

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

غلامرضا رومیانی‌نژاد^۱
محمدرضا جابرانصاری^۲
حجت طاهری‌گودرزی^۳
محمد طاهری‌روزبهانی^۴

(تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۱۱/۷ - تاریخ تصویب ۱۴۰۵/۵/۶)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

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 شایسته‌محوری و واگذار کردن حکومت به دست اولیا، یک حقیقت منطقی و قرآنی است، زیرا جایگاه

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

۲- گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. (نویسنده مسئول) j.ansari@iaau.ac.ir

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

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

مدیریت در رویکرد اسلامی به عنوان امانتی بوده که به فرد یا رهبر سپرده می‌شود. هدف پژوهش حاضر شناسایی و الویت‌بندی شاخص های 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 دردسترس حجم نمونه تعیین شد. در بخش کیفی، داده های کیفی بدست آمده از مصاحبه ها با استفاده از نرم افزار MaxQda۲۰۲۰ و روش کدگذاری و بخش کمی پژوهش و تحلیل نهایی با استفاده از روش دلفی فازی انجام شد. با استفاده از داده های کیفی به دست آمده از مصاحبه های اکتشافی شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی در قالب ۱۲ عامل مشخص و سپس با استخراج این عوامل، از طریق پژوهش کمی رتبه بندی شدند. نتایج پژوهش نشان داد از بین شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی هوش معنوی، شایستگی رابطه‌ای و ارتباطی و جهاد تحقق مهمترین شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی می‌باشند.

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

۱-مقدمه

عنصر بنیادین موفقیت هر سازمان، نیروی انسانی آن است؛ نیرویی که امروزه به‌عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار، از سایر اشکال سرمایه پیشی گرفته است (سیدجوادین، ۱۴۰۱). در این میان، مفهوم «شایستگی» به‌عنوان ترکیبی از دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های قابل‌سنجش، نقشی محوری در بهبود عملکرد کارکنان ایفا می‌کند. با این حال، نقد اساسی آن است که بیشتر مدل‌های رایج شایستگی (مانند مدل بویاتزیس، اسپنسر و مک کللند) ریشه در روان‌شناسی رفتارگرا و رویکردهای کارکردگرای غربی دارند و عمدتاً بر جنبه‌های فردی، عینی و کمی

تأکید می‌ورزند، در حالی که ابعاد معنوی، ارزشی و الهیاتی مدیریت را نادیده می‌گیرند (Staskevica, ۲۰۲۰). (Weng et al., ۲۰۲۱) این نقص، به‌ویژه در جوامعی با بافت دینی و فرهنگی خاص، چالش‌برانگیز است؛ زیرا مدیریت در نگاه اسلامی، نه یک نقش فنی، بلکه «امانتی الهی» محسوب می‌شود که مبتنی بر عدالت، تقوا و خدمت‌گزاری تعریف می‌گردد (مرادی‌آیدیشه و همکاران، ۱۳۹۸). در مقابل، مفهوم «حکمرانی متعالی» که در دهه‌های اخیر وارد ادبیات اسلامی شده، نقدی صریح بر الگوی رایج «حکمرانی خوب» است که توسط نهادهای بین‌المللی مانند بانک جهانی ترویج شده است. نقد وارد بر حکمرانی خوب آن است که این الگو با وجود تأکید بر مشارکت، شفافیت و پاسخگویی، فاقد بُعد الهیاتی و غایت‌شناختی است و در عمل به‌عنوان ابزاری برای تحقق منافع قدرت‌های هژمون عمل کرده است (کلهری و همکاران، ۱۴۰۱؛ کریمی، ۱۴۰۲). از این رو، حکمرانی متعالی درصدد ارائه الگویی بومی، مبتنی بر ولایت فقیه، شریعت و اخلاق اسلامی است که نه تنها کارایی، بلکه مشروعیت دینی و عدالت اجتماعی را نیز پوشش دهد (غضنفری و همکاران، ۱۴۰۲؛ الهی‌نژاد، ۱۴۰۲). با این وصف، شکاف عمده‌ای در ادبیات موضوع مشاهده می‌شود؛ به‌گونه‌ای که هیچ مطالعه‌ای به‌طور سیستماتیک به تبیین شاخص‌های شایستگی مدیران بر مبنای حکمرانی متعالی در بستر نظام بانکی ایران (با تأکید بر بانکی توسعه‌گرا مثل بانک توسعه صادرات) نپرداخته است. پژوهش‌های پیشین یا به شایستگی به‌طور عام (و بدون توجه به بافت دینی) نگریده‌اند یا حکمرانی متعالی را در سطح کلان و سیاسی بررسی کرده‌اند و از پیوند این دو حوزه در سطح سازمانی غافل مانده‌اند. از این رو، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که شاخص‌های شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در بانک توسعه صادرات ایران کدامند و اولویت آنها چگونه است؟

۲-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 (آرایی 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 (محمدظاهری، ۱۳۹۹).

مرور نظام‌مند تعاریف شایستگی نشان می‌دهد که اغلب آنها بر ویژگی‌های قابل مشاهده و عملکردی متمرکزند (مانند دانش، مهارت و نگرش) و کمتر به لایه‌های پنهان (مانند انگیزه‌های الهی، ایمان، اخلاص و بصیرت) توجه دارند. برای نمونه، مدل کلاسیک اسپنسر (۱۹۹۳) شایستگی را به دو دسته‌ی «نقاط عطف» و «تفاوت‌های فردی» تقسیم می‌کند، اما این مدل در محیط‌های اسلامی - ایرانی با نقد مواجه است؛ زیرا هیچ جایگاهی برای «تقوا»، «عدالت‌محوری» و «خدمت به خلق برای رضای خدا» در نظر نگرفته است (رستمی و همکاران، ۱۴۰۲؛ حسین‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین مدل‌های شایستگی در بخش دولتی (مانند مدل لایف) نیز عمدتاً بر کارایی اداری تأکید دارند و از حکمرانی ارزش‌بنیان غافل‌اند (مقیمی فیروزآباد و حمداللهی، ۱۴۰۱).

حکمرانی خوب هرچند امتیازاتی نظیر مشارکت و پاسخگویی دارد، اما به دلیل نگاه سکولار، نسبی‌گرایی اخلاقی و بی‌توجهی به غایات متعالی، برای جوامع دینی ناکارآمد است (رمضانی، ۱۴۰۱؛ عابدی‌درچه، ۱۴۰۱). حکمرانی متعالی در اندیشه اسلامی، بر ولایت‌پذیری، عبودیت،

جهاد، استکبارستیزی و مردم‌داری دینی استوار است و از این منظر، نقدی بنیادین بر رویکرد نهادی - بوروکراتیک رایج در ایران وارد می‌کند (اخترشهر، ۱۴۰۱؛ کلهری و همکاران، ۱۴۰۱). با این حال، خود مفهوم «حکمرانی متعالی» نیز در داخل ایران دچار ابهامات مفهومی و اختلاف نظر در مؤلفه‌ها است و تاکنون به صورت عملیاتی در سطح مدیران سازمانی سنجش و آزمون نشده است (غضنفری و همکاران، ۱۴۰۲؛ محمدظاهری، ۱۳۹۹). این نقص، ضرورت پژوهش‌هایی را که بتوانند این مفهوم را به شاخص‌های رفتاری و مهارتی قابل‌سنجش تبدیل کنند، دوچندان می‌کند.

۳-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

^۱ -Bairasauskiene

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 توافقی 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.

بوجوکرپان 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.

مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که:

بایراساکی (۲۰۲۴) با مطالعه‌ای کمی در مدارس لیتوانی، شایستگی مدیران را به پنج حوزه تقسیم کرده و توانایی «شکل‌دهی جهت استراتژیک» را مهمترین شایستگی معرفی نموده است. نقد: این پژوهش با وجود کاربرد روش رتبه‌بندی، فاقد هرگونه رویکرد بومی و دینی است و در محیطی با فرهنگ سکولار انجام شده؛ لذا قابلیت تعمیم به نظام اسلامی را ندارد. بوجوکرایان و همکاران (۲۰۲۳) به شایستگی دیجیتال اساتید پرداخته و ۹ شایستگی فنی و اخلاقی برشمرده‌اند. نقد: هرچند اخلاق در آن لحاظ شده، اما اخلاق در چارچوب سکولار تعریف شده و هیچ اشارتی به خدامحوری، عدالت یا جهاد ندارد.

در ایران، رضایی و همکاران (۱۴۰۲) الگوی شایستگی مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه را ارائه کرده‌اند که شامل ابعاد فردی، مدیریتی و بصیرتی است. هرچند به بعد بصیرتی اشاره شده، اما ارتباط این شایستگی‌ها با حکمرانی متعالی به صراحت تبیین نشده و رویکرد پژوهش، صرفاً مهارتی - عملیاتی است.

رستمی و همکاران (۱۴۰۲) الگوی شایستگی اخلاقی مدیران سلامت را تدوین کرده‌اند که شامل هوش اخلاقی و رهبری اخلاقی است. نقد: این پژوهش اگرچه به اخلاق فردی و بین فردی توجه دارد، اما به سطح حکمرانی و سیاست‌گذاری کلان ورود نکرده و نقش معنویت و جهان‌بینی الهی را نادیده گرفته است.

الهی‌نژاد (۱۴۰۲) به رابطه‌ی حکمرانی متعالی مهدوی و حکمرانی ولی‌فقیه پرداخته، اما این مطالعه کاملاً نظری و فاقد هرگونه عملیاتی‌سازی و آزمون تجربی است و مشخص نمی‌کند که مدیران یک سازمان خاص باید از چه شایستگی‌هایی برخوردار باشند.

بنابراین، نقد فراگیر بر پیشینه‌ی موجود آن است که:

۱. گسست نظری میان شایستگی و حکمرانی متعالی وجود دارد؛
۲. مطالعات پیشین عمدتاً توصیفی بوده و از روش‌های ترکیبی (کیفی - کمی) با رویکرد فازی برای اولویت‌بندی دقیق استفاده نکرده‌اند؛
۳. جایگاه بانک توسعه صادرات که رسالت توسعه‌ای و بین‌المللی دارد، در پژوهش‌ها مغفول مانده است.

این شکاف‌ها، ضرورت انجام پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته و استفاده از روش دلفی فازی را توجیه می‌کند تا ضمن انتقاد از مدل‌های پیشین، الگویی بومی، چندبعدی و عملیاتی برای بانک توسعه صادرات ایران ارائه دهد.

نوآوری مقاله‌ی حاضر را می‌توان در «ارائه‌ی یک الگوی سه‌وجهی» خلاصه کرد که تاکنون مشابهی نداشته است: الگویی که هم‌زمان (۱) از دل نقد جدی بر ادبیات غربی و داخلی بیرون آمده، (۲) شاخص‌های بومی مستخرج از جهان‌بینی الهی را عملیاتی کرده، (۳) در بستری حساس و توسعه‌گرا (بانک توسعه صادرات) آزموده شده و (۴) با کمک روش دلفی فازی، اولویت‌های واقعی مدیران را نه بر اساس سلايق، بلکه بر اساس اجماع خبرگان آگاه به مسائل روز ایران، اولویت‌بندی نموده است. این مقاله با عبور از نگاه ابزاری و تکنوکراتیک به مدیریت، گامی مؤثر در جهت تحقق «حکمرانی متعالی» از مجرای «مدیران شایسته‌ی متعهد» برداشته و به‌وضوح نشان داده است که در تراز نظام اسلامی، شایستگی صرفِ فنی بدون «معنویت»، «اخلاق» و «اراده‌ی جهادی» نمی‌تواند ضامن پیشرفت و عدالت باشد. در مجموع ادبیات موجود نشان می‌دهد که «شایستگی» در گفتمان غربی، فاقد ابعاد معنوی و الهیاتی است و «حکمرانی متعالی» نیز در سطح کلان سیاسی باقی مانده و به سازمان و مدیران سطوح میانی نزول نیافته است. از این رو، پژوهش حاضر با نقد هر دو مفهوم و تلفیق آنها در قالبی عملیاتی، گامی در جهت پر کردن این خلأ برداشته و به‌ویژه با تأکید بر شاخص‌هایی نظیر «هوش معنوی»، «جهاد تحقق» و «شایستگی

رابطه‌ای»، رویکردی نوین در برابر مدل‌های مرسوم ارائه می‌دهد.

۴- 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 جمع‌آوری شده از گروه خبرگان را جمع‌بندی و خلاصه کند (نیل و بیبرمن^۱ ۲۰۰۳). مزیت روش دلفی فازی در توجه به هر یک از نظرات و یکپارچه نمودن آنها برای دستیابی توافق گروهی است (کو و چنگ^۲ 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 در دسترس حجم نمونه تعیین شده است. در این پژوهش، کفایت نمونه با استفاده از آزمون **KMO** ارزیابی و تایید 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 کپای

^۱ -Neal, J. & Biberman

^۲ -Kuo & Cheng,

کوهن نیز پایایی را با عدد معنی‌داری بالای ۶۰ درصد تایید کرد. علاوه بر این، اعتبار محتوای پرسشنامه توسط پنج متخصص در این زمینه بررسی و تایید شد.

جدول ۱. بررسی کفایت نمونه

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		۱۹.۸
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۲۳۶.۲۸
	df	۸۷
	Sig.	.۰۰۰

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۲. آزمون پایایی کاپا کوهن

		ارزش	Asymp Std.Error	Approx. T	معنی داری
Measure of Agreement	Kappa	۶۴۵.	۱۲۰.	۶۹۷.۶	.۰۰۰.

منبع: نتایج تحقیق

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

متغیر	کاپا	روایی محتوا
هوش معنوی	۰/۷۶	۰/۹۰
جهت‌گیری 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 رابطه‌ای و ارتباطی	۰/۷۶	۰/۸۵
نوآوری و انعطاف‌پذیری	۰/۶۷	۰/۸۴
جهاد تحقق	۰/۸۳	۰/۷۹
طهارت اخلاق	۰/۶۹	۰/۷۶
طرز فکر متعالی	۰/۷۱	۰/۷۷

منبع: نتایج تحقیق

این پژوهش با رویکردی آمیخته و اکتشافی، ابتدا از روش کیفی بهره می‌برد و سپس به مطالعه کمی می‌پردازد. در مرحله کیفی، نظرات خبرگان تا رسیدن به اشباع اطلاعات و کفایت نظری، جمع‌آوری و تحلیل شد. داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MaxQda ۲۰۲۰ و روش کدگذاری مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه، پژوهش کمی با

هدف اولویت‌بندی 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 داده‌ها استفاده گردید تا شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی مشخص و اولویت‌بندی شوند.

۵- یافته‌های پژوهش

۵-۱- یافته های جمعیت شناختی

جدول ۴-

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	-	-	-	-

منبع: نتایج تحقیق

۵-۲- یافته های بخش کیفی

در این پژوهش، مصاحبه‌های کیفی به صورت حضوری و با پرسش‌های باز، برای درک عمیق‌تر موضوع، انجام پذیرفت. سپس، با استفاده از روش کدگذاری، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها 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 مصاحبه‌ها با دقت بررسی شد و با کمک نرم‌افزار MaxQda ۲۰۲۰، کدگذاری و طبقه‌بندی گردید. محققان به تحلیل دقیق متن مصاحبه‌ها پرداختند تا مفاهیم کلیدی را استخراج کنند. برای تضمین دقت و صحت کدگذاری، کدهای حاصل از مصاحبه‌ها به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد تا تاییدیه نهایی را دریافت کنند. این مرحله تضمین می‌کرد که مفاهیم استخراج شده، بازتاب دهنده دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان است و به درک بهتر ایده‌های اصلی آنها کمک می‌کند.

جدول ۵. کدهای محوری و انتخابی

هوش معنوی	خودآگاهی
	درک عمیق از ارزش‌ها، احساسات و تأثیر شخصی
	استدلال اخلاقی
	تصمیم‌گیری 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
جهت‌گیری توسعه انسانی	توانمندسازی دیگران

تقویت رشد، یادگیری و استقلال مربیگری و راهنمایی شناسایی و توسعه پتانسیل زیردستان همسو کردن وظایف با ارزش‌ها و هدف ایجاد کار معنادار	
رهبری مبتنی بر ارزش‌ها صداقت هماهنگی بین کلمات، اعمال و ارزش‌ها 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 مردم‌باوری مسئولیت‌پذیری	ارزش محوری

خلقیات و نیت‌های 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	تفکر بینش مدار و استراتژیک

برنامه‌ریزی هدفمند	
ادغام اخلاق و تأثیرگذاری در استراتژی	
تقویت فرهنگ همکاری	مقابله با نگرش جزیره‌ای
ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه	
تعیین اهداف مشترک	
مدیریت تغییرات	
ایجاد محیط بازخورد	
ارتباط اصیل	شایستگی رابطه‌ای و ارتباطی
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	
توانایی انطباق با تغییرات محیطی و ارائه راهکارهای نوآورانه	نوآوری و انعطاف‌پذیری

اهمیت جو نوآوری سازگاری با تغییرات R & D همکاری با سایر سازمان‌ها ایجاد ساختارهای سازمانی منعطف فراهم کردن منابع لازم	
دستیابی به اهداف و ارزش‌های اسلامی و انسانی جهاد علمی جهاد اقتصادی تقویت هویت اسلامی	جهاد تحقق
تواضع، مسئولیت‌پذیری پاکدامنی، پاکدلی، امانت‌داری خیرخواهی و اخلاص تقوی حسن عقیده سعه صدر، ورع، صداقت و مناعت صریح اللهجه	طهارت اخلاق

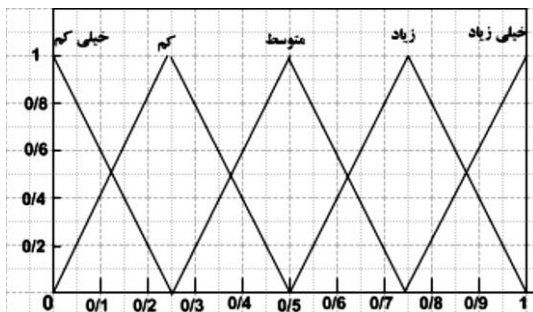
تمرینات تأملی آگاهی فرافردی درک خود به عنوان بخشی از چیزی بزرگتر رهبری خدمتگزار رهبری با خدمت به یک خیر والاتر نه فقط اهداف سازمانی	طرز فکر متعالی
--	-----------------------

منبع: نتایج تحقیق

۵-۳- یافته های کمی پژوهش

تعریف متغیرهای زبانی

در این پژوهش، پس از مصاحبه با متخصصان و کارشناسان، پرسشنامه ای طراحی شد تا نظرات آنها در مورد شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی را جمع آوری کند. خبرگان می توانند با استفاده از مقیاس های 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 مثلثی فازی تعریف شده است. این تعریف، با توجه به شکل ۱ و جدول ۶، به خبرگان کمک می کند تا با درک مشابهی به پرسش ها پاسخ دهند و تأثیر تفاوت های فردی بر تفسیر متغیرها را کاهش دهند.



شکل ۲ - تعریف متغیر زبانی

در جدول ۶ نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی 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

منبع: نتایج تحقیق

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 گزینه‌های انتخابی و متغیرهای زبانی مشخصی است. تحلیلگران با بررسی پاسخ‌های ثبت‌شده در پرسشنامه، به محاسبه میانگین فازی شاخص‌ها می‌پردازند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

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

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

در این رابطه A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} میانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده‌شده به هر مولفه مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظر سنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده‌شده به شرح جدول زیر است.

جدول شماره ۷- نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

شاخص‌های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی					
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	متغیرها
۱	۳	۱	۳	۳۱	هوش معنوی
۲	۱	۴	۶	۲۹	جهت‌گیری توسعه انسانی
۳	۱	۳	۲	۳۱	ارزش محوری
۱	۲	۰	۳	۳۰	جهان بینی الهی
۰	۲	۱	۶	۳۰	سلامت روانشناختی
۲	۲	۱	۲	۳۱	تفکر بینش مدار و استراتژیک
۲	۲	۳	۳	۳۳	مقابله با نگرش جزیره ای
۲	۳	۰	۲	۳۴	شایستگی رابطه‌ای و ارتباطی
۳	۱	۰	۳	۳۲	نوآوری و انعطاف‌پذیری
۴	۲	۴	۶	۳۱	جهاد تحقق
۰	۳	۲	۶	۳۰	طهارت اخلاق
۱	۲	۳	۳	۲۹	طرز فکر متعالی

منبع: نتایج تحقیق

با استفاده از فرمول مینکوسکی، میانگین فازی مثلی 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

متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, α , β)	فازی‌زدایی شده
هوش معنوی	(۰.۸۱۲, ۰.۵۶۲, ۰.۸۷۵)	۰.۹۳۰
جهت‌گیری توسعه انسانی	(۰.۸۹۲, ۰.۶۰۷, ۰.۹۲۳)	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, ۰.۰۲۹)	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

منبع: نتایج تحقیق

پس از انجام مرحله اول نظر سنجی 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 پاسخ های مرحله دوم نظرسنجی

شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی					
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	متغیر ها
۲	۳	۱	۳	۳۰	هوش معنوی
۰	۰	۲	۷	۲۹	جهت گیری توسعه انسانی
۱	۴	۱	۳	۲۹	ارزش محوری
۱	۳	۲	۵	۲۸	جهان بینی الهی
۰	۲	۳	۵	۳۹	سلامت روانشناختی
۰	۲	۴	۶	۲۸	تفکر بینش مدار و استراتژیک
۰	۲	۰	۳	۳۳	مقابله با نگرش جزیره ای
۱	۳	۰	۲	۳۳	شایستگی رابطه ای و ارتباطی
۱	۰	۲	۵	۳۱	نوآوری و انعطاف پذیری
۲	۰	۰	۱	۳۳	جهاد تحقق
۱	۰	۲	۴	۳۲	طهارت اخلاق
۳	۲	۰	۳	۳۰	طرز فکر متعالی

منبع: نتایج تحقیق

در مرحله دوم، پس از تعیین تعداد پاسخ‌ها برای هر مولفه، محاسبات میانگین فازی مثلثی با استفاده از فرمول مینکوسکی 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 دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

متغیر ها	میانگین فازی مثلی (m, α , β)	فازی زدایی شده
هوش معنوی	(۰.۸۹۶, ۰.۶۷۵, ۰.۹۲۳)	۰.۹۶۳
جهت گیری 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 رابطه ای و ارتباطی	(۰.۷۹۳, ۰.۵۷۱, ۰.۸۷۵)	۰.۹۵۰
نوآوری و انعطاف پذیری	(۰.۸۶۵, ۰.۵۸۵, ۰.۹۰۰)	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

منبع: نتایج تحقیق

برای ارزیابی نتایج، مقایسه میانگین فازی زدایی شده عوامل پیش برنده و پس برنده در شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی در هر دو مرحله نظرسنجی ضروری است. نتایج این تحلیل در جدول زیر خلاصه شده است، که تفاوت ها در میانگین های فازی زدایی شده را در مراحل مختلف نشان می دهد.

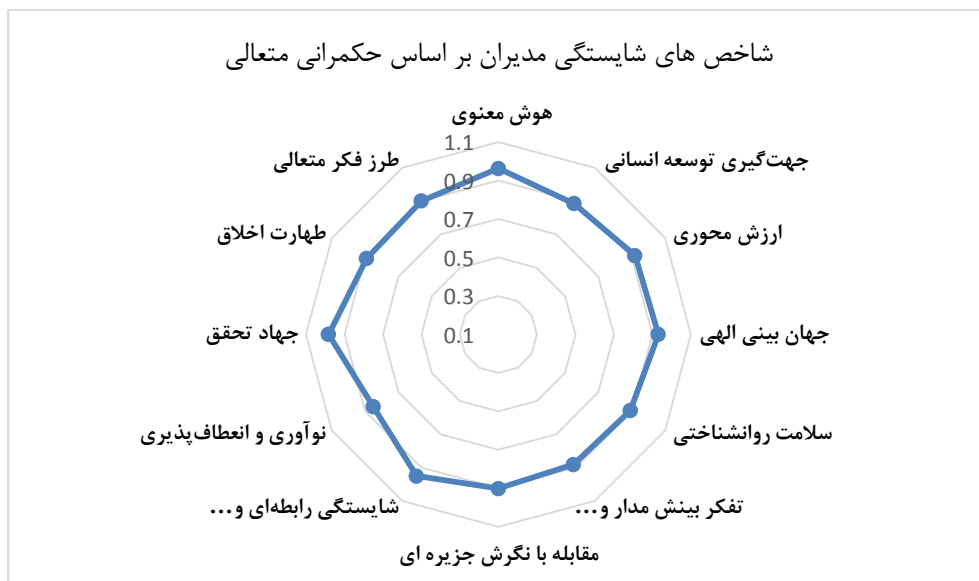
جدول ۱۱. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظر سنجی

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

منبع: نتایج تحقیق

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



۶- بحث و نتیجه گیری

در عصر کنونی، که جهان شاهد تحولات و دگرگونی های شگرف و پراسرعتی 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 اولوی 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 می‌کند، بلکه در نهایت منجر به پیروزی و موفقیت سازمانی می‌شود. در واقع، شایستگی‌ها ترکیبی پویا و فعال از دانش، توانایی‌ها و نیات هستند که به افراد امکان می‌دهند تا با مسئولیت‌پذیری و موفقیت به تغییرات محیطی و سازمانی پاسخ دهند. بر این اساس، شایستگی می‌تواند به عنوان توصیف‌کننده‌ای جامع از خصوصیات بنیادین فرد در نظر گرفته شود؛ خصوصیات مانده انگیزه‌ها، صفات شخصیتی، تخصص‌های حرفه‌ای، جایگاه اجتماعی و گروه دانشی که فرد برای اجرای وظایف شغلی خود از آنها بهره می‌برد. در یک نگاه کلی‌تر، شایستگی مدیریتی به مجموعه‌ای گسترده‌تر از عناصر اشاره دارد؛ از جمله تجربه‌های انباشته‌شده، دانش علمی، تخصص‌های حرفه‌ای، خصوصیات شخصیتی، ذهنیت فرد از خود و جایگاه اجتماعی‌اش، هنجارهای رفتاری و دیدگاه‌هایی 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 ویژه‌ای دارد. این اصل، در باور شیعه به امامت و عصمت ائمه اطهار، ریشه در شایسته‌سالاری 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 می‌شود و این امانت‌داری، الزام به انتخاب شایسته‌ترین افراد برای تصدی امور دارد. در همین راستا، مفهوم حکمرانی متعالی به عنوان یکی از موضوعات نوین و مهم، در دهه‌های اخیر وارد مبنای 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 شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی با استفاده از روش دلفی فازی انجام پذیرفت. ابتدا شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی با استفاده از مصاحبه با خبرگان استخراج شد. سپس با طراحی پرسشنامه با طیف های مشخص، نظرات مدیران در مورد این عوامل پرسیده شد. سرانجام نظرات با استفاده از روش فازی تحلیل و عوامل رتبه بندی شدند. شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی

متعالی شامل هوش معنوی، جهت گیری توسعه انسانی، ارزش محوری، جهان بینی الهی، سلامت روانشناختی، تفکر بینش مدار و استراتژیک، مقابله با نگرش جزیره ای، شایستگی رابطه‌ای و ارتباطی، نوآوری و انعطاف پذیری، جهاد تحقق، طهارت اخلاق و طرز فکر متعالی می‌باشند. نتایج پژوهش نشان داد هوش معنوی، شایستگی رابطه‌ای و ارتباطی و جهاد تحقق مهمترین شاخص های شایستگی مدیران بر اساس حکمرانی متعالی می باشند.

با توجه به مطالب گفته شده پیشنهاداتی ارائه می گردد:

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 آینده‌پژوهی، 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 به عنوان 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.، چرایین، م.، اکبری، ا.، و زنده دل، ا. (۱۴۰۰). تدوین طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس. **مجله توسعه آموزش جندی شاپور اهواز**، ۱۲(۱): ۴۳۹-۴۵۳.

<https://doi.org/10.22118/edc.2020.194352.11.9453>

احتشام، ع.، جهانگیری، ع.، آقامحمدعلی شیرازی، م.، و زاهدی، س. م. (۱۳۹۹). تدوین مدل (سنجش شایستگی های عام مدیران در بانک های): دولتی ایران. **فرآیند مدیریت و توسعه**، ۱۰۸(۳۳): ۶۳-۸۹.

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/159855789>

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.2022.137816.1645178>

آرائی، م.، قاضی، ح.، و شمami، ن. (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه های الگوی شایستگی های مدیران آجا (مطالعه فرا ترکیب). **فصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم**، ۱۳(۱): ۱۶۹-۲۰۸.

۲۰۸

https://www.spba.ir/article_174125_dv60f6f4af4b3a944f551a2498vb4e44.pdf

حسین زاده، ع.، رضایی، م.، سنگی نورپور، ع.، عماري، ح.، و فقهی فرهمند، ن. (۱۴۰۱). الگوی شایستگی و اخلاق مداری با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری. **اخلاق در علوم و فناوری**، ۶۴(۱۷): ۱۱۷-۱۲۲.

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1913909122-117>

رحمتی، م. (۱۴۰۰). الزامات حکمرانی متعالی در جمهوری اسلامی ایران از منظر دولت سازی، **مقالات**

اولین همایش ملی حکمرانی اسلامی <https://governanceschool.ir/fa/download/175>

رستمی، ف.، مهدی زاده اشرفی، ع.، و حاج علیان، ف. (۱۴۰۲). ارزیابی الگوی شایستگی اخلاقی مدیران در حوزه سلامت. **اخلاق در علوم و فناوری**، ۱۸(۵): ۷۶-۱۸۳.

<https://civilica.com/doc/192180183>

رضایی، ا.، شعاعی، م.، و زارعی، م. ر. (۱۴۰۲). شناسایی الگوی شایستگی های مهارتی فرماندهان یگان های ویژه. **فصلنامه نظارت و بازرسی**، ۱۷(۶۴): ۱۳۳-۱۶۰.

<https://civilica.com/doc/1802139160>

- رمضانی، ح. (۱۴۰۱). تحلیل و تبیین مفهوم، مبانی و ساختار دانشی حکمرانی متعالی و تعالی بخش. **آیین حکمرانی**، ۱(۱): ۴۷-۳۹۶۶۷۸. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/۲۰۳۹۶۶۷۸>.
- سلمانی، ع.، و پورالشریعه، ع. (۱۴۰۰). شایستگی های فرماندهان مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح. **فصلنامه نظارت و بازرسی**، ۱۵(۵۵): ۴۶-۴۳. <https://doi.org/۱۰.۲۲۰۳۴/si.۲۰۲۱.۹۵۹۰۴۱۳>.
- 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): ۶۰-۶۴. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/۱۳۶۴۰۷۶۴۵>.
- 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-۱-۲۹۵۲-fa.html>.
- عابدی درچه، 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_۱۹۸۶_۸cb۳c۸aaab۵fadb۲۰۱۱f۱df۲۱۸۴c۵.pdf.
- عباس پور، ع.، رضایت، غ.، & ظرافتی، م. (۱۴۰۳). طراحی الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه. **پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی**، ۶۲(۳۲): ۱۳۹-۱۶۸. <https://doi.org/۲۰.۱۰۰۱.۱.۲۲۵۱۶۹۷۲.۱۴۰۳.۳۲.۶۲.۵>.
- عرفانی خانقاهی، م.، بهرام زاده، ح.، و سعیدی، ه. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی. **جامعه شناسی آموزش و پرورش**، ۲(۱): ۳۱۹-۳۳۱. <https://doi.org/۱۰.۲۲۰۳۴/ijes.۲۰۲۱.۵۲۷۸۶۶.۱۰۳۳۳۱>.
- 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.

- قربانخانی، س.، و محسنی، ط. (۱۴۰۰). تبیین مبانی حکمرانی در خطبه‌هدکيه و مولفه‌های سیاسی امام خمینی. *فصلنامه اندیشه سیاسی در اسلام*، ۸ (۳۰): ۹۵-
<https://civilica.com/doc/۱۶۰۹۰۸۴۱۱۴>.
- کریمی، آ. (۱۴۰۲). از حکمرانی خوب تا حکمرانی متعالی؛ مروری اجمالی بر زمینه‌های شکل‌گیری، مبانی و ادبیات نظری **هشتمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت و اقتصاد در علوم انسانی**، <https://civilica.com/doc/۱۷۹۷۵۲۶>.
- کلهری، ا.، محسنی، ع.، و الهی‌منش، م. (۱۴۰۱). خوانش انتقادی از وضعیت حکمرانی در ایران و راهکارهایی برای حرکت به حکمرانی مطلوب. *سیاست متعالیه*، ۱۰ (۳۶): ۱۹۵-
<https://doi.org/۱۰.۲۲۰۳۴/sm.۲۰۲۲.۵۵۲۵۳۳.۱۸۷۱۲۱۴>.
- محمدظاهری، م. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریتی در تراز انقلاب برای مدیران عالی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر سبک مدیریتی شهید سپهد قاسم سلیمانی. *مدیریت اسلامی*، ۴۸ (۱): ۲۱-۴۶.
- مرادی‌آیدیشه، ش.، وثوقی‌نیری، ع.، و نعمتی، ا. (۱۳۹۸). شایسته‌سالاری محور تحقق ارتش پیشرفته‌ی تراز نظام اسلامی در گام دوم انقلاب **همایش «گام دوم انقلاب پیش‌ران‌ها، چالش‌ها و الزامات تحقق در نیروی هوایی ارتش»**، <https://civilica.com/doc/۹۶۶۹۷۰>.
- مردانی، م.، & اغبالغ، ا. م. (۱۴۰۱). آرایه مدلی به منظور بررسی عوامل اثرگذار 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/۲۴۰۷۸۷۵۳۲۷>.
- مقیمی‌فیروزآباد، م.، و حمداللهی، ه. (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایسته‌سالاری در بخش عمومی در راستای حکمرانی خوب؛ مطالعه‌ای کیفی با رویکرد چندزمینه‌ای. *ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، ۵ (۳): ۲۶۳-۲۸۳. <https://doi.org/۱۰.۳۰۵۱۰/psi.۲۰۲۲.۲۹۸۲۷۶.۲۰۸۴۲۸۳>.
- نصرتی، ط.، غلامزاده، د.، و مومنی، م. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی مریگری مدیران بانک‌ها. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳ (۲): ۱۰۷-
<https://civilica.com/doc/۱۲۴۷۵۴۵۱۴۰>.
- هماینی‌دمیرچی، ا.، پورکریمی، ج.، نوه‌ابراهیم، ع.، و عزتی، م. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی: رویکردی کیفی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۴ (۵۴): ۱۱۵-
<https://doi.org/۱۰.۲۲۱۱۱/jmr.۲۰۲۱.۳۹۲۸۷.۵۵۵۰۱۴۱>.

۱. 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)*, *۷*(۱), ۵۵-۶۶.
۲. Bojukrapan, S., Laoha, R., & Jantakoon, T. (۲۰۲۳). Synthesizing digital teacher competencies for teaching profession students in higher education. *Higher Education Studies*, *۱۳*(۴). <https://doi.org/10.5539/hes.v13n4p227>
۳. Kang, E., & Lee, H. (۲۰۲۱). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, *۱۳*(۳), ۱۰۴۹. <https://doi.org/10.3390/su13031049>
۴. Reining, N., Kauffeld, S., & Herrmann, C. (۲۰۱۹). Students' interactions: Using video data as a mean to identify competences addressed in learning factories. *Procedia Manufacturing*, *۳۱*, ۱-۷. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.03.001>
۵. Staskevica, A. (۲۰۲۰). The importance of competency model development. *Acta Oeconomica Pragensia*, *۲۷*(۲), ۶۲-۷۱. <https://doi.org/10.18267/j.aop.622>
۶. Weng, S.-S., Liu, Y., Dai, J., & Chuang, Y.-C. (۲۰۲۱). A novel improvement strategy of competency for education for sustainable development (ESD) of university teachers based on data mining. *Sustainability*, *۱۲*(۷). <https://doi.org/10.3390/su12072679>