour*. 2024;11(43):48-73. (In Persian)
45. Berek J. The forms and the methods of managerial competence improvement in modern organizations. *World Sci News*. 2017;72(2):180-94.
46. Becker K, Bish A. Management development experiences and expectations: informal vs formal learning. *Educ Train*. 2017;59(6):565-78. DOI: [10.1108/ET-03-2016-0051](https://doi.org/10.1108/ET-03-2016-0051)
47. Wallo A. Learning-Oriented Leadership: Managers as Facilitators of Human Resource Development in Daily Work. *Int J Hum Resour Dev Pract Policy Res*. 2017;2(1):21-34.
48. Drott J, Engström M, Jangland E, Fomichov V, Malmström M, Jakobsson J. Factors related to a successful professional development for specialist nurses in surgical

- care: a cross-sectional study. BMC Nurs. 2023;22(1):187. DOI: [10.1186/s12912-023-01352-3](https://doi.org/10.1186/s12912-023-01352-3)
49. Khurshid Z, De Brún A, McAuliffe E. Factors influencing measurement for improvement skills in healthcare staff: trainee, and trainer perspectives. BMC Med Educ. 2022;22(1):622. DOI: [10.1186/s12909-022-03686-z](https://doi.org/10.1186/s12909-022-03686-z)
50. Javadi Y, Asadi M, Yazdani H. Choosing the Most Desirable Manager Development Learning Methods Using TOPSIS Technique(Case study: National Iranian Oil Refining & Distribution Company (NIORDC)). Q J Train Dev Hum Resour. 2021;8(30):359-76. (In Persian)
51. Chaicharoenthaweekit C, Jarinto K. Guidelines for developing competencies of travel agent manager: A comparative study of Thailand and Laos. Int Bus Res. 2015;8(2):143. DOI: [10.5539/ibr.v8n2p143](https://doi.org/10.5539/ibr.v8n2p143)
52. Kulej-Dudek E. Competency expectations towards managers of medium-sized enterprises. Procedia Comput Sci. 2024;246:5469-77. DOI: [10.1016/j.procs.2024.09.434](https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.434)
53. Atiase V, Wang Y, Mahmood S. Does managerial training increase SME managers' effectiveness? A capability development approach. Int J Entrep Behav Res. 2023;29(8):1807-36. DOI: [10.1108/IJEBR-05-2022-0463](https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2022-0463)
54. Wallo A, Kock H, Reineholm C, Ellström PE. How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work. J Work Learn. 2022;34(1):58-73. DOI: [10.1108/JWL-01-2021-0006](https://doi.org/10.1108/JWL-01-2021-0006)
55. Aboagye JN, Kissi E, Acheampong A, Badu E. Assessment of competencies to promote best project management practices for road infrastructure projects in Ghana. J Eng Des Technol. 2022;20(6):1513-32. DOI: [10.1108/JEDT-06-2021-0327](https://doi.org/10.1108/JEDT-06-2021-0327)
56. Vali L, Ataollahi F, Amiresmaili M, Nakhaee N, Okhovati M. The requirements of developing programs for the management of non-communicable diseases in Iran based on the CIPP model: a qualitative study. J Heal Res. 2022;36(6):1068-77. DOI: [10.56808/2586-940X.1060](https://doi.org/10.56808/2586-940X.1060)
57. Williams C. How hotel general managers develop leadership and managerial competencies: A phenomenological study [dissertation]. St. John's University; 2022.
58. Maia J, Suaedi F, Setijaniningrum E. Human Resource Development on The Technical Competence of Middle Manager and Employees in The Era of

- Globalization: A Literature Review. RSF Conf Ser Business, Manag Soc Sci. 2023;3(3):559-68.
59. Ninh TTK. Factors affecting the development of university lecturers' competencies. Sci Technol Dev J - Soc Sci Humanit. 2023;7(3):press-press.
 60. Ahmadi Khesal A, Vedadi A, Gholamzadeh D. Identifying the components of developing digital transformation leadership competencies in the country's banking system. Q J Train Dev Hum Resour. 2025;(42):103-25. (In Persian)
 61. Purfarzad Z, Bahrami M, Keshvari M, Rafiei M, Sivertsen N, Cert G. Effective factors for development of gerontological nursing competence: A qualitative study. J Contin Educ Nurs. 2019;50(3):127-33. DOI: [10.3928/00220124-20190218-08](https://doi.org/10.3928/00220124-20190218-08)
 62. Coetzer A, Wallo A, Kock H. The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses. Hum Resour Dev Int. 2019;22(5):420-52. DOI: [10.1080/13678868.2019.1644001](https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1644001)
 63. Alainati SJ. Factors affecting individuals competency in organisations using knowledge creation model and HRM practices [dissertation]. Brunel University London; 2015.
 64. Alizadeh R, Mirsapasi N, Daneshfard K. Providing a Model for Human Resource Development Based on the Statement of the Second Step of the Revolution: A Qualitative Study. Q J Train Dev Hum Resour. 2023;10(36):106-25. (In Persian)
 65. Day D V, Dannhäuser L. Reconsidering Leadership Development: From Programs to Developmental Systems. Behav Sci (Basel). 2024;14(7):541. DOI: [10.3390/bs14070541](https://doi.org/10.3390/bs14070541)
 66. Gjellebaek C, Svensson A, Bjorkquist C, Fladeby N, Grunden K. Management challenges for future digitalization of healthcare services. Futures. 2020;124:102636. DOI: [10.1016/j.futures.2020.102636](https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102636)
 67. Treviño-Elizondo BL, García-Reyes H. An Employee Competency Development Maturity Model for Industry 4.0 Adoption. Sustain. 2023;15(14):11214. DOI: [10.3390/su151411214](https://doi.org/10.3390/su151411214)
 68. Sitko-Lutek A, Jakubiak M, Ławicka-Kruk K. Competencies of medical device industry managers in an international context. Cent Eur Manag J. 2025;[Ahead of print].
 69. Triyono BM, Mohib N, Kassymova GK, Pratama GNIP, Adinda D, Arpentieva MR. The profile improvement of vocational school teachers' competencies. Vyss Obraz v Ross. 2020;29(2):151-8. DOI: [10.31992/0869-3617-2020-29-2-151-158](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-2-151-158)

70. Burtseva YO, Iotkovska MO. Formation of managerial competence of future managers of education during professional training. In: Publ House "Baltija Publ; 2022. p. 156-9.
71. Mohamad NI, Abd Rahman I, Ibrahim N, Hasan H, Mahadi MH. Enhancing competency development through managerial coaching: self-efficacy as the driving mechanism. *Cogent Bus Manag.* 2025;12(1):2477284. DOI: [10.1080/23311975.2024.2477284](https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2477284)
72. Ramazanpanah N, Allameh SM, Samavatian H, Ghanei Nia M. Designing the Competency Development Model for Top and Middle Managers of the National Iranian Petrochemical Company. *Q J Hum Resour Manag Oil Ind.* 2020;11(44):65-94.
73. Srikanth PB, Jomon MG. Developing managerial competencies: integrating work design characteristics and developmental challenge. *Int J Hum Resour Manag.* 2020;31(22):2808-39. DOI: [10.1080/09585192.2018.1449762](https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449762)
74. Ergashevich EA, Mado A. Methodology of Organizing and Implementing Training Activities. *Acad Open.* 2024;9(1):10-21070.
75. Abykanova B, Bilyalova Z, Tashkeyeva G, Aldibekova S, Nugumanova S, Dautkulova A, et al. Professional Competencies and Methods for Their Formation in the University. *Ad Alta-Journal Interdiscip Res.* 2020;10(1):59-62.
76. Kakemam E, Liang Z. Guidance for management competency identification and development in the health context: a systematic scoping review. *BMC Health Serv Res.* 2023;23(1):616. DOI: [10.1186/s12913-023-09654-7](https://doi.org/10.1186/s12913-023-09654-7)
77. Yazdani P, Shirazi A, Rahimnia F, Mortazavi S. Competency Development Strategies of Global Transformational Leadership in Iran's Ministry of Energy.
78. Gholampour M, Mahmoudi Borang M, Mohammadi Hosseini SA. Prerequisites and Contexts of Employees' Self-Development Process in Organizations Based on the Andragogical Approach: A Case Study of Elementary School Teachers. *Q J Train Dev Hum Resour.* 2025;12(44). (In Persian)
79. Karami M, Hashemi N, van Merrienboer J. Medical educators' beliefs about learning goals, teaching, and assessment in the context of curriculum changes: a qualitative study conducted at an Iranian medical school. *BMC Med Educ.* 2021;21(1):245. DOI: [10.1186/s12909-021-02684-x](https://doi.org/10.1186/s12909-021-02684-x)
80. Prystupa Y, Kryshtanovych S, Danylevych M, Lapychak I, Kryshtanovych M, Sikorskyi P, et al. Features of formation the professional competence of future

- managers of physical culture and sports. J Phys Educ Sport. 2020;20:441-6.
DOI: [10.7752/jpes.2020.s1063](https://doi.org/10.7752/jpes.2020.s1063)
81. Dehghani R, Taghva MR, Taban S. Model of Strategies for Developing Senior Managers of Knowledge-Based Companies. Strateg Manag Stud. 2021;12(48):25-48.
 82. Alirezaei S, Vatankhah S, Gorji HA. Affecting Factors on nurses outflows in Iran 2018: a systematic review. Bali Med J. 2019;8(1):21-9.
DOI: [10.15562/bmj.v8i1.1182](https://doi.org/10.15562/bmj.v8i1.1182)
 83. Shafighian H, GHourchian N, Bagheri M. Identify the elements of a systematic model of competency-based training with a grounded theory approach (Case study: Ports and Maritime Organization, Shahid Rajaee Port). Q J Train Dev Hum Resour. 2020;(26):1-28. (In Persian)
 84. Ghorbani A. A Review of Successful Construction Project Managers' Competencies and Leadership Profile. J Rehabil Civ Eng. 2023;11(1):76-95.
DOI: [10.22075/JRCE.2022.26207.1626](https://doi.org/10.22075/JRCE.2022.26207.1626)