

شناسایی و الویت‌بندی شاخص‌های شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران)

غلامرضا رومیانی‌نژاد

گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

reza.roomeyaninejad@iau.ac.ir

محمدرضا جابرائصاری

گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. (نویسنده مسئول)

j.ansari@iau.ac.ir

حجت طاهری گودرزی

گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

Ho.Taheri@iau.ac.ir

محمد طاهری روزبهانی

گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

Mo.Taheri1351@iau.ac.ir

چکیده

شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری است که به بهبود عملکرد کارکنان سازمان کمک می‌کند و در نتیجه، به موفقیت و پیروزی سازمان می‌انجامد. باور شیعه به امامت و داشتن عصمت در رابطه با ائمه اطهار، نشأت گرفته از شایسته محوری و واگذار کردن حکومت به دست اولیا، یک حقیقت منطقی و قرآنی است، زیرا جایگاه مدیریت در رویکرد اسلامی به عنوان امانتی بوده که به فرد یا رهبر سپرده می‌شود. هدف پژوهش حاضر شناسایی و الویت‌بندی شاخص‌های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نوع شناسی پژوهش در زمره پژوهشهای آمیخته با رویکرد کیفی و کمی در پارادایم استقرایی-قیاسی است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی کلیه خبرگان و اساتید رشته مدیریت است که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند و به تعداد ۱۹ نفر انجام شد. جامعه آماری بخش کمی مدیران بانک توسعه صادرات ایران می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس حجم نمونه تعیین شد. در بخش کیفی، داده‌های کیفی بدست آمده از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار MaxQda ۲۰۲۰ و روش کدگذاری و بخش کمی پژوهش و تحلیل نهایی با استفاده از روش دلفی فازی انجام شد. با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی شاخص‌های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی در قالب ۱۲ عامل مشخص و سپس با استخراج این عوامل، از طریق پژوهش کمی رتبه‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان داد از بین شاخص‌های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی هوش معنوی، شایستگی رابطه‌ای و ارتباطی و جهاد تحقق مهمترین شاخص‌های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: شایسته‌گزینی، مدیران، حکمرانی متعالی، بانک توسعه صادرات ایران، دلفی فازی

Identifying and Ranking the Indicators of managers competency based on transcendental governance (Case study: Export Development Bank of Iran)

Abstract

Competence is a combination of knowledge, skills, abilities, and measurable characteristics that help improve the performance of the organization's employees and, as a result, lead to the success and victory of the organization. The Shiie belief in the Imamate and infallibility of the pure Imams, originating from the merit-oriented approach and entrusting government to the saints, is a logical and Quranic truth, because the position of management in the Islamic approach is as a trust that is entrusted to the individual or leader. The aim of the present study is to identify and prioritize the indicators of the competence of managers based on transcendental governance. In terms of its applied purpose and in terms of its typology, this study is among the mixed qualitative and quantitative research in the inductive-deductive paradigm. The statistical population of this study is all experts and professors in the field of management in the qualitative section. Considering the purpose of the study, sampling in this study was carried out purposefully and with a number of 19 people. The statistical population of the quantitative section is the managers of the Export Development Bank of Iran, which was determined using the available non-probability sampling method. In the qualitative section, qualitative data obtained from interviews were collected using the 2020 MaxQda software and the coding method, and the quantitative section was researched and analyzed using the Fuzzy Delphi method. Using the qualitative data obtained from exploratory interviews, the competency indicators of managers based on transcendental governance were classified into 12 specific factors and then, by extracting these factors, they were ranked through quantitative research. The results of the study showed that among the competency indicators of managers based on transcendental governance, spiritual intelligence, relational and communication competence, and jihad for realization are the most important competency indicators of managers based on transcendental governance.

Keywords: meritocracy, managers, transcendental governance, Export Development Bank of Iran, Fuzzy Delphi

مقدمه

عنصر اساسی و بنیادین موفقیت هر سازمان یا موسسه‌ای نیروی انسانی آن می‌باشد. نیروی انسانی قادر است تاثیر متعدد و بسیار زیادی در کارکرد و کارایی سازمان یا موسسه داشته باشد، به شکلی که به عنوان منبع بنیادین و تاثیرگذار اولویت رقابتی مستمر، در حال جا گذاشتن و عبور از شکل‌های دیگر دارایی و سرمایه است (سیدجوادین، ۱۴۰۱: ۱۰۲). شایستگی تلفیقی از علم، تخصص‌ها، توانمندی‌ها و خصوصیات قابل لمس و قابل سنجش بوده که به اصلاح و ارتقاء کارکرد فعالیت‌های اعضای سازمان کمک نموده و در پایان منجر به پیروزی و موفقیت سازمانی می‌شود. از این رو شایستگی‌ها ترکیبی فعال از دانش، توانایی‌ها و نیت هستند که افراد را قادر می‌سازند تا با موفقیت و مسئولانه به تغییرات پاسخ دهند (ونگ و همکاران، ۲۰۲۱). بر این اساس شایستگی توصیف کننده‌ی خصوصیات بنیادین شخص-انگیزه، صفات، تخصص، جایگاه اجتماعی و گروه دانشی است که فرد برای به اجرا گذاشتن وظایف شغلی از آنها استفاده می‌کند. در یک توصیف کلی‌تر، شایستگی مدیر به گروهی از تجربه‌ها، علوم، تخصص‌ها، خصوصیات، ذهنیت از خود یا جایگاه اجتماعی، هنجارها و دیدگاه‌های یک مدیر پرداخته که او در طول زندگی خود آنان را به دست آورده است (سنگری، ۱۳۹۷). در فرهنگ اسلامی و قرآنی، واگذار کردن مدیریت و اداره امور یک کشور و یا سازمان به شایستگان و برگزیدگان یک اصل و پایه بسیار مستحکم و غیر قابل نفوذ است. در این راستا باور شیعه به امامت و داشتن عصمت در رابطه با ائمه اطهار، نشأت گرفته از شایسته محوری و واگذار کردن حکومت به دست اولیا، یک حقیقت منطقی و قرآنی است، زیرا جایگاه مدیریت در رویکرد اسلامی به عنوان امانتی بوده که به فرد یا رهبر سپرده می‌شود (مرادی‌آیدیشه و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۴۵). در این راستا شیوه و مدل حکمرانی متعالی از موضوعات نوین و بسیار مهمی است که طی چند دهه‌ی کنونی به مبنای نظری پژوهش و توسعه وارد شده و به شکل سریعی توجه اکثر اندیشمندان و صاحب نظران اسلامی را به خود جلب کرده است. (کلهری و همکاران، ۱۴۰۱). حکمرانی متعالی یکی از دیدگاه‌های جدید در حوزه مدیریت و کنترل جامعه، سازمان و گروه‌ها محسوب شده که در دوران کنونی در مجامع سیاسی و اجتماعی و در بین دانشمندان و پژوهشگران مختلف اسلامی، دارای اهمیت خاصی می‌باشد (اخترشهر، ۱۴۰۱). در ایران بیشتر الگوی سیاست‌گذاری و حکمرانی به الگوی نهادی یعنی بر مبنای ساختار سازمانی دولت نزدیک است، به طوری که از تاریخچه‌ی به وجود آمدن دولت در ایران نمایان است، اجرای سیاست‌گذاری و حکمرانی توسط حکومت یعنی دولت شکل گرفته است (کلهری و همکاران، ۱۴۰۱). در این رابطه، نظام حاکم بر کشور ایران به مثابه‌ی سیستمی که بعد از انقلاب اسلامی به وجود آمد، یک تجربه‌ی نوین از مدل‌های حکومت و مدیریت در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی محسوب می‌شود که در این راستا مشخص شدن و تنظیم یک مدل مدیریتی جهت مسئولان و مدیران عالی رتبه و همچنین افراد تصمیم‌گیر مدیر بر اساس یک راهبرد مسلط بر این شیوه‌ی حکومتی و هم راستا با نظام جمهوری اسلامی و هدف‌هایی را که برای خود تعیین نموده، یک ضرورت غیر قابل انکار بوده و عناصر موثر در چالش‌ها و مشکلات درونی و بیرونی احتمال دارد مزیت‌ها و مهم بودن مولفه‌های مدیریتی را در مقاطع زمانی گوناگون دچار تحول و دگرگونی نماید؛ زیرا بر اساس اصل دوم قانون اساسی، نظام برآمده از انقلاب اسلامی یک حکمرانی بر اساس معنویت و همچنین با در نظر گرفتن اصل نهم قانون اساسی، نظام جمهوری اسلامی وظیفه دارد جهت دستیابی به هدف‌های تعیین شده و مورد نظر، تمامی شرایط و لوازم خود را مورد استفاده قرار داده و مدیران سطوح بالا وظیفه دارند جهت دستیابی به این هدف‌ها، شیوه‌ها و سبک‌های مدیریتی خود را به مرحله اجرا درآورند (محمدظاهری، ۱۳۹۹).

در یک توصیف کلی، حکمرانی متعالی به آن شکل از تصمیم‌سازی و اخذ تصمیم، نهادسازی، تنظیم‌گری، سیاست‌گذاری و فعالیت‌ها و کارکردهای منطقی و استراتژیک گفته می‌شود که در سایه‌ی پذیرش و پیروی از ولایت خداوند و راهنمایی امام معصوم و تبعیت از ولی فقیه جامع الشرایط و حاکم اسلامی قابل حصول است. در این رابطه بر مبنای چارچوب هنجارها، قواعد و شرع مقدس و همچنین با بهره‌گیری مطلوب از قابلیت منابع انسانی، مادی و معنوی و به وسیله‌ی اجرای مسئولیت‌های حکومتی مانند قانونگذاری، به اجرا گذاشتن قواعد و مطابقت اجرا با مقررات توسط ایجاد دولت اسلامی، سبب بالاترین احتمال دستیابی به مقاصد دینی و پیشرفت و تعالی آحاد مردم و همچنین کارآمدترین شکل حکمرانی متعالی می‌شود (غضنفری و همکاران، ۱۴۰۲: ۷۵). مدیریت نیروی انسانی دولتی از قابلیت و ظرفیت بالایی جهت اثرگذاری و ارتقاء شاخص‌های حکمرانی شایسته یا متعالی برخوردار بوده و به خاطر افزایش شاخص‌های حکمرانی

شایسته یا متعالی، تدوین الگوها و مؤلفه‌های شایستگی در همه‌ی چرخه‌های نیروی انسانی به مثابه‌ی یکی از معیارها و ملاک‌ها، جایگاه بسیار ویژه‌ای را بر عهده دارد. چنانچه چرخه‌های گوناگون نیروی انسانی با بهره‌گیری از قالب عمومی شایستگی تدوین و به اجرا گذاشته شوند، نظامی فراگیر ایجاد شده که قادر است خود را تقویت نماید. به این دلیل به اجرا گذاشتن شایستگی نیروی انسانی در بخش دولتی در راستای افزایش و ارتقا حکمرانی شایسته و متعالی سازمان‌های دولتی نتایجی را در پی خواهد داشت که به تامین منافع مادی و معنوی و دستیابی به سعادت دنیوی و اخروی نیروی انسانی و سازمان منجر می‌گردد (مقیمی فیروزآباد و حمداللهی، ۱۴۰۱). با مرور مطالب ارائه شده، مدیران به عنوان رهبران سازمانی با به اجرا گذاشتن درست و مطلوب استراتژی‌های بانکی، امکان سازگاری و همراهی هدف‌های خود با استراتژی‌های بانکی و همچنین با مورد توجه قرار دادن نقاط قوت خود و نیز مسئولیت‌پذیری جهت رشد، پیشرفت و توسعه را می‌توانند در حکمرانی متعالی مورد توجه قرار دهند. سیستم بانکی هر جامعه‌ای در فرایند پیش‌گیری از بحران مدیریتی، لازم است تا پیش از به وجود آمدن هر چالش و مسئله‌ای با توانمند کردن مدیران و مسئولان این نظام بانکی، آنان را آماده و برخوردار از شایستگی گوناگونی کرده تا قادر باشند به شکلی مطلوب و صحیح وظایف و مسئولیت‌های خود را به اجرا بگذارند. در این رابطه پژوهش حاضر در پی ارائه یک استراتژی بنیادین در چهارچوب شاخص‌های شایستگی مدیران و با مورد توجه قرار دادن حکمرانی متعالی است. بر اساس پیامدهای برداشت شده از مطالعات پیشین، وجود شایستگی مدیریت بر مبنای حکمرانی متعالی می‌تواند موجب تقلیل مخارج جانبی و همچنین توانمندسازی مدیران و بیشتر شدن اثربخشی و کارایی آنان گردد، به این دلیل تلاش شده که بر مبنای مباحث علمی و آکادمیک شاخص‌های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی مشخص و در میان مدیران بانک توسعه صادرات ایران شناسایی و تحلیل گردد؛ از این رو با هدف قرار دادن این موضوع، در پژوهش حاضر محقق در پی پاسخ به این سؤال است که شاخص‌های شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در بانک توسعه صادرات ایران کدامند؟

پیشینه نظری پژوهش

در جهان متحول دوران کنونی مدیران یکی از ابزارهای بسیار با اهمیت و مهم در مدیریت و کنترل سازمان‌ها محسوب شده و برخورداری از مدیران قوی و توانمند که قادر باشند سازمان‌ها را در مواجهه با موج‌های فراوان و بی‌شمار تغییرات و رقابت با پیروزی به سمت ایده‌آل‌ها هدایت و راهنمایی کنند، یک اولویت رقابت ملی به شمار می‌رود (آرائی و همکاران، ۱۴۰۲). از طرفی اندازه‌ی اثربخشی سازمان‌ها و موسسات با اندازه‌ی شایستگی مدیران و رهبران آنان، پیوندی ناگسستنی دارد. مدیران و مسئولان سازمان‌ها و موسسات، هنجارها و آداب سازمانی را نهادینه کرده و با مشخص کردن اهداف و مأموریت‌های سازمان و اعضای سازمان، برانگیختگی ضروری را به خاطر دستیابی به چشم‌اندازهای سازمان مهیا می‌کنند. در عصر حاضر رشد و ارتقاء شایستگی مدیران و مسئولان سازمانی، به یکی از با اهمیت‌ترین استراتژی‌های سازمان‌ها جهت ادامه حیات و فعال بودن در فضای دشوار، پر مسئله و پیش‌بینی‌ناپذیر در فضای سازمان‌های کنونی تبدیل شده است. به همین خاطر جایگاه شایسته سالاری در به انجام رساندن اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی و همچنین موفقیت آنها را نمی‌توان پنهان نگه داشت. بر این اساس شایستگی حرفه‌ای یکی از مهم‌ترین شایستگی لازم مدیران و رهبران سازمانی است (سلمانی و پورالشریعه، ۱۴۰۰: ۱۳). شایستگی‌ها به موسسات و سازمان‌ها این مجوز را می‌دهند که با سرعت بیشتری اعضای خود و مدیران را با هدف‌های راهبردی و اهداف بلند مدت خود همراه و همگام ساخته و آماده نمایند. از این رو در محیط و فضای شغلی دوران کنونی به مدیرانی احتیاج داریم که قادر باشند به درستی تصمیم گرفته، راهکارهای نوآورانه‌ای برای چالش‌ها و مشکلات مطرح کنند و در مقابل کار، خود را جوابگو نشان دهند. به همین خاطر با در نظر گرفتن گسترش و توسعه فراگیر سازمان‌های مختلف، ضرورت وجود مدیران متخصص و دارای توانایی بالا در استفاده از علم و مهارت و تجربه از اهمیت روز افزونی برخوردار شده است (ابراهیم‌پور و همکاران، ۱۴۰۰: ۴۴۱). امروزه متناسب با دیدگاه و ایده‌ی سیاسی و ایدئولوژی سیاسی در هر کشوری، شکل و ساختار سیاسی و سطوح مختلف قدرت بر اساس اعتقادات و باورهای حاکمان و مدیران آنان ایجاد شده است، به این دلیل حکمرانی یا مدیریت و رده‌های مختلف قدرت در هر جامعه‌ای منطبق با سیستم سیاسی مسلط بر آن جامعه است. البته اصول مسلط می‌تواند از یک دیدگاه، ایدئولوژی و مقررات متعالی و مناسب سرچشمه گرفته باشد. به این خاطر توجه به حکمرانی یا مدیریت در سطوح گوناگون یک کشور، همواره دارای اهمیت بوده و مورد توجه قرار می‌گیرد (عابدی‌درچه، ۱۴۰۱). در دوران کنونی توجه به حکمرانی از شکل استاندارد ابتدایی بیان شده‌ی جهانی خارج شده و سبب به وجود آمدن عناوین حکمرانی هم‌چون حکمرانی سنتی، حکمرانی مدرن الکترونیک، حکمرانی مردم‌سالارانه، حکمرانی متعالی، حکمرانی پایدار، حکمرانی شایسته، حکمرانی جهادی، حکمرانی خدامدار، حکمرانی مطلوب و... شده است. دلیل پیدایش انواع مختلف حکمرانی عدم موفقیت و شکست الگوی ابتدایی و استاندارد جهانی حکمرانی خوب بود، چون با توجه به زمینه‌مند بودن

الگوهای ارائه شده، لازم بود که در هر کشور یا جامعه‌ای با توجه به شرایط و وضعیت منطقه‌ای، محیطی، ارزش‌ها، اعتقادات و... یک الگوی حکمرانی مناسب تدوین گردد تا ضمن استخراج عناصر جدید و مطلوب، شاخص‌های غیر قابل اجرا کنار گذاشته شوند (کلهری و همکاران، ۱۴۰۱). در این رابطه، سستی یا ناتوانی مدیران در سطوح بالا در حوزه‌های اعتقادی و ارزشی و همچنین فرهنگی و نیز ضعف در دانش تخصصی قادر است چالش‌ها و مسائل زیادی را در امتداد دستیابی به هدف‌های حکومت اسلامی به وجود آورد. از طرف دیگر همواره مقام معظم رهبری در طی سالیان گذشته بارها به در پیش گرفتن مدل مناسب و متعالی مدیریتی از طرف مسئولان حکومت پافشاری کرده و بارها بر مدیریت خوب و جهادی جهت راه‌حل مشکلات و چالش‌های مطرح جامعه اشاره داشته‌اند (محمداظه‌ری، ۱۳۹۹).

پیشینه تجربی پژوهش

تحقیقات و پژوهش در این زمینه مستلزم بررسی دقیق مطالعات تجربی موجود است تا بتوان جنبه‌های مفهومی موردنظر را به درستی آشکار ساخت. این امر شامل تحلیل نتایج تحقیقات مرتبط است تا به عنوان مبنایی برای جهت‌دهی به پژوهش‌های آتی مورد استفاده قرار گیرد. در این راستا، در ادامه به معرفی و مرور برخی از مهم‌ترین مطالعات مرتبط با این موضوع می‌پردازیم تا به درک بهتری از این حوزه دست یابیم.

بایراساکی^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان "شایستگی مدیر در حوزه مدیریت: ارزیابی سطح اهمیت شایستگی مدیریتی" بیان داشت هدف این مقاله ارائه بینش‌های حاصل از بررسی انجام شده در مورد ارزیابی سطح اهمیت شایستگی مدیریتی در مدارس جامع لیتوانی است. این رویکرد که شایستگی مدیریتی مدیران مدرسه تأثیر زیادی بر فرآیند آموزش دارد و یکی از مهمترین عوامل تضمین کننده کارایی فعالیت‌های مدرسه مانند سیاست آموزشی و برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیند آموزشی، مدیریت منابع انسانی، مادی و مالی است، دنبال شده است. برای سنجش مؤلفه‌های شایستگی از پرسشنامه خودساخته محقق برای ارزیابی تخصصی استفاده شد. در این مقاله، نویسنده نتایج اصلی یک بخش از تحقیق مربوط به شایستگی رهبر مدرسه در حوزه مدیریت را ارائه می‌دهد که به پنج حوزه تقسیم شده است: مدیریت استراتژیک موسسه، مدیریت فرآیند آموزش و یادگیری، مدیریت توسعه منابع انسانی، تضمین و مدیریت ساختار، فرآیندها و منابع موسسه، مشارکت و همکاری استراتژیک. هر یک از حوزه‌ها شامل موارد مختلفی است که یک مدیر مدرسه موفق باید داشته باشد. اهمیت، که به عنوان مهمترین مشخص شده است، با روش رتبه‌بندی ارزیابی شد. ضریب هماهنگی کندال برای ارزیابی توافق بین ارزیابان برای هر سوال رتبه‌بندی شده استفاده شده است. نتایج نشان داد که مهمترین شایستگی مدیران که تأثیر زیادی بر نتایج حوزه‌های فعالیت مدرسه دارند، عبارتند از توانایی در شکل‌دهی به جهت استراتژیک و اجرای سیاست‌های مؤثر کارکنان، تقویت نگرش جامعه مدرسه مبنی بر اینکه هر دانش‌آموز می‌تواند در فرآیند یادگیری به موفقیت برسد، سازماندهی شرایط مساعد برای توسعه حرفه‌ای کارکنان، مدیریت اموال و تخصیص‌ها، همکاری با والدین، سرپرستان یا قیم‌ها.

بوجوکراپان و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به ترکیب شایستگی دیجیتال اساتید برای آموزش دانشجویان حرفه‌ای در آموزش عالی پرداخته‌اند. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد که شایستگی اساتید دیجیتال برای دانشجویان حرفه‌ای آموزش عالی شامل ۹ شایستگی است که عبارت از شایستگی اول: دانش، مهارت‌ها، توانایی‌های مربوط به فناوری دیجیتال. شایستگی دوم: سازگاری و تغییر فناوری. شایستگی سوم: حل مشکلات و استفاده از فناوری دیجیتال و سازمان‌دهی محیط‌های مجازی. شایستگی چهارم: اخلاق، اخلاقیات و ایمنی فناوری. شایستگی پنجم: ارتباطات و کار تیمی. شایستگی ششم: آموزش راهبردها و کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات. شایستگی هفتم: مبتکران و ارزیابان آموزش نوآور. شایستگی هشتم: ویژگی‌های مورد انتظار و درس آموخته شده. شایستگی نهم: اتصال دانش و تقویت همکاری، می‌باشند.

رضایی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به شناسایی الگوی شایستگی مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه پرداخته‌اند. ایشان معتقد هستند که جایگاه با اهمیت شایستگی‌ها در ارتقا و اصلاح فعالیت‌ها و اقدامات حرفه‌ای و کاری روشن و نمایان است، به شکلی که منابع انسانی متخصص و شایسته قادر هستند سازمان یا موسسه را به سمت هدف‌های متعالی مدیریت و راهنمایی کنند. نتایج به دست آمده از این

پژوهش نشان داد که شایستگی مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه فراجا در ۵ بُعد، ۱۶ مؤلفه و ۱۰۲ شاخص قابل احصاء است. ابعاد شامل مهارت‌های عمومی؛ مهارت‌های تخصصی حرفه‌ای؛ مهارت‌های فردی؛ مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های علمی، دانشی و بصیرتی بودند.

الهی‌نژاد (۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی رابطه حکمرانی متعالی مهدوی و حکمرانی مطلوب ولی فقیه پرداخته است. وی معتقد است که حکمرانی متعالی در چارچوب حکمرانی اسلامی معنا و مفهوم پیدا می‌کند. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد که هر دو حکمرانی متعالی مهدوی و حکمرانی مطلوب ولی فقیه از یک خاستگاه واحد به نام اندیشه مهدویت سرچشمه گرفته‌اند و ضمن داشتن اشتراکات فراوان از یک ارتباط دو طرفه نیز برخوردار هستند. مولفه‌های اصلی حکمرانی متعالی مهدوی در چارچوب سه بُعد مشروعیت‌سازی، مقبولیت‌سازی و هدف‌نمائی و حکمرانی ولی فقیه در چارچوب سه بُعد تمهیدگری، ترویج‌گری و الگوسازی است.

رستمی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به ارزیابی الگوی شایستگی اخلاقی مدیران در حوزه سلامت دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی پرداخته‌اند. ایشان معتقد هستند که شایستگی اخلاقی به مثابه بنیان اساسی میان شایستگی و فعالیت‌های اخلاقی بوده و اهمیت بسیار زیادی در سطوح مدیریتی دارد. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد که شایستگی اخلاقی مدیران در دو بُعد شایستگی اخلاقی فردی و شایستگی اخلاقی بین فردی قابل تفکیک می‌باشد. در این راستا بُعد شایستگی اخلاقی فردی در برگرفته‌ی دو مولفه‌ی هوش اخلاقی با شاخصه‌های صداقت و درستی، ساده زیستی و قناعت، خود کنترلی، اعتماد به نفس، پاکدامنی، پرهیز از سخن لغو، فروتنی، شفافیت، قانون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، وجدان کاری و مولفه‌ی شایستگی حرفه‌ای با شاخصه‌های اعتبار و شایستگی علمی، تجربه کاری، تسلط بر بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی بوده و بُعد شایستگی اخلاقی بین فردی در برگرفته‌ی دو مولفه‌ی هوش هیجانی با شاخصه‌های ارتباطات حسنه، همدلی، احترام به دیگران، گشاده‌رویی، بخشش، درک تفاوت‌های فردی و مولفه‌ی رهبری اخلاقی با شاخصه‌های عدالت، انعطاف‌پذیری، حفظ کرامت انسانی، تشویق به جا، روحیه اصلاح‌گری، توجه و اهمیت به دیگران می‌باشند.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه، پژوهشی آمیخته با رویکرد کیفی و کمی در چارچوب پارادایم استقرایی-قیاسی است. روش تحقیق دلفی فازی، روشی است که در آن دیدگاه‌های ذهنی متخصصان به داده‌هایی شبه عینی تبدیل می‌شود. این روش، فرایندی سازمان‌یافته را ارائه می‌دهد تا دانش جمع‌آوری‌شده از گروه خبرگان را جمع‌بندی و خلاصه کند (نیل و بیبرمن ۲۰۰۳). مزیت روش دلفی فازی در توجه به هر یک از نظرات و یکپارچه نمودن آنها برای دستیابی توافق گروهی است (کو و چنگ ۲۰۰۸). جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی کلیه خبرگان و اساتید رشته مدیریت بود که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و به تعداد ۱۹ نفر انجام شده است. در این پژوهش، حجم نمونه بر اساس اصل اشباع نظری تعیین شد. این مصاحبه‌ها به صورت حضوری و با پرسش‌های باز انجام شد تا دیدگاه‌های عمیق‌تر و جزئی‌تر شرکت‌کنندگان را کشف کند. سپس، محققان از روش کدگذاری برای سازمان‌دهی و تحلیل داده‌ها استفاده کردند. برای تضمین دقت و اعتبار، کدهای حاصل از مصاحبه‌ها به مصاحبه‌شوندگان بازگردانده شد تا تأیید نهایی را انجام دهند. هدف اصلی، درک عمیق ایده‌ها و دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان بود. جامعه آماری بخش کمی مدیران بانک توسعه صادرات ایران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی دردسترس حجم نمونه تعیین شده است. در این پژوهش، کفایت نمونه با استفاده از آزمون KMO ارزیابی و تأیید شد. گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از طریق مصاحبه و در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه انجام شد. اعتبار و پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها با روش‌های مختلف تضمین شد. روایی محتوایی با استفاده از شاخص CVR مورد ارزیابی قرار گرفت، که در آن ضرورت مفاهیم مورد سوال قرار گرفت و نتایج نشان‌دهنده‌ی روایی بالای ۷۷ درصد بود. آزمون کاپای کوهن نیز پایایی را با عدد معنی‌داری بالای ۶۰ درصد تأیید کرد. علاوه بر این، اعتبار محتوای پرسشنامه توسط پنج متخصص در این زمینه بررسی و تأیید شد.

جدول ۱. بررسی کفایت نمونه

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.۸۱۹
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۸۲.۲۳۶
	df	۸۷
	Sig.	.۰۰۰

جدول ۲. آزمون پایایی کاپا کوهن

معنی داری	Approx. T	Asymp Std.Error	ارزش	
.۰۰۰	۶.۶۹۷	.۱۲۰	.۶۴۵	Measure of Agreement Kappa

جدول ۳. نسبت روایی محتوا و شاخص کاپا کوهن به تفکیک

متغیر	کاپا	روایی محتوا
هوش معنوی	۰/۷۶	۰/۹۰
جهت گیری توسعه انسانی	۰/۶۵	۰/۷۵
ارزش محوری	۰/۸۱	۰/۷۹
جهان بینی الهی	۰/۶۳	۰/۹۱
سلامت روانشناختی	۰/۶۱	۰/۶۹
تفکر بینش مدار و استراتژیک	۰/۷۱	۰/۹۱
مقابله با نگرش جزیره ای	۰/۸۱	۰/۸۳
شایستگی رابطه ای و ارتباطی	۰/۷۶	۰/۸۵
نوآوری و انعطاف پذیری	۰/۶۷	۰/۸۴
جهاد تحقق	۰/۸۳	۰/۷۹
طهارت اخلاق	۰/۶۹	۰/۷۶
طرز فکر متعالی	۰/۷۱	۰/۷۷

این پژوهش با رویکردی آمیخته و اکتشافی، ابتدا از روش کیفی بهره می برد و سپس به مطالعه کمی می پردازد. در مرحله کیفی، نظرات خبرگان تا رسیدن به اشباع اطلاعات و کفایت نظری، جمع آوری و تحلیل شد. داده های کیفی حاصل از مصاحبه ها با استفاده از نرم افزار MaxQda ۲۰۲۰ و روش کدگذاری مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه، پژوهش کمی با هدف اولویت بندی شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی، بر اساس نتایج بخش کیفی، انجام شد. در این فرایند، از روش Delphi fuzzy برای تحلیل نهایی داده ها استفاده گردید تا شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی مشخص و اولویت بندی شوند.

یافته های پژوهش

یافته های جمعیت شناختی

جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار	جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۴	مرد	دکتری	هیئت علمی	۱۱
مرد	دکتری	هیئت علمی	۱۱	مرد	دکتری	هیئت علمی	۹
مرد	دکتری	هیئت علمی	۲۱	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۲۰
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۲	زن	دکتری	هیئت علمی	۱۷
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۳	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۶
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۲۴	زن	دکتری	هیئت علمی	۱۵
مرد	دکتری	هیئت علمی	۱۰	زن	دکتری	هیئت علمی	۱۵
مرد	دکتری	هیئت علمی	۱۴	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۹
مرد	دکتری	هیئت علمی	۱۱	مرد	دکتری	هیئت علمی	۴
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۷	-	-	-	-

یافته های بخش کیفی

در این پژوهش، مصاحبه های کیفی به صورت حضوری و با پرسش های باز، برای درک عمیق تر موضوع، انجام پذیرفت. سپس، با استفاده از روش کدگذاری، داده های حاصل از مصاحبه ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این فرآیند با هدف شناسایی شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی صورت گرفت. برای استخراج شاخص ها، متون مصاحبه ها با دقت بررسی شد و با کمک نرم افزار MaxQda ۲۰۲۰، کدگذاری و طبقه بندی گردید. محققان به تحلیل دقیق متن مصاحبه ها پرداختند تا مفاهیم کلیدی را استخراج کنند. برای تضمین دقت و صحت کدگذاری، کدهای حاصل از مصاحبه ها به مصاحبه شوندگان ارائه شد تا تاییدیه نهایی را دریافت کنند. این مرحله تضمین می کرد که مفاهیم استخراج شده، بازتاب دهنده دیدگاه های مصاحبه شوندگان است و به درک بهتر ایده های اصلی آنها کمک می کند.

جدول ۵. کدهای محوری و انتخابی

هوش معنوی	خودآگاهی درک عمیق از ارزش ها، احساسات و تأثیر شخصی استدلال اخلاقی تصمیم گیری بر اساس اصول اخلاقی هدف درونی همسو کردن مأموریت شخصی با اهداف سازمانی و اجتماعی فروتنی و همدلی دیدن رهبری به عنوان خدمت، نه قدرت
جهت گیری توسعه انسانی	توانمندسازی دیگران تقویت رشد، یادگیری و استقلال مربیگری و راهنمایی شناسایی و توسعه پتانسیل زیردستان همسو کردن وظایف با ارزش ها و هدف ایجاد کار معنادار
ارزش محوری	رهبری مبتنی بر ارزش ها صداقت هماهنگی بین کلمات، اعمال و ارزش ها عدالت و انصاف

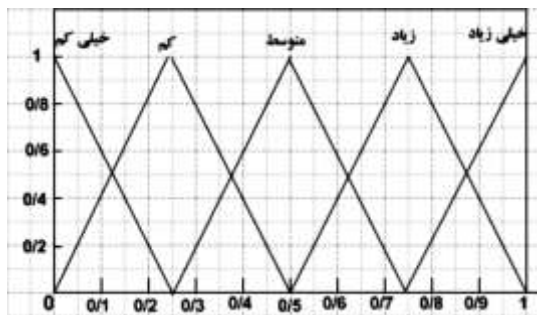
تضمین برابری در تصمیم‌گیری احترام به کرامت ارج نهادن به ارزش ذاتی هر فرد طرز فکر پایداری تفکر بلندمدت و جامع پاسخگویی عدالت محوری مردم باوری مسئولیت پذیری خلقیات و نیت های درست رویکرد الهی اعتقاد به خدمت در نظام اسلامی ناظر دانستن خداوند	
قرآن محوری پایبند به احکام اسلامی و معتقد به مبانی دینی و اخلاقی پایبندی به قوانین اسلامی پاسخگویی در برابر خداوند و مردم	جهان بینی الهی
مدیریت استرس تعادل کار و زندگی ارتباط مؤثر پشتیبانی اجتماعی	سلامت روانشناختی
بینش متعالی تفکر استراتژیک پیش‌بینی تغییر و هدایت تحول دید فراتر از اهداف کوتاه‌مدت خیر اجتماعی گسترده‌تر برنامه‌ریزی هدفمند ادغام اخلاق و تأثیرگذاری در استراتژی	تفکر بینش مدار و استراتژیک
تقویت فرهنگ همکاری ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه تعیین اهداف مشترک مدیریت تغییرات ایجاد محیط بازخورد	مقابله با نگرش جزیره ای
ارتباط اصیل حساسیت فرهنگی توانایی ایجاد ارتباط مؤثر مدیریت تعارض و جلب اعتماد ذی‌نفعان گفتگوی باز، صادقانه و دلسوزانه احترام به تنوع و جهان‌بینی‌های مختلف تحول در منازعات حل مسائل با رویکردهای صلح‌آفرین مهارت‌های بین‌فردی	شایستگی رابطه‌ای و ارتباطی

نوآوری و انعطاف‌پذیری	توانایی انطباق با تغییرات محیطی و ارائه راهکارهای نوآورانه اهمیت جو نوآوری سازگاری با تغییرات R & D همکاری با سایر سازمان‌ها ایجاد ساختارهای سازمانی منعطف فراهم کردن منابع لازم
جهاد تحقق	دستیابی به اهداف و ارزش‌های اسلامی و انسانی جهاد علمی جهاد اقتصادی تقویت هویت اسلامی
طهارت اخلاق	تواضع، مسئولیت‌پذیری پاکدامنی، پاکدلی، امانت‌داری خیرخواهی و اخلاص تقوی حسن عقیده سعه صدر، ورع، صداقت و مناعت صریح‌اللهجه
طرز فکر متعالی	تمرینات تأملی آگاهی‌فراگردی درک خود به عنوان بخشی از چیزی بزرگتر رهبری خدمتگزار رهبری با خدمت به یک خیر والاتر نه فقط اهداف سازمانی

یافته‌های کمی پژوهش

تعریف متغیرهای زبانی

در این پژوهش، پس از مصاحبه با متخصصان و کارشناسان، پرسشنامه‌ای طراحی شد تا نظرات آنها در مورد شاخص‌های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی را جمع‌آوری کند. خبرگان می‌توانند با استفاده از مقیاس‌های کلامی، از خیلی کم تا خیلی زیاد، اهمیت هر عامل را ارزیابی کنند. برای اطمینان از درک یکسان از متغیرهای کیفی، دامنه این متغیرها به صورت اعداد مثلی فازی تعریف شده است. این تعریف، با توجه به شکل ۱ و جدول ۶، به خبرگان کمک می‌کند تا با درک مشابهی به پرسش‌ها پاسخ دهند و تأثیر تفاوت‌های فردی بر تفسیر متغیرها را کاهش دهند.



شکل ۲ تعریف متغیر زبانی

در جدول ۶ نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۶ جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰.۷۵, ۱, ۱)	۰.۷۵
زیاد	(۰.۵, ۰.۷۵, ۱)	۰.۵۶۲۵
متوسط	(۰.۲۵, ۰.۵, ۰.۷۵)	۰.۳۱۲۵
کم	(۰, ۰.۲۵, ۰.۵)	۰.۰۶۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰.۲۵)	۰.۰۶۲۵

اعداد فازی قطعی شده در جدول ۴ با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل رابطه یک محاسبه شده اند (β حد بالای عدد فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی، m حد پایین عدد فازی مثلثی).
رابطه ۱:

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

نظرسنجی مرحله اول

در این پژوهش، شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی از طریق مصاحبه های نیمه ساختارمند جمع آوری شده و سپس در قالب پرسشنامه ای منظم به متخصصان ارائه می شود. این پرسشنامه شامل گزینه های انتخابی و متغیرهای زبانی مشخصی است. تحلیلگران با بررسی پاسخ های ثبت شده در پرسشنامه، به محاسبه میانگین فازی شاخص ها می پردازند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = (\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)})$$

در این رابطه A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه های خبرگان است. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، تعداد پاسخ های داده شده به هر مولفه مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظر سنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ های داده شده به شرح جدول زیر است.

جدول شماره ۷. نتایج شمارش پاسخ های مرحله نخست نظرسنجی

شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
هوش معنوی	۳۱	۳	۱	۳	۱
جهت گیری توسعه انسانی	۲۹	۶	۴	۱	۲
ارزش محوری	۳۱	۲	۳	۱	۳
جهان بینی الهی	۳۰	۳	۰	۲	۱
سلامت روانشناختی	۳۰	۶	۱	۲	۰
تفکر بینش مدار و استراتژیک	۳۱	۲	۱	۲	۲

مقابله با نگرش جزیره ای	۳۳	۳	۳	۲	۲
شایستگی رابطه‌ای و ارتباطی	۳۴	۲	۰	۳	۲
نوآوری و انعطاف‌پذیری	۳۲	۳	۰	۱	۳
جهاد تحقق	۳۱	۶	۴	۲	۴
طهارت اخلاق	۳۰	۶	۲	۳	۰
طرز فکر متعالی	۲۹	۳	۳	۲	۱

با استفاده از فرمول مینکووسکی، میانگین فازی مثلثی برای هر عامل محاسبه شد و سپس تعداد پاسخ‌های مربوط به هر عامل مشخص گردید. در مرحله بعد، اعداد فازی قطعی برای هر مولفه به دست آمد. نتایج این فرایند شامل میانگین‌های فازی و مقادیر فازی‌زدایی شده مولفه‌ها به شرح زیر است:

جدول ۸. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

متغیر ها	میانگین فازی مثلثی (m, α , β)	فازی زدایی شده
هوش معنوی	(0.812, 0.562, 0.875)	۰.۹۳۰
جهت‌گیری توسعه انسانی	(0.892, 0.607, 0.923)	۰.۹۵۱
ارزش محوری	(۰.۸۳۹, ۰.۵۷۸, ۰.۹۳۷)	۰.۹۲۹
جهان بینی الهی	(۰.۸۰۳, ۰.۵۷۱, ۰.۹۰۲)	۰.۹۱۹
سلامت روانشناختی	(۰.۸۰۱, ۰.۵۷۳, ۰.۸۷۶)	۰.۹۶۱
تفکر بینش مدار و استراتژیک	(۰.۸۰۳, ۰.۵۷۱, ۰.۸۷۹)	۰.۸۵۹
مقابله با نگرش جزیره ای	(۰.۵۵, ۰.۹۰۵۶, ۰.۰۰۲۹)	۰.۸۷۴
شایستگی رابطه‌ای و ارتباطی	(۰.۸۰۳, ۰.۵۷۹, ۰.۸۷۲)	۰.۸۷۶
نوآوری و انعطاف‌پذیری	(۰.۸۴۸, ۰.۶۰۷, ۰.۹۳۷)	۰.۹۱۲
جهاد تحقق	(۰.۸۳۰, ۰.۵۷۸, ۰.۹۰۸)	۰.۹۰۳
طهارت اخلاق	(۰.۸۹۳, ۰.۶۴۲, ۰.۹)	۰.۹۳۶
طرز فکر متعالی	(۰.۷۷۶, ۰.۵۶۲, ۰.۸۴۸)	۰.۹۰۲

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

نظر سنجی مرحله دوم

در نظر سنجی مرحله دوم نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به مولفه‌های شناسایی شده به شرح جدول زیر است.

جدول ۹. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

شاخص‌های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی					
متغیر ها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
هوش معنوی	۳۰	۳	۱	۳	۲
جهت‌گیری توسعه انسانی	۲۹	۷	۲	۰	۰
ارزش محوری	۲۹	۳	۱	۴	۱

جهان بینی الهی	۲۸	۵	۲	۳	۱
سلامت روانشناختی	۳۹	۵	۳	۲	۰
تفکر بینش مدار و استراتژیک	۲۸	۶	۴	۲	۰
مقابله با نگرش جزیره ای	۳۳	۳	۰	۲	۰
شایستگی رابطه‌ای و ارتباطی	۳۳	۲	۰	۳	۱
نوآوری و انعطاف‌پذیری	۳۱	۵	۲	۰	۱
جهاد تحقق	۳۳	۱	۰	۰	۲
طهارت اخلاق	۳۲	۴	۲	۰	۱
طرز فکر متعالی	۳۰	۳	۰	۲	۳

در مرحله دوم، پس از تعیین تعداد پاسخ‌ها برای هر مولفه، محاسبات میانگین فازی مثلثی با استفاده از فرمول مینکووسکی انجام شد. سپس، اعداد فازی قطعی برای هر مولفه به دست آمد. نتایج حاصل از این فرایند به شرح زیر است: میانگین فازی و فازی‌زدایی مولفه‌ها در این مرحله، اطلاعات ارزشمندی را ارائه می‌دهد.

جدول ۱۰. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

متغیر ها	میانگین فازی مثلثی (m, α , β)	فازی زدایی شده
هوش معنوی	(۰.۸۹۶, ۰.۶۷۵, ۰.۹۲۳)	۰.۹۶۳
جهت‌گیری توسعه انسانی	(۰.۸۳۹, ۰.۶۳۶, ۰.۹۶۹)	۰.۸۸۶
ارزش محوری	(۰.۸۸۰, ۰.۵۸۹, ۰.۹۸۶)	۰.۹۲۰
جهان بینی الهی	(۰.۷۸۵, ۰.۶۸۲, ۰.۸۲۵)	۰.۹۳۱
سلامت روانشناختی	(۰.۸۰۵, ۰.۵۶۲, ۰.۹۱۳)	۰.۸۹۲
تفکر بینش مدار و استراتژیک	(۰.۸۸۱, ۰.۵۸۸, ۰.۹۸۱)	۰.۸۸۱
مقابله با نگرش جزیره ای	(۰.۸۸۶, ۰.۶۸۲, ۰.۹۸۷)	۰.۹۰۱
شایستگی رابطه‌ای و ارتباطی	(۰.۷۹۳, ۰.۵۷۱, ۰.۸۷۵)	۰.۹۵۰
نوآوری و انعطاف‌پذیری	(۰.۸۶۵, ۰.۵۸۵, ۰.۹۰)	۰.۸۵۱
جهاد تحقق	(۰.۷۷۹, ۰.۶۸۵, ۰.۹۸۳)	۰.۹۸۳
طهارت اخلاق	(۰.۸۸۳, ۰.۶۲۲, ۰.۹۲۶)	۰.۸۹۱
طرز فکر متعالی	(۰.۸۸۲, ۰.۶۴۰, ۰.۹۵۱)	۰.۹۰۱

برای ارزیابی نتایج، مقایسه میانگین فازی‌زدایی‌شده عوامل پیش‌برنده و پس‌برنده در شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی در هر دو مرحله نظرسنجی ضروری است. نتایج این تحلیل در جدول زیر خلاصه شده است، که تفاوت‌ها در میانگین‌های فازی‌زدایی‌شده را در مراحل مختلف نشان می‌دهد.

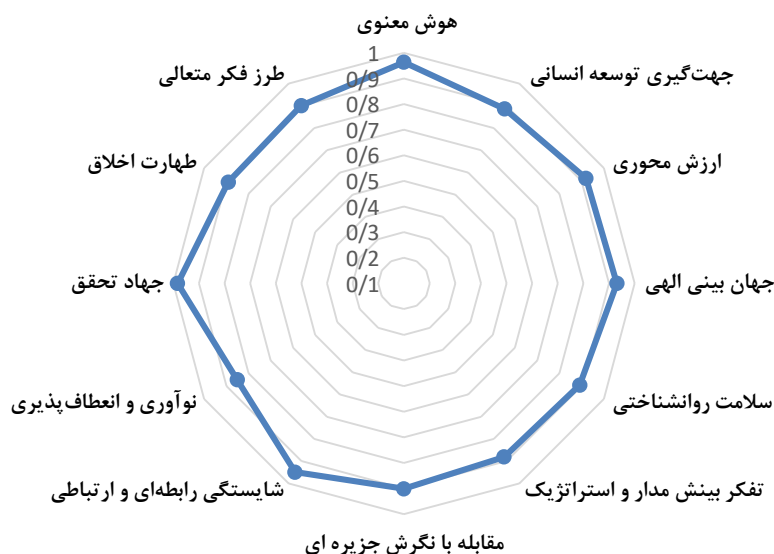
جدول ۱۱. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظر سنجی

متغیر ها	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم
هوش معنوی	۰.۹۳۰	۰.۹۶۳	۰.۰۳۳
جهت گیری توسعه انسانی	۰.۹۵۱	۰.۸۸۶	۰.۰۶۵
ارزش محوری	۰.۹۲۹	۰.۹۲۰	۰.۰۰۹
جهان بینی الهی	۰.۹۱۹	۰.۹۳۱	۰.۰۱۲
سلامت روانشناختی	۰.۹۶۱	۰.۸۹۲	۰.۰۶۹
تفکر بینش مدار و استراتژیک	۰.۸۵۹	۰.۸۸۱	۰.۰۲۲
مقابله با نگرش جزیره ای	۰.۸۷۴	۰.۹۰۱	۰.۰۲۷
شایستگی رابطه ای و ارتباطی	۰.۸۷۶	۰.۹۵۰	۰.۰۷۴
نوآوری و انعطاف پذیری	۰.۹۱۲	۰.۸۵۱	۰.۰۶۱
جهاد تحقق	۰.۹۰۳	۰.۹۸۳	۰.۰۸
طهارت اخلاق	۰.۹۳۶	۰.۸۹۱	۰.۰۴۵
طرز فکر متعالی	۰.۹۰۲	۰.۹۰۱	۰.۰۰۱

بر اساس تجزیه و تحلیل نظرات خبرگان در مراحل مختلف، فرایند ارزیابی به پایان رسیده است. اختلاف نظر میان خبرگان در مورد شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی، کمتر از ۰,۱ بوده و نشان دهنده ی توافق قابل توجهی در این زمینه است. این توافق حاکی از آن است که خبرگان دیدگاه های مشابهی در مورد شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی دارند. به همین دلیل، اولویت بندی عوامل پیش بینی شده در این پژوهش، در نمودارهای ۱ و ۲ به نمایش گذاشته شده است تا نتایج به دست آمده را به طور واضح نشان دهد.

نمودار ۱. الویت بندی شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی

شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی



بحث و نتیجه گیری

در عصر کنونی، که جهان شاهد تحولات و دگرگونی های شگرف و پرسرعتی در عرصه های مختلف است، نیاز به راهبردهای نوین و کارآمد در حوزه مدیریت، بیش از پیش احساس می شود. این راهبردها باید به گونه ای طراحی شوند که سازمان ها و موسسات را در مسیر سازگاری با تغییرات سریع محیطی یاری رسانده و آنها را در دستیابی به اهدافشان موفق و پیروزمند سازند. از سوی دیگر، نیروی انسانی به عنوان عنصر کلیدی و بنیادین در موفقیت هر سازمان یا موسسه، نقش بسزایی ایفا می کند. این نیروی انسانی است که با تاثیرگذاری عمیق و چندوجهی بر عملکرد و کارایی سازمان، به عنوان مهمترین منبع و عامل رقابتی، در حال پیشی گرفتن از سایر اشکال سرمایه و دارایی است و به عنوان اولویتی استراتژیک، جایگاه ویژه ای را در دستیابی به موفقیت های پایدار و مستمر به خود اختصاص داده است. شایستگی، مفهومی چندوجهی و پیچیده است که از تلفیق علم، تخصص ها، توانمندی ها و خصوصیات قابل لمس و سنجش شکل می گیرد. این مفهوم نه تنها به اصلاح و ارتقاء کارکرد فعالیت های اعضای سازمان کمک می کند، بلکه در نهایت منجر به پیروزی و موفقیت سازمانی می شود. در واقع، شایستگی ها ترکیبی پویا و فعال از دانش، توانایی ها و نیت هستند که به افراد امکان می دهند تا با مسئولیت پذیری و موفقیت به تغییرات محیطی و سازمانی پاسخ دهند. بر این اساس، شایستگی می تواند به عنوان توصیف کننده ای جامع از خصوصیات بنیادین فرد در نظر گرفته شود؛ خصوصیات مانده انگیزه ها، صفات شخصیتی، تخصص های حرفه ای، جایگاه اجتماعی و گروه دانشی که فرد برای اجرای وظایف شغلی خود از آنها بهره می برد. در یک نگاه کلی تر، شایستگی مدیریتی به مجموعه ای گسترده تر از عناصر اشاره دارد؛ از جمله تجربه های انباشته شده، دانش علمی، تخصص های حرفه ای، خصوصیات شخصیتی، ذهنیت فرد از خود و جایگاه اجتماعی اش، هنجارهای رفتاری و دیدگاه هایی که مدیر در طول زندگی و مسیر شغلی خود کسب کرده است. در چارچوب فرهنگ اسلامی و قرآنی، اصل واگذاری مدیریت و اداره امور کشور یا سازمان به افراد شایسته و برگزیده، به عنوان یک پایه مستحکم و غیرقابل خدشه، جایگاه ویژه ای دارد. این اصل، در باور شیعه به امامت و عصمت ائمه اطهار، ریشه در شایسته سالاری و سپردن حکومت به دست اولیای الهی دارد، که خود یک حقیقت منطقی و قرآنی است. زیرا در نگاه اسلامی، مدیریت امانتی است که به فرد یا رهبر سپرده می شود و این امانت داری، الزام به انتخاب شایسته ترین افراد برای تصدی امور دارد. در همین راستا، مفهوم حکمرانی متعالی به عنوان یکی از موضوعات نوین و مهم،

در دهه‌های اخیر وارد مبانی نظری پژوهش و توسعه شده و به سرعت توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران اسلامی را به خود معطوف کرده است. حکمرانی متعالی، به عنوان یک دیدگاه جدید در حوزه مدیریت و کنترل جامعه، سازمان‌ها و گروه‌ها، در دوران معاصر در مجامع سیاسی و اجتماعی و میان دانشمندان و پژوهشگران اسلامی، از اهمیت و جایگاه خاصی برخوردار شده است. از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی با استفاده از روش دلفی فازی انجام پذیرفت. ابتدا شاخص‌های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی با استفاده از مصاحبه با خبرگان استخراج شد. سپس با طراحی پرسشنامه با طیف‌های مشخص، نظرات مدیران در مورد این عوامل پرسیده شد. سرانجام نظرات با استفاده از روش فازی تحلیل و عوامل رتبه‌بندی شدند. شاخص‌های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی شامل هوش معنوی، جهت‌گیری توسعه انسانی، ارزش محوری، جهان بینی الهی، سلامت روانشناختی، تفکر بینش مدار و استراتژیک، مقابله با نگرش جزیره‌ای، شایستگی رابطه‌ای و ارتباطی، نوآوری و انعطاف‌پذیری، جهاد تحقق، طهارت اخلاق و طرز فکر متعالی می‌باشند. نتایج پژوهش نشان داد هوش معنوی، شایستگی رابطه‌ای و ارتباطی و جهاد تحقق مهمترین شاخص‌های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی می‌باشند.

با توجه به مطالب گفته شده پیشنهاداتی ارائه می‌گردد:

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که دستیابی به حکمرانی متعالی مستلزم برخورداری مدیران از مجموعه‌ای از شایستگی‌های چندبعدی است که در سطوح دانشی، مهارتی، رفتاری، ارزشی و معنوی قابل تبیین می‌باشد. بر این اساس، اولین پیشنهاد کاربردی، طراحی و استقرار نظام جامع شایستگی مدیران است؛ نظامی که بتواند معیارهای انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران را از سطح معیارهای صرفاً اداری و فنی فراتر برده و مجموعه‌ای از ویژگی‌های کلیدی همچون هوش معنوی، ارزش محوری، طهارت اخلاقی، آینده‌نگری و توانایی بسیج منابع را در بر گیرد. چنین نظامی می‌تواند با ایجاد شفافیت و عدالت در فرآیندهای مدیریتی، به ارتقای اعتماد عمومی و افزایش سرمایه اجتماعی کمک کند. از سوی دیگر، یافته‌ها بر ضرورت توانمندسازی و توسعه مستمر مدیران تأکید دارند. در این راستا، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، برنامه‌های یادگیری مادام‌العمر و دوره‌های تخصصی در زمینه تفکر سیستمی، تصمیم‌سازی، نوآوری، مهارت‌های ارتباطی و رهبری معنوی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا کند. تقویت این شایستگی‌ها باعث می‌شود مدیران بتوانند همگام با تحولات محیطی حرکت کرده و ظرفیت‌های لازم برای تحقق حکمرانی متعالی را در خود و سازمان‌های تحت مدیریتشان ایجاد کنند. نکته دیگر، نهادینه‌سازی ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای در حکمرانی است. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با تدوین منشور ارزش‌ها، ایجاد سازوکارهای نظارتی و طراحی نظام‌های تشویقی و بازدارنده، زمینه تحقق ارزش‌مداری و اخلاق‌گرایی را فراهم آورند. توجه به طهارت اخلاق و پایبندی مدیران به اصول اخلاقی نه تنها به مشروعیت حکمرانی می‌افزاید بلکه اعتماد اجتماعی و همبستگی سازمانی را نیز تقویت می‌کند. برای تحقق حکمرانی متعالی، ساختارهای سازمانی نیز باید از پویایی و انعطاف کافی برخوردار باشند. بنابراین، بازطراحی ساختارهای سازمانی به سمت الگوهای یادگیرنده، شبکه‌ای و منعطف پیشنهاد می‌شود تا امکان بسیج منابع، نوآوری و مقابله با نگرش‌های جزیره‌ای فراهم گردد. در چنین ساختارهایی، همکاری بین‌بخشی جایگزین نگاه فردگرایانه و منفعت‌طلبی‌های محدود می‌شود و مدیران می‌توانند با رویکردی سیستمی، کلان و هم‌افزا عمل کنند. از دیگر الزامات حکمرانی متعالی، توسعه سلامت روانی و معنوی مدیران و کارکنان است. ایجاد محیط‌های کاری سالم، حمایت‌گر و مبتنی بر اعتماد متقابل می‌تواند میزان فرسودگی شغلی را کاهش داده و سطح خلاقیت، انگیزش و تعهد کارکنان را افزایش دهد. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از طریق ارائه خدمات مشاوره‌ای، برنامه‌های ارتقای بهزیستی روانی و ترویج معنویت در محیط کار، این بعد از شایستگی‌های مدیریتی را تقویت نمایند. یافته‌ها همچنین بر اهمیت توسعه فرهنگ یادگیری و نوآوری در حکمرانی تأکید دارند. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با طراحی نظام‌های یادگیری سازمانی، تقویت تفکر انتقادی، حمایت از ایده‌های نو و بازنگری مستمر در روش‌های مدیریتی، بستری برای پویایی و رشد مستمر فراهم آورند. چنین رویکردی سبب می‌شود حکمرانی نه تنها واکنشی به تغییرات محیطی باشد بلکه به صورت پیش‌دستانه و فعالانه مسیر تحولات آینده را شکل دهد. از دیگر پیشنهادها، تقویت آینده‌نگری و بینش استراتژیک در مدیریت است. ایجاد مراکز

آینده پژوهی، استفاده از روش‌های سناریونویسی و همچنین بهره‌گیری از تحلیل روندهای کلان محیطی می‌تواند زمینه‌ساز طراحی سیاست‌ها و تصمیمات بلندمدت شود. مدیرانی که از چنین بینشی برخوردارند قادر خواهند بود مسیر توسعه پایدار و حکمرانی متعالی را برای جامعه ترسیم نمایند. پیشنهاد می‌شود نظام ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس شایستگی‌ها، بازطراحی گردد. این نظام باید علاوه بر شاخص‌های کمی و مالی، معیارهای کیفی نظیر ارزش‌مداری، مهارت‌های ارتباطی، سلامت روان‌شناختی، توانایی تفکر سیستمی و بینش استراتژیک را نیز در بر گیرد. همچنین لازم است در طراحی این نظام، رویکرد اسلامی-ایرانی به‌عنوان چارچوب بومی مورد توجه قرار گیرد تا حکمرانی متعالی متکی بر مبانی فرهنگی و ارزشی کشور شکل گیرد. چنین اقدامی موجب خواهد شد که مدل شایستگی مدیران نه تنها در سطح نظری، بلکه در سطح عملیاتی نیز قابلیت اجرا داشته و به بهبود کیفیت حکمرانی و افزایش کارآمدی سازمان‌های مختلف منجر شود.

در مسیر انجام این پژوهش، موانع و محدودیت‌های متنوعی وجود داشت که تأثیر قابل توجهی بر روند تحقیق گذاشتند. یکی از چالش‌های عمده، کمبود مطالعات و تحقیقات پیشین در حوزه شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی بود، که این موضوع نه تنها اهمیت و ضرورت انجام چنین پژوهشی را بیش از پیش آشکار می‌کند، بلکه نشان‌دهنده نیاز مبرم به غنی‌سازی ادبیات موجود در این زمینه است تا بتواند به عنوان پایه‌ای محکم برای تحقیقات آینده عمل کند. علاوه بر این، محدودیت دیگری که در این پژوهش خودنمایی می‌کرد، مربوط به جامعه آماری مورد نظر بود، زیرا به دلیل ماهیت و اهداف خاص تحقیق، انتخاب نمونه‌ها به طور اجتناب‌ناپذیری محدود به خبرگان و متخصصان این حوزه شده بود، که این امر خود چالش‌های خاص و پیچیده‌ای را در فرآیند جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل‌های دقیق به همراه داشت. با وجود اینکه این محدودیت‌ها تأثیرات قابل توجهی بر روند تحقیق داشتند، اما می‌توانند به عنوان انگیزه‌ای قوی برای تحقیقات آینده در نظر گرفته شوند، تا با رفع این موانع و چالش‌ها، درک عمیق‌تر و جامع‌تری از مفهوم شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی حاصل شود و راه برای پیشرفت‌های بیشتر در این حوزه هموار گردد.

منابع

- قرآن کریم
نهج البلاغه
- ابراهیم پور، م.، جرابین، م.، اکبری، ا.، و زنده دل، ا. (۱۴۰۰). تدوین طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس. مجله توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، ۱۲(۰)، ۴۳۹-۴۵۳. <https://doi.org/10.22118/edc.2020.194352.1109>
- احتشام، ع.، جهانگیری، ع.، آقامحمدعلی شیرازی، م.، و زاهدی، س. م. (۱۳۹۹). تدوین مدل سنجش شایستگی‌های عام مدیران در بانک‌های دولتی ایران. فرآیند مدیریت و توسعه، ۱۰۸(۳۳)، ۶۳-۸۹. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1598557>
- اخترشهر، ع. (۱۴۰۱). اصول و روش حکمرانی مطلوب در انقلاب اسلامی با رویکردی بر اندیشه مقام معظم رهبری. سیاست متعالیه، ۱۰(۳۷)، ۱۵۷-۱۷۸. <https://doi.org/10.22034/sm.2022.137816.1645>
- آرائی، م.، قاضی، ح.، و شمایی، ن. (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های الگوی شایستگی‌های مدیران آجا (مطالعه فرا ترکیب). فصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم، ۱۳(۱)، ۱۶۹-۲۰۸. https://www.spba.ir/article_174125_d760f6f4a49b3a9447551a24987b4e44.pdf
- الهی‌نژاد، ح. (۱۴۰۲). رابطه حکمرانی متعالی مهدوی و حکمرانی مطلوب ولی فقیه. دوفصلنامه جامعه مهدوی، ۴(۸). <https://civilica.com/doc/1935848>
- حسین‌زاده، ع.، رضایی، م.، سنگی‌نورپور، ع.، عماری، ح.، و فقهی‌فرهمند، ن. (۱۴۰۱). الگوی شایستگی و اخلاق‌مداری با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری. اخلاق در علوم و فناوری، ۶۴(۱۷)، ۱۱۷-۱۲۲. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1913909>
- رحمتی، م. (۱۴۰۰). الزامات حکمرانی متعالی در جمهوری اسلامی ایران از منظر دولت‌سازی، مقالات اولین همایش ملی حکمرانی اسلامی <https://governanceschool.ir/fa/download/175>
- رستمی، ف.، مهدی‌زاده اشرفی، ع.، و حاج‌علیان، ف. (۱۴۰۲). ارزیابی الگوی شایستگی اخلاقی مدیران در حوزه سلامت. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۸(۵)، ۷۶-۸۳. <https://civilica.com/doc/1921801>
- رضایی، ا.، شعاعی، م.، و زارعی، م. ر. (۱۴۰۲). شناسایی الگوی شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۷(۶۴)، ۱۳۳-۱۶۰. <https://civilica.com/doc/1802139>
- رضایی، ح. (۱۴۰۱). تحلیل و تبیین مفهوم، مبانی و ساختار دانشی حکمرانی متعالی و تعالی‌بخش. آیین حکمرانی، ۱۱(۱)، ۴۷-۷۸. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2039666>

سلمانی، ع. و پورالشریعه، ع. (۱۴۰۰). شایستگی های فرماندهان مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۵(۵۵)، ۴۶-۱۳. <https://doi.org/10.22034/si.2021.95904>

سنگری، ن. (۱۳۹۷). تدوین مدل شایستگی های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی (مورد مطالعه دانشگاه الزهراء(س)). دوفصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۶(۱۳)، ۶۰-۴۵. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1364076>

سیدجوادین، س. (۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، نشر نگاه دانش. www.adinebook.com

شریعت زاده، ن. س.، خورسندی، ط. ع.، طاهری، م.، عباس پور، ع. و تقوی فرد، م. (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایستگی های کارکردی دانش آموختگان دکتری دانشگاه ها. دوماهنامه علمی- پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۵(۴)، ۴۱۱-۴۲۲. <http://edcbmj.ir/article-1-2952-fa.html>

عابدی درجه، م. (۱۴۰۱). مردمی سازی حکمرانی متعالی در اندیشه و راهبرد امامین انقلاب اسلامی. فصلنامه تخصصی حکمرانی متعالی، ۲(۴)، ۶۸-۱۰۶. https://hm.sndu.ac.ir/article_1986_8cb3c8aaab5f8dbb2011f1fdf21843c5.pdf

عباس پور، ع.، رضایت، غ. و ظرافتی، م. (۱۴۰۳). طراحی الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه. پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی، ۶۲(۳۲)، ۱۶۸-۱۳۹. <https://doi.org/20.1001.1.22516972.1403.32.62.5.0>

عرفانی خانقاهی، م.، بهرام زاده، ح. و سعیدی، ه. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی. جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۷(۱)، ۳۱۹-۳۳۱. <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.527866.1033>

غضنفری، م.، قائمی، م. ا. و رضانی حسین آباد، ح. (۱۴۰۲). تحلیل فلسفی اصول عام تدبیری و راهبردی حکمرانی متعالی و تعالی بخش. آیین حکمرانی، ۲(۲)، ۷۳-۱۰۴.

https://aeinehokmrani.iict.ac.ir/article_701544_40d994fa057a9b840cc239365676b78b.pdf

غلامرضایی، و. و حسینی، س. ا. (۱۴۰۱). تدوین الگوی شایستگی های مدیران استانی صندوق بازنشستگی کشوری. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۶(۲۲)، ۲۹۷-۳۲۴. https://issk.sndu.ac.ir/article_1879_e168434132986ec8e9f5cd237d1c915b.pdf

قربانخانی، س. و محسنی، ط. (۱۴۰۰). تبیین مبانی حکمرانی در خطبه هفدهم و مولفه های سیاسی امام خمینی. فصلنامه اندیشه سیاسی در اسلام، ۸(۳۰)، ۹۵-۱۱۴. <https://civilica.com/doc/1609084>

کریمی، آ. (۱۴۰۲). از حکمرانی خوب تا حکمرانی متعالی؛ مروری اجمالی بر زمینه های شکل گیری، مبانی و ادبیات نظری هشتمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت و اقتصاد در علوم انسانی. <https://civilica.com/doc/1797526>

کلهری، ا.، محسنی، ع. و الهی منش، م. (۱۴۰۱). خوانش انتقادی از وضعیت حکمرانی در ایران و راهکارهایی برای حرکت به حکمرانی مطلوب. سیاست متعالیه، ۱۰(۳۶)، ۱۹۵-۲۱۴. <https://doi.org/10.22034/sm.2022.552533.1871>

محمدظاهری، م. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریتی در تراز انقلاب برای مدیران عالی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر سبک مدیریتی شهید سپهبد قاسم سلیمانی. مدیریت اسلامی، ۲۸(۱)، ۴۶-۲۱. https://im.ihu.ac.ir/article_205138_6037f40de00ed311d861906f84fcb86.pdf

مرادی آیدیشه، ش. و وثوقی نیری، ع. و نعمتی، ا. (۱۳۹۸). شایسته سالاری محور تحقق ارتش پیشرفته ی تراز نظام اسلامی در گام دوم انقلاب همایش «گام دوم انقلاب پیشران ها، چالش ها و الزامات تحقق در نیروی هوایی ارتش»، <https://civilica.com/doc/966970>

مردانی، م. و اغیلا، ا. م. (۱۴۰۱). آرایه مدلی به منظور بررسی عوامل اثر گذار بر شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه مورد مطالعاتی سازمان صدا و سیما. نشریه مطالعات قدرت نرم، ۱۱(۲۷)، ۳۰۵-۳۲۷. <https://www.magiran.com/paper/2407875>

مقیم فیروزآباد، م. و حمداللهی، ه. (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایسته سالاری در بخش عمومی در راستای حکمرانی خوب؛ مطالعه ای کیفی با رویکرد چندزمینه ای. ماهنامه جامعه شناسی سیاسی ایران، ۵(۳)، ۲۶۳-۲۸۳. <https://doi.org/10.30510/psi.2022.298276.2084>

نصرتی، ط.، غلامزاده، د. و مومنی، م. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران بانک ها. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۲)، ۱۰۷-۱۴۰. <https://civilica.com/doc/1247545>

همایندی دمیرچی، ا.، پور کریمی، ج.، نوه ابراهیم، ع. و عزتی، م. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی های حکمران خوب دانشگاهی: رویکردی کیفی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۴)، ۱۱۵-۱۴۱. <https://doi.org/10.22111/jmr.2021.39287.5550>

Bairauskiene, L. (۲۰۲۴). Headmaster's Competencies in Management Area: Evaluating the Significance Level of Managerial Competencies in Lithuanian Comprehensive Schools. *European Journal of Education (EJED)*, 7(1), 66-55.

Bojukrapan, S., Laoha, R., & Jantakoon, T. (2023). Synthesizing Digital Teacher Competencies for Teaching Profession Students in Higher Education. *Higher Education Studies*, 13(4). <https://doi.org/10.5539/hes.v13n4p227>

Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee Compensation Strategy as Sustainable Competitive Advantage for HR Education Practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049. <https://doi.org/10.3390/su13031049>

- Reining, N., Kauffeld, S., & Herrmann, C. (2019). Students' interactions: Using video data as a mean to identify competences addressed in learning factories. *Procedia Manufacturing*, 31, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.03.001>.
- Staskevica, A. (2020). The Importance of Competency Model Development. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(2), 62-71. <https://doi.org/10.14267/j.aop.222>
- Weng, S.-S., Liu, Y., Dai, J., & Chuang, Y.-C. (2021). A Novel Improvement Strategy of Competency for Education for Sustainable Development (ESD) of University Teachers Based on Data Mining. *Sustainability*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/su12072679>.