

توسعه فردی و تحول سازمانی

تبیین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های سازمانی کارکنان: فراترکیب پژوهش‌های ایرانی

محمد مهدی پاشایی^۱، حسن واحدی^۲، ابراهیم گیوکی^۱

شیوه استناددهی: پاشایی، محمد مهدی، واحدی، حسن، و

گیوکی، ابراهیم. (۱۴۰۶). تبیین ابعاد و مؤلفه‌های

شایستگی‌های سازمانی کارکنان: فراترکیب پژوهش‌های

ایرانی. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۵(۲)، ۱-۳۵.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Hasan.vahedi@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ خرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۲۳ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۱ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲ خرداد ۱۴۰۵

هدف پژوهش حاضر شناسایی، تبیین و تلفیق ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های سازمانی کارکنان بر پایه یافته‌های پژوهش‌های ایرانی و ارائه چارچوبی مفهومی و یکپارچه برای مدیریت منابع انسانی است. پژوهش با رویکرد کیفی، در چارچوب پارادایم تفسیری و با استفاده از روش فراترکیب کیفی مبتنی بر چارچوب سندلوسکی و باروسو انجام شد. جست‌وجوی نظام‌مند در چهار پایگاه علمی فارسی و در میان مقالات منتشرشده طی سال‌های ۲۰۲۱ تا ۲۰۲۵ با کلیدواژه‌های «شایستگی» و «شایستگی‌ها» انجام گرفت. از میان ۶۲۴ مقاله اولیه، پس از غربالگری موضوعی، بررسی چکیده و متن کامل، اعمال معیارهای ورود و خروج و ارزیابی کیفیت روش‌شناختی مبتنی بر معیارهای اقتباس‌شده از CASP، ۷۱ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب شد. داده‌ها از طریق استخراج مفاهیم، کدگذاری و تحلیل مضمون تلفیق شدند. برای بررسی پایایی کدگذاری، حدود ۱۵ درصد از مطالعات به‌طور مستقل توسط کدگذار دوم تحلیل شد و ضریب کاپای کوهن ۰.۸۲ به دست آمد که نشان‌دهنده توافق مطلوب میان کدگذاران بود. تحلیل تلفیقی نشان داد شایستگی سازمانی کارکنان ساختاری چندبعدی دارد که در پنج بعد شایستگی‌های فردی و شخصیتی، ارتباطی و بین‌فردی، شناختی و ادراکی، مدیریتی و رهبری، و تخصصی و حرفه‌ای سازمان می‌یابد. استنباط حاصل از الگوی مضامین نشان داد شایستگی‌های فردی و اخلاقی نقش زیربنایی در شکل‌گیری سایر قابلیت‌ها دارند؛ شایستگی‌های شناختی و تخصصی شرایط توانمندساز عملکرد اثربخش را فراهم می‌کنند؛ و شایستگی‌های ارتباطی، مدیریتی و رهبری به‌عنوان سازوکارهای پیشران، موجب تبدیل قابلیت‌های فردی به کارآمدی سازمانی می‌شوند. بنابراین، شایستگی کارکنان را نمی‌توان صرفاً به دانش و مهارت فنی تقلیل داد، بلکه عملکرد اثربخش حاصل تعامل ویژگی‌های شخصیتی، قابلیت‌های شناختی، توانایی‌های ارتباطی، ظرفیت رهبری و تخصص حرفه‌ای است. یافته‌ها ضرورت اتخاذ رویکردی چندبعدی و یکپارچه به شایستگی کارکنان را تأیید می‌کنند و نشان می‌دهند مدل‌های منابع انسانی باید به‌طور هم‌زمان مؤلفه‌های فردی، بین‌فردی، شناختی، مدیریتی و حرفه‌ای را در جذب، ارزیابی، آموزش، توسعه و جانشین‌پروری لحاظ کنند؛ همچنین اعتبارسنجی کمی چارچوب تلفیقی پیشنهادی می‌تواند مسیر توسعه مدل‌های بومی شایستگی در سازمان‌های ایرانی را فراهم سازد.

کلیدواژگان: شایستگی‌های سازمانی کارکنان؛ شایستگی کارکنان؛ فراترکیب کیفی؛ تحلیل مضمون؛ مدیریت منابع انسانی؛ مدل شایستگی.

 © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Explaining the Dimensions and Components of Employees' Organizational Competencies: A Meta-Synthesis of Iranian Research

Mohammad Mahdi Pashaei¹, Hasan Vahedi^{2*}, Ebrahim Givaki¹

1. Department of Public Administration, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Department of Public Administration, Sha.C., Islamic Azad University, Shahrood, Iran

*Corresponding Author's Email: Hasan.vahedi@iau.ac.ir

How to cite: Pashaei, M. M., Vahedi, H., & Givaki, E. (2027). Explaining the Dimensions and Components of Employees' Organizational Competencies: A Meta-Synthesis of Iranian Research. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(2), 1-35.

Submit Date: 23 May 2026

Revise Date: 05 September 2026

Accept Date: 12 September 2026

Initial Publish: 14 September 2026

Final Publish: 22 May 2027

Abstract

This study aimed to identify, explain, and synthesize the dimensions and components of employees' organizational competencies based on Iranian research and to develop an integrated conceptual framework applicable to human resource management. This qualitative secondary study was conducted within an interpretive paradigm using the qualitative meta-synthesis method based on the Sandelowski and Barroso framework. A systematic search was performed in four major Persian scientific databases for studies published between 2021 and 2025 using the keywords "competency" and "competencies." Of 624 initially identified articles, 71 studies were retained after thematic screening, abstract and full-text assessment, application of inclusion and exclusion criteria, and methodological quality appraisal using criteria adapted from CASP. Concepts and findings were extracted and synthesized through coding and thematic analysis. Inter-coder reliability was assessed by independently coding approximately 15% of the included studies; Cohen's kappa was 0.82, indicating strong agreement and acceptable reliability of the analytical process. The synthesis demonstrated that employee organizational competency is a multidimensional construct comprising five interconnected domains: individual and personality competencies, interpersonal and communication competencies, cognitive and perceptual competencies, managerial and leadership competencies, and professional and specialized competencies. Inferential interpretation of the thematic structure indicated that individual and ethical competencies constitute the foundational layer upon which other competencies develop. Cognitive and professional competencies operate primarily as enabling capacities that support informed judgment and effective task performance, whereas interpersonal, managerial, and leadership competencies function as driving mechanisms through which individual capabilities are translated into coordinated organizational performance. Accordingly, competency cannot be conceptualized solely in terms of technical knowledge or job-specific skills; rather, effective organizational performance emerges from the interaction of personal attributes, cognitive capabilities, communication skills, leadership capacity, and professional expertise. The findings support a multidimensional and integrated approach to employee competency management. Human resource systems should simultaneously incorporate individual, interpersonal, cognitive, managerial, and professional competencies into recruitment, assessment, training, development, and succession planning. Quantitative validation of the proposed framework is recommended to strengthen its applicability across Iranian organizational contexts.

Keywords: *Organizational Competencies; Employee Competencies; Qualitative Meta-Synthesis; Thematic Analysis; Human Resource Management; Competency Model.*



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در محیط رقابتی و پویای امروز، منابع انسانی صرفاً یکی از نهادهای اجرایی سازمان تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان منبعی راهبردی برای خلق ارزش، یادگیری، نوآوری، سازگاری و دستیابی به عملکرد برتر شناخته می‌شود. در این میان، مفهوم «شایستگی» به یکی از محورهای اساسی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است؛ زیرا قابلیت سازمان برای تحقق اهداف راهبردی تا حد زیادی به کیفیت دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های رفتاری، ظرفیت‌های شناختی و توانایی‌های تعاملی کارکنان وابسته است. در رویکردهای جدید، شایستگی کارکنان نه یک مجموعه ثابت از مهارت‌های فنی، بلکه ترکیبی پویا از ویژگی‌های فردی و قابلیت‌هایی است که در تعامل با الزامات شغلی، ساختار سازمانی، فرهنگ، فناوری و راهبردهای سازمان معنا پیدا می‌کند. از همین رو، توسعه قابلیت‌های انسانی راهبردی می‌تواند پیوند میان سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، همکاری، همسویی راهبردی و عملکرد را تقویت کند و شایستگی را از سطح ویژگی فردی به سطح یک ظرفیت سازمانی ارتقا دهد (Garavan, 2024). مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که طراحی نظام‌های شایستگی در صورتی اثربخش خواهد بود که با راهبرد سازمان پیوند داشته و از سطح فهرست کردن مهارت‌ها فراتر رود (Abdollahi et al., 2022; Hashemieh Anarki et al., 2021).

گسترش رویکرد شایستگی محور در مدیریت منابع انسانی موجب شده است که مدل‌های شایستگی در حوزه‌هایی نظیر جذب و گزینش، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، مسیر شغلی و انتخاب مدیران به کار گرفته شوند. در ایران نیز طی سال‌های اخیر مطالعات متعددی برای طراحی مدل شایستگی مدیران و کارکنان در سازمان‌های گوناگون انجام شده است؛ از جمله مدل‌های شایستگی مدیران ارشد شرکت‌های دولتی، مدیران وزارت آموزش و پرورش، مدیران دانشگاه‌ها، مدیران شهرداری و مدیران سازمان‌های پیچیده که هر یک بر مجموعه‌ای از ویژگی‌های مدیریتی، فردی، ارتباطی و حرفه‌ای تأکید کرده‌اند (Aslani et al., 2021; Erfani Khanqahi et al., 2021; Farzadsir et al., 2021; Javadifar et al., 2021; Razavi Saeedi, 2021; Setayeshmehr et al., 2021).

در همین راستا، مطالعاتی درباره شایستگی‌های مربیگری مدیران، شایستگی مدیران مالی، مدیران منابع انسانی و مدیران برخوردار از ویژگی‌های شایسته نیز انجام شده است که نشان می‌دهد مفهوم شایستگی در ادبیات داخلی، دامنه‌ای فراتر از مهارت‌های مدیریتی کلاسیک یافته است (Mohammadghasemi et al., 2021; Nosrati et al., 2021; Seyyed Javadin et al., 2021; Shabani et al., 2021).

یکی از ویژگی‌های بارز پژوهش‌های شایستگی در ایران، توسعه مدل‌های اختصاصی برای گروه‌های شغلی و حرفه‌ای متفاوت است. برای نمونه، شایستگی‌های حسابرسان داخلی، کارشناسان مالی، کارکنان دانشی، کارکنان حراست دانشگاهی و مدیران و کارشناسان پژوهشی در مطالعات مختلف بررسی شده‌اند و نتایج آنها بر ضرورت تلفیق دانش تخصصی، توانایی تحلیل، مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای و قابلیت حل مسئله دلالت دارند (Abedini et al., 2021; Ahmadi et al., 2022; Chahardoli et al., 2021; Jorjani et al., 2021; Maleki Kermabad et al., 2024).

همچنین، شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای حسابرسان، مدرسان، اعضای هیئت علمی و معلمان نشان داده است که ماهیت حرفه و انتظارات نقش، بر ترکیب شایستگی‌های مورد نیاز اثر مستقیم دارد (Abolhasan Tash et al., 2024; Eskandari et al., 2024; Kazemi et al., 2024; Khadivi & Rahmani, 2024). بنابراین، هرچند بخش مهمی از شایستگی‌ها ممکن است در میان مشاغل مختلف مشترک باشد، سطح تخصص، زمینه فعالیت و مسئولیت‌های حرفه‌ای می‌تواند موجب شکل‌گیری مؤلفه‌های اختصاصی شود.

در بخش‌های اقتصادی و صنعتی نیز الگوهای شایستگی جایگاه برجسته‌ای یافته‌اند. صنعت نفت و گاز از جمله حوزه‌هایی است که در آن مطالعات متعددی درباره شایستگی مدیران، کارکنان و متخصصان صورت گرفته است. طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه‌های پارس جنوبی، شایستگی‌های مدیران صنعت گاز، مدل‌های مرتبط با جانشین‌پروری در شرکت ملی گاز، شایستگی مدیران وزارت نیرو و شایستگی‌های کارکنان شرکت‌های گاز، بیانگر اهمیت روزافزون شایستگی به‌عنوان زیربنای عملکرد و توسعه منابع انسانی در صنایع راهبردی است (Davodi et al., 2021; Hosseini et al., 2025; Mohammadi et al., 2024; Raisi et al., 2024; Salimi et al., 2022; Zamanian et al., 2022). افزون بر این، مدل‌سازی شایستگی با هدف کسب مزیت رقابتی و بهبود سلامت سازمانی نشان داده است که شایستگی کارکنان و مدیران باید در پیوند با پیامدهای کلان سازمانی تحلیل شود، نه صرفاً به‌عنوان ویژگی‌های منفرد شغل (Abdollahi et al., 2022; Javanbakht et al., 2023). مطالعه شایستگی مدیران جهاد کشاورزی و مدیران آموزشی سازمان تأمین اجتماعی نیز نشان‌دهنده گسترش رویکرد شایستگی‌محور به حوزه‌های متنوع خدمات عمومی و اجرایی است (Mousavi et al., 2023; Sarkhabi et al., 2023).

از سوی دیگر، بخشی از پژوهش‌های ایرانی بر ابعاد ارزشی، اخلاقی و فرهنگی شایستگی تمرکز داشته‌اند. الگوهای مبتنی بر آموزه‌های اسلامی، کرامت انسانی، معنویت در محیط کار، نهج‌البلاغه و رهبری اخلاقی نشان داده‌اند که شایستگی در زمینه ایرانی صرفاً بر کارآمدی فنی و مدیریتی استوار نیست، بلکه ارزش‌ها، اخلاق، مسئولیت‌پذیری، عدالت، صداقت و نحوه تعامل با دیگران نیز از اجزای مهم آن به‌شمار می‌روند (Mohammadi et al., 2024; Nikzadeh et al., 2023; Taheri Goudarzi & Nezami, 2022; Tashakorian Jahromi & Hosseini, 2023). همچنین، مطالعات مربوط به شایستگی مدیران فرهنگی، مدیران دانشگاه‌های اسلامی و شایستگی‌های مبتنی بر دیدگاه‌های دینی بر ضرورت در نظر گرفتن مؤلفه‌های بومی و فرهنگی در طراحی مدل‌های شایستگی تأکید کرده‌اند (Eshaghi-Gheraz et al., 2022; Ganjali et al., 2023; Hamidiya & Hosseini Balam, 2024). این جهت‌گیری بیانگر آن است که انتقال مستقیم الگوهای شایستگی توسعه‌یافته در بافت‌های دیگر، بدون توجه به اقتضائات فرهنگی و نهادی، ممکن است نتواند تمامی ابعاد مورد انتظار از کارکنان و مدیران سازمان‌های ایرانی را پوشش دهد.

تحولات فناورانه نیز دامنه و ماهیت شایستگی‌های سازمانی را به‌طور جدی متحول کرده است. انقلاب صنعتی چهارم، تحول دیجیتال، هوشمندسازی و حرکت به سوی صنعت ۵ موجب شده‌اند که شایستگی‌هایی نظیر سواد دیجیتال، تفکر فناورانه، تحلیل داده، یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری، نوآوری، تصمیم‌گیری در محیط‌های پیچیده و توانایی تعامل با فناوری‌های نوظهور اهمیت بیشتری پیدا کنند. پژوهش‌های مربوط به شایستگی منابع انسانی در انقلاب صنعتی چهارم و صنایع تولیدی نشان می‌دهند که توسعه سرمایه انسانی در عصر جدید نیازمند ترکیب شایستگی‌های حرفه‌ای کلاسیک با قابلیت‌های دیجیتال و شناختی است (Mazrouei Nasrabad, 2023; Mirzaei Eslamloo et al., 2024; Zare Ahmadabadi et al., 2024). همچنین، مطالعه مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال و صنعت ۵ نشان می‌دهد که ساختار شایستگی‌ها به‌طور مستمر در حال بازتعریف است و سازمان‌ها ناگزیرند مدل‌های خود را با نیازهای فناورانه و سازمانی جدید تطبیق دهند (Abidi et al., 2024; Amralahi et al., 2025).

در سطح رهبری نیز تحول دیجیتال و محیط‌های ناپایدار، مجموعه جدیدی از شایستگی‌ها را برجسته کرده است. مطالعات مرتبط با رهبران دیجیتال، شایستگی‌های رهبری در محیط تحول دیجیتال و شایستگی رهبران در محیط‌های متلاطم نشان داده‌اند که رهبران سازمانی افزون بر

توانایی تصمیم‌گیری و هدایت منابع انسانی، باید از قابلیت‌های یادگیری، سازگاری، مدیریت ابهام، شناخت فناوری، ارتباطات شبکه‌ای و هدایت تحول برخوردار باشند (Ghiratmand & Jalali, 2024; Khabareh, 2025; Pourkarimi & Azizi, 2024; Rahmati, 2021). شایستگی‌های مدیریتی در عصر انقلاب صنعتی چهارم نیز از این تحول تأثیر پذیرفته‌اند و مطالعات فراترکیبی، بر اهمیت هم‌زمان شایستگی‌های راهبردی، شناختی، فناورانه و انسانی تأکید کرده‌اند (Karimi Jafari et al., 2024). در همین امتداد، پژوهش درباره شایستگی‌های رهبری ناب، رهبری راهبردی و رهبری تحول‌آفرین جهانی نشان می‌دهد که اشکال جدید رهبری نیازمند ترکیبی از جهت‌گیری راهبردی، توانمندسازی، یادگیری، اخلاق، مدیریت تغییر و حساسیت نسبت به محیط است (Qeysari et al., 2024; Tarkzadeh et al., 2024; Yazdani et al., 2024).

با وجود اشتراکات قابل توجه میان پژوهش‌ها، تنوع حوزه‌های مطالعه موجب شده است که ابعاد شایستگی به شیوه‌های متفاوتی مفهوم‌سازی شوند. برای مثال، در حوزه آموزش، شایستگی‌های مدیران مدارس، شایستگی دیجیتال معلمان و شایستگی مدیران آموزش عالی بر مؤلفه‌های آموزشی، رهبری، ارتباطی، فناورانه و فرهنگی تأکید دارند (Khamri et al., 2023; Qamari et al., 2024; Salehi et al., 2024). در حوزه ورزش نیز الگوهای شایستگی داوران فوتبال و مدیران ورزش حرفه‌ای، افزون بر دانش تخصصی، بر قضاوت، اخلاق، ارتباط، کنترل هیجان و توانایی مدیریت موقعیت تأکید می‌کنند (Eshaghi-Gheraz et al., 2022; Faghani et al., 2022). در حوزه سلامت نیز مدل شایستگی متخصصان نظام سلامت مجموعه‌ای از قابلیت‌های عمومی و حرفه‌ای را در بر می‌گیرد (Nekoui-Moghaddam & Abdollahi, 2023) و در محیط دانشگاهی و کارآفرینی نیز قابلیت‌های رهبری، نوآوری، شبکه‌سازی و فرصت‌شناسی برجسته شده‌اند (Abdolkarimi Alsaati & Hosseini-Nia, 2024; Soleimani-Nejad et al., 2024). این ناهمگونی نشان می‌دهد که ادبیات داخلی از یک سو غنی و چندبعدی است و از سوی دیگر، در سطح مفهومی با پراکندگی قابل توجهی مواجه است.

یکی دیگر از مسائل مهم در ادبیات شایستگی، تمایز میان شایستگی‌های عمومی و اختصاصی است. برخی پژوهش‌ها بر شناسایی قابلیت‌هایی تمرکز کرده‌اند که در طیف وسیعی از نقش‌های مدیریتی و سازمانی کاربرد دارند، در حالی که برخی دیگر مجموعه‌ای از شایستگی‌های کاملاً متناسب با یک منصب یا حرفه خاص را ارائه داده‌اند. طراحی مدل شایستگی‌های عمومی مدیران دانشگاه‌های دولتی و مدل شایستگی‌های اختصاصی مدیران نمونه‌ای از این دو رویکرد است (Kondrani et al., 2025; Mojtahedi et al., 2024). پژوهش‌های مربوط به شایستگی مدیران و کارکنان بخش عمومی نیز نشان می‌دهند که قابلیت‌هایی مانند پاسخگویی، همکاری، تعامل بین‌سازمانی و توانایی مدیریت ذی‌نفعان در محیط حکمرانی معاصر اهمیت فزاینده‌ای یافته‌اند (Soeidi et al., 2025; Vaez et al., 2025). در سطح تیمی نیز مدل شایستگی مدیران تیم‌های پژوهشی نشان داده است که هدایت دانش، هماهنگی اعضا، تصمیم‌گیری و رهبری تیمی از عناصر مهم عملکرد اثربخش به‌شمار می‌روند (Vali-Soltani & Vali-Soltani, 2025). این مطالعات تأیید می‌کنند که الگوهای شایستگی باید میان مؤلفه‌های مشترک سازمانی و نیازهای خاص نقش‌ها تمایز قائل شوند.

از منظر توسعه شایستگی، صرف شناسایی مؤلفه‌ها برای ارتقای عملکرد منابع انسانی کافی نیست؛ بلکه سازمان‌ها نیازمند سازوکارهای مشخص برای پرورش، سنجش و بازنگری مستمر شایستگی‌ها هستند. مطالعات انجام‌شده درباره توسعه شایستگی مدیران شهرداری، پرورش رهبران سازمانی و الزامات توسعه شایستگی‌های مدیریتی بر نقش آموزش هدفمند، تجربه شغلی، بازخورد، یادگیری سازمانی، ارزیابی مستمر و فرصت‌های توسعه‌ای تأکید کرده‌اند (Ahmadi et al., 2025; Alamdari et al., 2023; Keykha & Aramesh, 2024). همچنین،

آینده‌پژوهی شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد که مدیریت شایستگی باید ماهیتی آینده‌نگر داشته و تغییرات محیطی و نیازهای آتی سازمان را در نظر گیرد (Sarkhabi et al., 2024). تحلیل شایستگی مدیران با روش‌های شناختی و فازی نیز بر این نکته تأکید دارد که برخی شایستگی‌ها از قدرت اثرگذاری بیشتری بر سایر مؤلفه‌ها برخوردارند و توسعه آنها می‌تواند آثار شبکه‌ای در نظام قابلیت‌های مدیریتی ایجاد کند (Akhlaiqi et al., 2025).

در ادبیات اخیر، پیوند میان شایستگی و زمینه سازمانی نیز بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفته است. برای مثال، مطالعات مربوط به شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی در دوره پساکرونا نشان داده‌اند که بحران‌ها می‌توانند اولویت شایستگی‌ها را تغییر دهند و سازگاری، تاب‌آوری، تصمیم‌گیری و قابلیت‌های دیجیتال را برجسته سازند (Nouri & Yarmohammadian, 2023). پژوهش‌های انجام‌شده درباره شایستگی مدیران در سازمان‌های مختلف نیز مؤید آن است که ساختار، مأموریت، سطح پیچیدگی و شرایط محیطی سازمان بر نوع شایستگی‌های مورد نیاز تأثیر می‌گذارند (Samadian Borzaki et al., 2023; Vakilzadeh Rahnema et al., 2023). به همین ترتیب، مدل‌های مربوط به شایستگی مدیران فرهنگی، مدیران بخش دولتی و کارکنان سازمان‌های عمومی نشان می‌دهند که شایستگی باید در پیوند با مأموریت نهادی و نوع مسئولیت اجتماعی سازمان تفسیر شود (Nikzadeh et al., 2023; Vaez et al., 2025). از این منظر، ارائه یک مدل واحد بدون تحلیل الگوهای مشترک و تفاوت‌های زمینه‌ای می‌تواند به تقلیل پیچیدگی مفهوم شایستگی منجر شود.

مرور پژوهش‌های داخلی همچنین نشان می‌دهد که بسیاری از مطالعات در سطح سازمان یا گروه شغلی مشخص انجام شده‌اند و هر مطالعه، بر اساس مسئله و بستر خود، مجموعه‌ای متفاوت از مؤلفه‌ها را معرفی کرده است. برای نمونه، مطالعاتی درباره شهرداری، وزارت نیرو، سازمان تأمین اجتماعی، شرکت‌های نفت و گاز، دانشگاه‌ها، سازمان‌های دفاعی، بانک‌ها و سایر نهادهای عمومی و خصوصی صورت گرفته است (Ahangarzadeh, 2021; Alamdari et al., 2023; Eskandari et al., 2024; Raisi et al., 2024; Sarkhabi et al., 2023). چنین پراکندگی‌ای اگرچه موجب غنای تجربی ادبیات شده، اما مقایسه و استفاده مستقیم از نتایج را برای مدیران منابع انسانی دشوار ساخته است. افزون بر این، برخی مطالعات بر شایستگی‌های تخصصی، برخی بر ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، برخی بر قابلیت‌های مدیریتی و برخی بر شایستگی‌های نوظهور فناورانه تمرکز کرده‌اند؛ از این رو، هنوز روشن نیست کدام ابعاد در سطح کلان ادبیات ایرانی بیشترین تکرار و همگرایی را دارند و چگونه می‌توان آنها را در یک ساختار مفهومی منسجم تلفیق کرد.

این مسئله زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که پژوهش‌های جدید به جای تکرار مدل‌های سنتی، ابعاد تازه‌ای از شایستگی را آشکار کرده‌اند. شایستگی‌های شخصیت کارآفرینان، قابلیت‌های رهبری کارآفرینانه، مهارت‌های مورد نیاز در حکمرانی مشارکتی، شایستگی‌های محیط‌های متلاطم و شایستگی‌های دیجیتال، نمونه‌هایی از توسعه مرزهای مفهومی این حوزه‌اند (Abdolkarimi Alsaati & Hosseini-Nia, 2024; Khabareh, 2025; Pourkarimi & Azizi, 2024; Soleimani-Nejad et al., 2024; Vaez et al., 2025). از سوی دیگر، پژوهش‌های مربوط به منابع انسانی صنعت ۵ و مدل‌های چندبیمانی شرکت‌های صنعتی حاکی از آن است که الزامات فناورانه جدید در کنار شایستگی‌های انسانی و رفتاری، ساختار پیچیده‌تری از قابلیت‌های کارکنان را شکل داده‌اند (Amralahi et al., 2025; Hosseini et al., 2025). بنابراین، برای دستیابی به تصویری معتبر از وضعیت دانش موجود، لازم است یافته‌های پراکنده مطالعات نه صرفاً در قالب مرور توصیفی، بلکه از طریق روشی نظام‌مند، تفسیری و ترکیبی بازخوانی شوند.

فرا ترکیب کیفی در چنین شرایطی می‌تواند رویکردی مناسب برای عبور از نتایج منفرد و دستیابی به الگوهای سطح بالاتر باشد. استفاده از این رویکرد در مطالعات حوزه شایستگی، از جمله در زمینه شایستگی رهبران دیجیتال، مدیران عصر انقلاب صنعتی چهارم، رهبران محیط‌های متلاطم، معلمان، کارآفرینان و کارکنان بخش عمومی، نشان داده است که فرا ترکیب امکان شناسایی نقاط اشتراک، ادغام مفاهیم هم‌پوشان و استخراج ساختارهای جامع‌تر را فراهم می‌سازد (Karimi Jafari et al., 2024; Kazemi et al., 2024; Pourkarimi & Azizi, 2024; Soeidi et al., 2025; Soleimani-Nejad et al., 2024; Rahmati Khorudi et al., 2021). با این حال، بخش عمده این پژوهش‌ها بر یک گروه شغلی، بخش سازمانی یا نوع خاصی از شایستگی تمرکز داشته‌اند و هنوز تلفیقی فراگیر از طیف گسترده پژوهش‌های ایرانی درباره شایستگی‌های سازمانی کارکنان ارائه نشده است.

در کنار این مطالعات، پژوهش‌های متنوع دیگری نیز بر ضرورت بازنگری مستمر مدل‌های شایستگی تأکید دارند. شناسایی و رتبه‌بندی شایستگی مدیران در نظام اداری، طراحی شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی، تحلیل شایستگی کارکنان و مدیران در سازمان‌های آموزشی، عمومی و صنعتی، و اعتبارسنجی مدل‌های فرهنگی و تخصصی بیانگر آن است که مفهوم شایستگی در ایران از یک حوزه مطالعاتی پراکنده به یکی از موضوعات محوری مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (Ahmadi et al., 2023; Kondrani et al., 2025; Qamari et al., 2023; Samadian Borzaki et al., 2023). با وجود این، فقدان یک نقشه جامع از ابعاد و مؤلفه‌های پرتکرار موجب می‌شود سازمان‌ها در انتخاب و طراحی مدل‌های شایستگی با تعدد چارچوب‌ها، هم‌پوشانی مفاهیم و دشواری در تشخیص عناصر بنیادی مواجه شوند. همچنین، تفاوت در نام‌گذاری مؤلفه‌های مشابه می‌تواند تصور تنوع نظری بیش از حد ایجاد کند، در حالی که ممکن است بسیاری از این مفاهیم در سطح بالاتر در چند خوشه اصلی قابل ادغام باشند.

بر این اساس، مسئله اصلی دیگر کمبود مطالعات درباره شایستگی نیست، بلکه پراکندگی مفهومی و نبود یک ترکیب نظام‌مند از یافته‌های موجود است؛ به گونه‌ای که از مطالعات مربوط به شایستگی‌های سازمانی و حرفه‌ای گرفته تا الگوهای تخصصی مدیران، کارکنان، رهبران متخصصان و گروه‌های حرفه‌ای، مجموعه گسترده‌ای از مؤلفه‌ها تولید شده است که نیازمند بازسازمان‌دهی نظری است (Abedini et al., 2021; Ahangarzadeh, 2021; Faghani et al., 2022; Ghiratmand & Jalali, 2024; Jorjani et al., 2021; Vakilzadeh Rahnema et al., 2023; Vali-Soltani & Vali-Soltani, 2025). دستیابی به چنین تلفیقی می‌تواند از یک سو مبنای نظری منسجم‌تری برای مطالعات آینده ایجاد کند و از سوی دیگر، برای طراحی نظام‌های جذب، ارزیابی، آموزش، توسعه و جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های ایرانی کاربرد داشته باشد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی، تلفیق و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های سازمانی کارکنان از طریق فرا ترکیب نظام‌مند پژوهش‌های ایرانی و ارائه یک چارچوب مفهومی یکپارچه در این حوزه است.

روش‌شناسی

مطالعه حاضر در چارچوب پارادایم تفسیری (برساخت‌گرایانه) انجام شده است؛ زیرا هدف آن درک و تفسیر مفاهیم، ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی کارکنان بر اساس یافته‌های مطالعات پیشین و ارائه یک چهارچوب مفهومی تلفیقی است. این پژوهش از نظر رویکرد، کیفی و از نظر ماهیت در زمره مطالعات ثانویه قرار می‌گیرد؛ بدین معنا که داده‌های پژوهش نه از طریق گردآوری میدانی، بلکه از طریق استخراج، تحلیل و ترکیب یافته‌ها، مفاهیم و الگوهای ارائه‌شده در مطالعات منتشرشده به‌دست می‌آیند. بنابراین، واحد تحلیل در این پژوهش مقالات علمی

منتشرشده در حوزه شایستگی کارکنان است، نه افراد یا گروه‌های نمونه. روش پژوهش حاضر فراترکیب کیفی^۱ بر اساس چارچوب سندولوسکی و بارسو^۲ ۲۰۰۷ است. فراترکیب رویکردی نظام‌مند برای گردآوری، ارزیابی، تفسیر و بازتفسیر مطالعات پیشین است که به‌جای تجمیع صرف نتایج، بر ترکیب مفهومی و بازسازی نظری یافته‌ها تأکید دارد. در این روش، پژوهشگر با عبور از سطح توصیف نتایج منفرد، می‌کوشد مضامین، الگوها و روابط مفهومی مشترک میان مطالعات را استخراج کرده و آن‌ها را در قالب ساختاری منسجم بازنمایی کند. این ویژگی، فراترکیب را از پژوهش‌های میدانی متمایز می‌سازد و آن را به روشی مناسب برای سازمان‌دهی دانش پراکنده و تولید چارچوب‌های تلفیقی تبدیل می‌کند.

در پژوهش حاضر، این رویکرد برای شناسایی و تلفیق ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی کارکنان در ادبیات پژوهش ایرانی به‌کار گرفته شد. فرایند اجرای پژوهش در هفت گام اصلی انجام شد: تبیین مسئله و تعیین سؤال پژوهش، طراحی راهبرد جستجوی منابع، جستجوی نظام‌مند و گردآوری مطالعات، غربالگری و انتخاب مطالعات بر اساس معیارهای ورود و خروج، استخراج داده‌ها و مفاهیم کلیدی، کدگذاری و تحلیل مضمون، و در نهایت ترکیب مفهومی یافته‌ها و ارائه چارچوب نهایی شایستگی کارکنان.

به منظور اطمینان از روایی و پایایی پژوهش در مرحله استخراج و کدگذاری داده‌ها، از روش توافق میان‌کدگذاران استفاده شد. بدین منظور، علاوه بر پژوهشگر اصلی، یک پژوهشگر آشنا به حوزه مدیریت منابع انسانی، به‌طور مستقل تعداد ۱۰ مقاله (حدود ۱۵ درصد از مقالات نهایی) را کدگذاری نمود. برای محاسبه میزان توافق میان دو کدگذار از شاخص کاپای کوهن استفاده شد. مقدار ضریب کاپای محاسبه‌شده برابر با $k=0.82$ به دست آمد. با توجه به اینکه مقادیر بالاتر از 0.6 نشان‌دهنده توافق قابل قبول و مقادیر بالاتر از 0.8 نشان‌دهنده توافق عالی است، پایایی فرایند استخراج و کدگذاری داده‌ها در این پژوهش تأیید گردید.

راهبرد جستجو: به‌منظور شناسایی و گردآوری مطالعات مرتبط، جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر فارسی شامل «پرتال جامع علوم انسانی»^۳، پایگاه مجلات تخصصی نور^۴، مرجع فراگیر مجلات علمی ایران^۵ و پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۶ انجام شد. این پایگاه‌ها به دلیل پوشش گسترده مجلات علمی و دسترسی مستقیم به مقالات پژوهشی فارسی به‌عنوان منابع اصلی جستجو انتخاب شدند. دامنه جستجو به مقالات منتشرشده در مجلات علمی فارسی نمایه‌شده در این پایگاه‌ها و در بازه زمانی پنج‌ساله اخیر، از ابتدای سال ۱۴۰۰ تا پایان سال ۱۴۰۴، محدود شد. زمان انجام جستجو فروردین ماه سال ۱۴۰۵ است. این بازه زمانی با هدف تمرکز بر جدیدترین مطالعات و بازتاب آخرین دیدگاه‌ها و یافته‌های پژوهشگران ایرانی در حوزه شایستگی‌ها و نیز بررسی تحولات و رویکردهای نوین مطرح‌شده در ادبیات پژوهشی این حوزه صورت گرفت. از آنجا که واحد تحلیل در پژوهش حاضر مقالات منتشرشده در مجلات علمی پژوهشی بود، برخی پایگاه‌ها نظیر ایران پیپر، ایران داک و سیویلیکا در فرایند جستجوی اصلی مورد استفاده قرار نگرفتند؛ زیرا ایران پیپر به‌عنوان سامانه‌ای برای تسهیل دسترسی به پایگاه‌های بین‌المللی عمل می‌کند و خود پایگاه نمایه‌کننده مقالات فارسی محسوب نمی‌شود. همچنین پایگاه ایران داک عمدتاً به ثبت و نمایه‌سازی پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها و گزارش‌های پژوهشی اختصاص دارد و تمرکز اصلی سیویلیکا نیز بر انتشار و بازنشر مقالات کنفرانسی و همایش‌ها است.

1 Qualitative Meta-synthesis

2 Sandelowski & Barroso

3 <https://ensani.ir/fa>

4 <https://www.noormags.ir/view/fa>

5 <https://www.magiran.com>

6 <https://www.sid.ir>

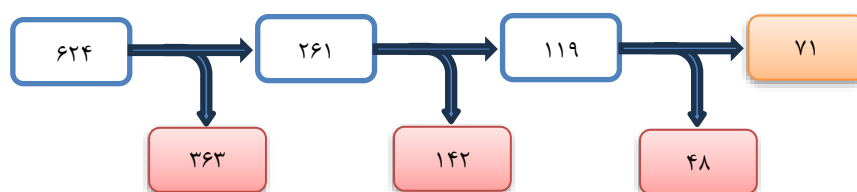
به منظور دستیابی به پوشش حداکثری در شناسایی منابع، راهبرد جستجوی پژوهش با رویکردی نظام مند و فراگیر طراحی شد. در این راستا، تلاش گردید میان حساسیت جستجو^۱ و ویژگی جستجو^۲ تعادل مناسبی برقرار شود تا از یک سو تمامی مطالعات مرتبط با موضوع شناسایی شوند و از سوی دیگر از ورود منابع نامرتب تا حد امکان جلوگیری گردد. با توجه به اینکه مفهوم شایستگی هسته مفهومی پژوهش حاضر را تشکیل می دهد، از کلیدواژه های اصلی ((شایستگی)) و ((شایستگی ها)) (با محدود کردن جستجو به حوزه موضوعی مدیریت، منابع انسانی و رفتار سازمانی) به عنوان کلیدواژه های جستجو استفاده شد. انتخاب این کلیدواژه ها با هدف افزایش جامعیت جستجو^۳ و شناسایی تمامی پژوهش هایی صورت گرفت که به طور مستقیم به مفهوم شایستگی پرداخته اند. جستجو در بخش های عنوان، چکیده و روش تحقیق مقالات انجام شد تا احتمال نادیده گرفتن مطالعات مرتبط به حداقل برسد و دامنه پوشش منابع علمی گسترش یابد. به کارگیری این راهبرد جستجو علاوه بر افزایش حساسیت فرایند شناسایی منابع، امکان بازتولیدپذیری نتایج جستجو^۴ را نیز فراهم می کند؛ بدین معنا که سایر پژوهشگران می توانند با استفاده از همین راهبرد، فرایند جستجو را تکرار و به نتایج مشابهی دست یابند. در نتیجه اجرای این راهبرد جستجو در پایگاه های منتخب، در مجموع ۶۲۴ مقاله که در عنوان، چکیده یا کلیدواژه های آن ها واژه "شایستگی" یا "شایستگی ها" به کار رفته بود، شناسایی و وارد مرحله غربالگری اولیه شدند.

معیارهای ورود و خروج مطالعات: معیارهای ورود شامل مقالات پژوهشی منتشرشده در مجلات علمی فارسی، نمایه شده در پایگاه های اطلاعاتی منتخب، در بازه زمانی فروردین ۱۴۰۰ تا اسفند ۱۴۰۴ بود که به طور مستقیم به شناسایی، تبیین یا ارائه ابعاد و مؤلفه های شایستگی پرداخته بودند. همچنین لازم بود مطالعات دارای چارچوب مفهومی، مدل شایستگی یا مجموعه ای مشخص از ابعاد و مؤلفه های شایستگی باشند تا امکان استخراج و تحلیل داده ها در فرایند فراترکیب فراهم شود. در مقابل، مقالاتی که صرفاً به بررسی رابطه شایستگی با سایر متغیرهای سازمانی پرداخته بودند یا پژوهش هایی که تمرکز آن ها بر کاربردهای اجرایی شایستگی ها (مانند انتصابات، ارزیابی عملکرد یا نیازسنجی آموزشی) بدون ارائه ابعاد و مؤلفه های مشخص بود، از فرایند انتخاب کنار گذاشته شدند.

فرایند غربالگری مطالعات: به منظور شناسایی و انتخاب مطالعات مرتبط با اهداف پژوهش، فرایند غربالگری مقالات مطابق با دستورالعمل های مرور نظام مند و بر اساس منطق گزارش دهی پریسما^۵ ۲۰۲۰ انجام شد. در مرحله نخست، تعداد ۶۲۴ مقاله شناسایی شده و از نظر ارتباط موضوعی بررسی شدند، که در نتیجه آن ۳۶۳ مقاله حذف گردید. در این مرحله مقالاتی که شناسایی ابعاد یا مؤلفه های شایستگی هدف اصلی آن ها نبود، بلکه صرفاً رابطه ی شایستگی را با سایر متغیرها نظیر بهره وری، انگیزش یا عملکرد سازمانی بررسی کرده بودند، کنار گذاشته شدند. همچنین پژوهش هایی که صرفاً به تبیین اهمیت یا کاربرد شایستگی ها در حوزه هایی نظیر انتصابات یا نیازسنجی آموزشی پرداخته بودند، از فرایند انتخاب حذف شدند. در مرحله دوم، چکیده مقالات باقی مانده مورد بررسی قرار گرفت که در نتیجه آن ۱۴۲ مقاله دیگر حذف شدند. دلیل اصلی حذف در این مرحله به ماهیت روش شناسی پژوهش ها و ویژگی های جامعه آماری آن ها مربوط بود. به طور مشخص، پژوهش هایی که صرفاً مبتنی بر توزیع پرسشنامه بودند و تمرکز آن ها بر آزمون روابط میان متغیرها بود، بدون آنکه به شناسایی ابعاد یا مؤلفه های شایستگی منجر شوند، از فهرست مطالعات منتخب کنار گذاشته شدند. در مرحله سوم، متن کامل ۱۱۹ مقاله باقی مانده مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفت و در نتیجه این بررسی دقیق تر، ۴۸ مقاله دیگر حذف شدند. مهم ترین دلایل حذف در این مرحله شامل عدم همخوانی رویکرد پژوهش با

1 Sensitivity
2 Specificity
3 Comprehensiveness
4 Replicability
5 PRISMA 2020

هدف مطالعه حاضر، فقدان یافته‌های قابل استخراج و یا نقص در گزارش نتایج پژوهش بود. به‌طور مشخص، مقالاتی که فاقد مدل مفهومی یا چارچوب نهایی شایستگی بودند، یا در آن‌ها مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی به‌صورت صریح شناسایی و گزارش نشده بود، کنار گذاشته شدند. همچنین پژوهش‌هایی که صرفاً به اولویت‌بندی یا رتبه‌بندی مجموعه‌ای از شایستگی‌های از پیش تعیین‌شده پرداخته بودند، بدون آنکه به شناسایی ابعاد یا مؤلفه‌های جدید منجر شوند، از فرایند انتخاب حذف شدند. افزون بر این، مقالات تکراری یا مطالعاتی که با عنوان‌های متفاوت اما محتوای یکسان در بیش از یک نشریه منتشر شده بودند نیز کنار گذاشته شدند. در ادامه، به‌منظور اطمینان از کیفیت روش‌شناختی مطالعات منتخب، مقالات باقی‌مانده پیش از ورود به مرحله استخراج داده‌ها مورد ارزیابی کیفی قرار گرفتند. در این مرحله، با بهره‌گیری از معیارهای اقتباس‌شده از ابزار CASP، مطالعات از نظر شفافیت اهداف پژوهش، تناسب روش تحقیق، انسجام فرایند تحلیل، کفایت یافته‌ها و قابلیت استخراج مؤلفه‌های شایستگی بررسی شدند. در نهایت، پس از طی مراحل مختلف غربالگری، تعداد ۷۱ مقاله واجد شرایط تشخیص داده شدند و به مرحله نهایی پژوهش، یعنی استخراج داده‌ها و تحلیل مطالعات، وارد شدند. این مقالات مبنای استخراج مفاهیم و مؤلفه‌های شایستگی و انجام فراترکیب کیفی به‌منظور شناسایی ابعاد و ارائه الگوی مفهومی شایستگی در پژوهش حاضر را تشکیل دادند.



شکل ۱. فرایند غربالگری مقالات

جدول ۱. مقالات و منابع نهایی پژوهش پس از فرایند غربالگری

کد مقاله	نام مقاله	محل پژوهش	روش تحقیق	جامعه آماری	گروه شغلی
۱۴۰۰۱	شناسایی مؤلفه‌های شایستگی سازمانی	شهرداری تهران	مصاحبه با خبرگان	۲۵ نفر	کل سازمان
۱۴۰۰۲	ارائه الگوی شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران	شرکت ملی نفت ایران	دلفی و تحلیل مضمون	۲۰ نفر	مدیران مالی
۱۴۰۰۳	ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران	صنعت بانکداری	مصاحبه نیمه ساختار یافته و تحلیل مضمون	۱۶ نفر	مدیران
۱۴۰۰۴	ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های پیچیده	شهرداری تهران	آمیخته مصاحبه و پرسشنامه	۱۸ نفر کیفی و ۲۹۱ نفر کمی	مدیران
۱۴۰۰۶	تبیین و ارائه مدل شایستگی حسابرسان داخلی سازمان تعاون روستایی	سازمان تعاون روستایی	مصاحبه نیمه ساختاریافته	۱۲ نفر	حسابرسان
۱۴۰۰۷	سطح بندی مؤلفه‌های شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار	شرکت گاز	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۱۰ نفر کیفی و ۲۰۰ نفر کمی	مدیران منابع انسانی
۱۴۰۰۸	شناسایی شایستگی‌های مدیران اصلح، تحقیق موضوعی در قرآن کریم	قرآن کریم	تدبر سیاق محور	مفهوم یابی و کدگذاری	مدیران
۱۴۰۰۹	ارائه الگوی شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی	دانشگاه آزاد	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۵۹ نفر کیفی و ۲۸۴ نفر کمی	مدیران دانشگاه

توسعه فردی و تحول سازمانی

۱۴۰۰۱۰	طراحی الگوی شایستگی مدیران ارشد هیات مدیره شرکتهای دولتی	هیات مدیره شرکتهای دولتی	مصاحبه و تکنیک ISM	۱۱ نفر	هیات مدیره
۱۴۰۰۱۱	طراحی الگوی مناسب برای شناسایی شایستگیهای مدیران موسسات آموزش عالی	دانشگاه های دولتی	آمیخته مصاحبه دلفی و پرسشنامه	۳۴ نفر کیفی و ۲۴۷ نفر کمی	مدیران دانشگاه
۱۴۰۰۱۲	طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان	وزارت نیرو	مصاحبه و تکنیک ISM	۱۶ نفر	کارکنان وزارت نیرو
۱۴۰۰۱۴	طراحی مدل شایستگی جهت انتخاب مدیران ارشد در وزارت آموزش و پرورش	وزارت آموزش و پرورش	مصاحبه و تحلیل مضمون	۱۶ نفر	مدیران
۱۴۰۰۱۵	طراحی مدل شایستگی های حرفه ای کارکنان دانشی سازمان های دانش بنیان در بخش دولتی	دانش بنیان ها	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۲۱ نفر کیفی و ۱۸۷ نفر کمی	کارکنان دانشی
۱۴۰۰۱۷	طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه های مجتمع گاز پارس جنوبی	پالایشگاه های پارس جنوبی	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۱۵ نفر کیفی و ۱۱۴ نفر کمی	مدیران
۱۴۰۰۱۸	واکاوی و شناسایی شایستگیهای عمومی و تخصصی کارشناسان مالی با رویکرد توسعه ایی	بانک دی	کیفی مصاحبه و تحلیل مضمون	۳۰ نفر	کارشناسان مالی
۱۴۰۰۱۹	طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران	شهرداری تهران	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۱۵ نفر کیفی و ۳۸۴ نفر کمی	مدیران شهرداری

ادامه جدول (۱) مقالات و منابع نهایی پژوهش پس از فرآیند غربالگری

کد مقاله	نام مقاله	محل پژوهش	روش تحقیق	جامعه آماری	گروه شغلی
۱۴۰۰۲۱	ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگیهای رهبران دیجیتال با روش فراترکیب	تمام سازمانهای	فراترکیب	۴۰ منبع علمی	رهبران دیجیتال
۱۴۰۱۲۲	ارائه الگوی شایستگی برای استعداد یابی و جانشین پروری در شرکت ملی گاز	شرکت ملی گاز	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۱۶ نفر کیفی و ۱۴۵ نفر کمی	کارکنان
۱۴۰۱۲۵	تدوین مدل شایستگی های حرفه ایی داوران لیگ برتر فوتبال	وزارت ورزش و جوانان	مصاحبه و تحلیل مضمون	۱۳ نفر	داوران فوتبال
۱۴۰۱۳۰	طراحی مدل شایستگی مدیران در حوزه ورزش حرفه ایی بر اساس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت	مربیان و اساتید ورزشی	مصاحبه و تحلیل مضمون	۲۲ نفر	مدیران ورزش
۱۴۰۱۳۱	طراحی الگوی شایستگی های حرفه ایی منابع انسانی با رویکرد کرامت انسانی در اسلام	شرکت مهندسی و توسعه نفت ایران	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۱۶ نفر کیفی و ۳۴۲ نفر کمی	کارکنان
۱۴۰۱۳۲	شناسایی و تبیین ابعاد شایستگی های شغلی کارکنان حراست دانشگاه اصفهان	حراست دانشگاه	کیفی مصاحبه و تحلیل مضمون	۷۶ نفر	کارکنان حراست
۱۴۰۱۳۳	طراحی الگوی شایستگی محوری مدیران صنعت گاز ایران مبتنی بر نتایج ارزیابی مدل تعالی سازمانی	صنعت گاز	مصاحبه کیفی و تحلیل هوش مصنوعی	۲۹ نفر	مدیران
۱۴۰۱۳۴	طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران با هدف ایجاد مزیت رقابتی در سازمان	صنایع تولید قزوین	کیفی مصاحبه و تحلیل مضمون	۱۵ نفر	مدیران

Personal Development and Organizational Transformation

۱۴۰۲۳۵	احصای شایستگی های مدیران جهاد کشاورزی	وزارت جهاد کشاورزی	کیفی مصاحبه و تحلیل مضمون	۱۵ نفر	مدیران
۱۴۰۲۳۶	ارائه الگوی شایستگی مدیران فرهنگی از دیدگاه نهج البلاغه	نهج البلاغه	کیفی کتابخانه ایی تحلیل مضمون	۱۵ نفر	مدیران فرهنگی
۱۴۰۲۳۸	ارائه مدلی به منظور ارتقاء شایستگی حرفه ایی مدیران منابع انسانی بانک ملی ایران	بانک ملی	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۱۵ نفر کیفی و ۲۵۰ نفر کمی	مدیران منابع انسانی
۱۴۰۲۳۹	ارزیابی شایستگی نیروی انسانی حرفه ایی برای دوران پسا کرونا	بانکهای دولتی	توصیفی همبستگی و معادلات ساختاری	۳۳۵ نفر	نیروی انسانی حرفه ایی
۱۴۰۲۴۱	شایستگیهای منابع انسانی برای چهارمین نسل صنعت	صنعت فرش ماشینی	کیفی مصاحبه و تحلیل مضمون	۱۷ نفر	کارکنان
۱۴۰۲۴۲	شناسایی ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی	وزارت بهداشت و درمان	آمیخته کیفی و مدل سازی ساختاری تفسیری	۱۴ نفر	مدیران
۱۴۰۲۴۴	شناسایی و رتبه بندی شایستگی های حرفه ایی مدیران وفق بند ۴ سیاستهای کلی نظام اداری	سازمان اجتماعی تامین	توصیفی پیمایشی و مدل سازی معادلات ساختاری	۸۴ نفر	مدیران
۱۴۰۲۴۵	طراحی الگوی ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی یک مطالعه آمیخته	وزارت آموزش و پرورش	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۱۸ نفر و ۵۲۱ نفر	مدیران مدارس
۱۴۰۲۴۶	طراحی الگوی سه وجهی شایستگی های مدیریتی در نظام اداری از منظر نهج البلاغه	نهج البلاغه	کیفی استقرایی و تحلیل مضمون	کد گذاری مضامین	مدیران
۱۴۰۲۴۷	طراحی الگوی شایستگی های محوری متخصصان نظام سلامت	وزارت بهداشت و درمان	فرا ترکیب کیفی	۵۳ منبع علمی	متخصصان نظام سلامت
۱۴۰۲۴۸	طراحی الگوی شایستگی های مدیران آموزشی سازمان تامین اجتماعی	سازمان اجتماعی تامین	مصاحبه و تحلیل مضمون	۱۵ نفر	مدیران آموزش
۱۴۰۲۴۹	طراحی مدل توسعه شایستگی های مدیران شهرداری تهران	شهرداری تهران	مصاحبه و تحلیل مضمون	۱۳ نفر	مدیران شهرداری
۱۴۰۲۵۰	طراحی مدل شایستگی عوامل تولید سازمان صدا و سیما بر اساس دیدگاه مقام معظم رهبری	سازمان صدا و سیما	کیفی داده بنیاد و تحلیل مضمون	۵۰ منبع	کارکنان صدا و سیما
۱۴۰۲۵۳	طراحی مدل شایستگی های مدیریتی مبتنی بر سلامت سازمانی با رویکرد آمیخته	دانشگاه های علوم پزشکی	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۱۸ نفر و ۲۵۹ نفر	مدیران
۱۴۰۳۵۹	اعتبار مدل شایستگی های مدیران وزارت نیرو با رویکرد رهبری اخلاقی	وزارت نیرو	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۱۱ نفر و ۲۰۰ نفر	مدیران وزارت نیرو
۱۴۰۳۶۰	اعتبارسنجی مدل شایستگی های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران	وزارت آموزش عالی	آمیخته اکتشافی و مصاحبه کیفی	۱۲۰ منبع علمی و ۱۵ نفر	مدیران آموزش عالی
۱۴۰۳۶۲	آینده پژوهی شایستگی های استراتژیک مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی)	سازمان اجتماعی تامین	آمیخته دلفی فازی و تحلیل ساختاری	۱۵ نفر	مدیران آموزش
۱۴۰۳۶۳	بازشناسی شایستگی های شخصیتی کارآفرینان با رویکرد فرا ترکیب		فرا ترکیب	۶۰ منبع علمی	کارآفرینان

توسعه فردی و تحول سازمانی

۱۴۰۳۶۵	تحلیل شناختی توسعه شایستگی های نیروی انسانی در راستای شرکت های فن آور	آمیخته تحلیل محتوا و مصاحبه	۱۲ منبع علمی و ۱۰ نفر	کارکنان
۱۴۰۳۶۶	راهبردهای توسعه شایستگی های رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو	کیفی مصاحبه و تحلیل مضمون	۱۵ نفر	مدیران
۱۴۰۳۶۷	شایستگی های رهبران در محیط های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب)	فراترکیب	۲۷ منبع علمی	مدیران
۱۴۰۳۶۸	شناسایی ابعاد و مؤلفه های شایستگی دیجیتال معلمان یک مرور آموزش و پرورش	فراترکیب	۳۸ منبع علمی	معلمان
۱۴۰۳۶۹	شناسایی شایستگی های رهبران در محیط تحول دیجیتالی فن آوری اطلاعات	کیفی مصاحبه و تحلیل مضمون	۱۴ نفر	مدیران

ادامه جدول (۱) مقالات و منابع نهایی پژوهش پس از فرآیند غربالگری

کد مقاله	نام مقاله	محل پژوهش	روش تحقیق	جامعه آماری	گروه شغلی
۱۴۰۳۷۰	شناسایی شایستگی های رهبری دیجیتالی در عصر دیجیتال	فن آوری اطلاعات	کیفی مروری نظاممند	۲۰ منبع علمی	مدیران
۱۴۰۳۷۱	شناسایی شایستگی های کلیدی مدیریتی در عصر انقلاب صنعتی چهارم با رویکرد فراترکیب		فراترکیب	۱۸ منبع علمی	مدیران
۱۴۰۳۷۳	شناسایی و ارزیابی مولفه های شایستگی منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال	همراه اول	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۲۰ نفر و ۳۲۵ نفر	کارکنان
۱۴۰۳۷۴	شناسایی و ارزیابی مهارتها و شایستگی های رهبری کارآفرینانه مبتنی بر نقش دانشگاه کارآفرین	عمومی	توصیفی کاربردی و معادلات ساختاری	۲۷۳ نفر	مدیران کارآفرین
۱۴۰۳۷۵	شناسایی و اعتبارسنجی شایستگی های حرفه ای مدرسان یکی از سازمان های دفاعی	صنایع دفاعی	مصاحبه دلفی و تحلیل مضمون	۱۵ نفر	مدرسان
۱۴۰۳۷۶	شناسایی و سنجش مؤلفه های شایستگی رهبری راهبردی مدیران سازمان آموزش و پرورش	آموزش و پرورش	آمیخته اکتشافی تحلیل منابع علمی و پرسشنامه	۸۴ منبع علمی و ۱۰۵ نفر	مدیران و آموزش و پرورش
۱۴۰۳۷۸	طراحی الگوی شایستگی حسابرسان در ایران	سازمان حسابرسی	مصاحبه دلفی و تحلیل مضمون	۲۹ نفر	حسابرسان
۱۴۰۳۷۹	طراحی الگوی شایستگی مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش (مورد مطالعه دانشگاه افسری امام علی (۷))	دانشگاه افسری	مصاحبه دلفی و تحلیل مضمون	۱۴ نفر	مدیران و کارشناسان پژوهش
۱۴۰۳۸۰	طراحی الگوی شایستگی منابع انسانی در وزارت نیرو با رویکرد معماری	وزارت نیرو	مصاحبه دلفی و تحلیل مضمون	۱۲ نفر	مدیران منابع انسانی
۱۴۰۳۸۱	طراحی الگوی شایستگی های نیروی کار صنایع تولیدی در انقلاب صنعتی چهارم	مدیران صنعتی	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۱۷ نفر و ۳۰۲ نفر	کارکنان
۱۴۰۳۸۲	طراحی مدل جامع شایستگی مدیران عالی دانشگاه اسلامی	دانشگاه اسلامی	آمیخته اکتشافی تحلیل منابع علمی و پرسشنامه	۳۰۰ منبع علمی و ۲۳ نفر	مدیران دانشگاه

Personal Development and Organizational Transformation

۱۴۰۳۸۴	طراحی مدل شایستگی های معلمان با رویکرد کیفی فرا ترکیب	آموزش و پرورش	فرا ترکیب	۲۲ منبع علمی	معلمان
۱۴۰۳۸۵	طراحی و اعتبار سنجی الگوی شایستگی اعضای هیات علمی دانشگاه فرهنگیان مبتنی بر اسناد بالادستی	دانشگاه فرهنگیان	آمیخته تحلیل اسناد بالادستی - ویرسشنامه	اسناد بالادستی و ۱۵۲ نفر	هیات علمی
۱۴۰۳۸۶	طراحی و اعتباریابی مدل پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی	آموزش و پرورش	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۱۱ نفر و ۱۹۶ نفر	مدیران
۱۴۰۳۸۷	طراحی و تدوین الگوی شایستگی های رهبری ناب در مجتمع گاز پارس جنوبی	مجتمع گاز پارس جنوبی	کیفی مصاحبه نیمه ساختار و تحلیل مضمون	۱۵ نفر	مدیران
۱۴۰۳۸۸	طراحی و رواسازی مدل شایستگی های عمومی مدیران دانشگاه های دولتی	دانشگاه طباطبائی	کیفی مصاحبه نیمه ساختار و تحلیل مضمون	۲۷ نفر	مدیران دانشگاه
۱۴۰۴۹۸	تدوین الگوی شایستگی مدیر تیم های پژوهشی (مورد مطالعه یکی از مراکز مطالعات راهبردی نظامی)	علمی پژوهشی	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۱۵ نفر و ۱۵ نفر	مدیر تیم پژوهش
۱۴۰۴۹۹	تحلیل مؤلفه های مؤثر بر شایستگی منابع انسانی در صنعت ۵	شرکتهای فن آور	کیفی پیمایشی منابع علمی و مصاحبه خبرگان	۹۰ منبع علمی و ۱۰ نفر	کارکنان
۱۴۰۴۱۰۰	ترسیم الزامات کلیدی توسعه شایستگیهای مدیران مرور نظامند	فرا تحلیل	کیفی و تحلیل آماری	۱۱۳ مقاله	مدیران
۱۴۰۴۱۰۱	شناسایی و تحلیل شایستگی های مدیران و راهکارهای توسعه آن با روش FCM	شرکت مخابرات	آمیخته کیفی و روش FCM	۲۰ نفر	مدیران
۱۴۰۴۱۰۲	طراحی الگوی شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران با روش نظریه داده بنیاد چندگانه	شرکت گاز مازندران	کیفی داده بنیاد و مصاحبه	۲۳ نفر	کارکنان
۱۴۰۴۱۰۳	طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی های اختصاصی مدیران	صنعت نفت	آمیخته مصاحبه و تحلیل مضمون و پرسشنامه	۴۵ نفر و ۲۳۰ نفر	مدیران
۱۴۰۴۱۰۴	فرا ترکیب شایستگی های کارکنان سازمان های دولتی بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه		فرا ترکیب	۵۶ منبع علمی	کارکنان
۱۴۰۴۱۰۵	فرا ترکیب شایستگی های مدیران دولتی در شرکت ملی نفت ایران	شرکت ملی نفت	فرا ترکیب	۴۶ منبع علمی	مدیران

یافته ها

در این بخش، یافته های حاصل از تحلیل محتوای مقالات منتخب ارائه شده است. فرایند استخراج یافته ها در سه سطح کدگذاری اولیه، ایجاد مؤلفه ها و دسته بندی در خوشه های محوری صورت گرفت. لازم به ذکر است که در جداول ارائه شده، ستون فراوانی، نشان دهنده تعداد تکرار یک مؤلفه در مقالات مختلف است. این شمارش صرفاً به منظور شناسایی میزان تأکید پژوهش های پیشین بر هر یک از ابعاد شایستگی و کمک به اولویت بندی مفاهیم در فرآیند خوشه بندی انجام شده و فاقد سوگیری یا تفسیر آماری صرف است.

جدول ۲. یافته های حاصل از تحلیل محتوای مقالات منتخب

ردیف	مؤلفه سازمان دهنده	مؤلفه ها	کد مقالات	فروانی
۱	دانش تخصصی و حرفه ایی	دانش تخصصی و حرفه ای - دانش، مهارت و سواد فناوری اطلاعات - دانش تخصصی - دانش و مهارت های فنی - دانش، نگرش و به روز بودن علمی - دانش روز و به روز سازی دانش - دانش و مهارت حرفه ای - دانش و تفکر دیجیتال - دانش مالی، اقتصادی و تجاری - دانش و مهارت تخصصی مدیریتی	۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۶-۱۴۰۰۳-۱۴۰۰۱، ۱۴۰۰۱۳۴-۱۴۰۰۱۳۱-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۷، ۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۲۴۲، ۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۲۴۴-۱۴۰۲۴۱-۱۴۰۲۲۱-۱۴۰۰۴، ۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۳۶۹-۱۴۰۲۵۳، ۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۲۹-۱۴۰۲۲۲-۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۰۸-۱۴۰۳۷۹، ۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۲۵۰، ۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۷۴-۱۴۰۲۳۸-۱۴۰۲۳۸-۱۴۰۲۴۶-۱۴۰۲۴۶، ۱۴۰۳۶۸-۱۴۰۴۱۰۰-۱۴۰۴۱۰۰-۱۴۰۰۱۲-۱۴۰۰۱۲	۴۱
۲	مهارت های ارتباطی بین فردی	ارتباط مؤثر و مهارت های ارتباطی - ارتباطات کلامی، غیر کلامی و نوشتاری - مهارت های ارتباطی - مهارت های اجتماعی و ارتباطی - مهارت ها و ارتباطات بین فردی - ارتباطات بین فردی و روابط انسانی - رفتار و ارتباط حرفه ای - مهارت های ارتباطی و کلامی - مهارت های ارتباطی و تعاملی - هنجارها و فرهنگ ارتباطی	۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۶-۱۴۰۰۳، ۱۴۰۲۵۳-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۱۲۵-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۰۱۴-۱۴۰۰۱۸، ۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۳۸۴-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۶۷، ۱۴۰۲۴۲-۱۴۰۱۳۳-۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۳-۱۴۰۴۱۰۳، ۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۸۲، ۱۴۰۳۷۹-۱۴۰۳۷۴-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۳۶۵، ۱۴۰۰۸-۱۴۰۴۱۰۰-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۰۱۵-۱۴۰۳۸۵، ۱۴۰۳۸۷-۱۴۰۳۶۹-۱۴۰۳۸۷	۳۷
۳	تصمیم گیری	تصمیم گیری عمومی - تصمیم گیری به موقع، سریع و قاطع - تصمیم گیری تحلیلی و مبتنی بر داده - تصمیم گیری مشارکتی و سازمانی - مهارت و توانمندی تصمیم گیری - جمع آوری و جستجوی اطلاعات برای تصمیم گیری - تصمیم گیری صحیح، خردمندانه و عاقلانه - تصمیم گیری در بحران و شرایط اقتصادی - شفافیت و ذی نفع محوری در تصمیم گیری - شناسایی عوامل مؤثر در تصمیم گیری	۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۲-۱۴۰۰۱، ۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۰۱۴-۱۴۰۰۱۰، ۱۴۰۳۷۴-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۱۲۵، ۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۲۳۹-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۴۱۰۳، ۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۲۳۶-۱۴۰۲۳۵، ۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۲۴۲-۱۴۰۲۴۲-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۳۸۸، ۱۴۰۲۴۴-۱۴۰۲۴۱-۱۴۰۳۸۰-۱۴۰۰۸-۱۴۰۴۱۰۱، ۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۰۳	۳۶
۴	حل مساله	حل مسئله - تحلیل، شناسایی و تبیین مسئله - حل مسئله و ارائه راه حل - حل مسئله پیچیده و چندبعدی - تحلیل و حل مسائل تخصصی - حل مسئله خلاقانه و نوآورانه - تصمیم گیری و حل مسئله - خلاقیت در حل مسئله و بهبود فرایندها - مهارت حل مسئله و پیش بینی	۱۴۰۰۱۴-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۳-۱۴۰۰۱، ۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۲۴۱-۱۴۰۲۲۲-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۵، ۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۷۱، ۱۴۰۳۸۷-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۴۱۰۲، ۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۰۴-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۰۱۱، ۱۴۰۳۸۴-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۷۹-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۲۴۵، ۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۲۴۴-۱۴۰۲۳۹-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۳۶۹	۳۳
۵	مسئولیت پذیری	مسئولیت پذیری - مسئولیت پذیری اجتماعی - تعهد، نظم و مسئولیت پذیری حرفه ای - تعهد، پاسخگویی و احساس مسئولیت - پذیرش مسئولیت و پیامدهای تصمیم	۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۶-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۳، ۱۴۰۰۱۲۲-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۰۱۴، ۱۴۰۲۴۶-۱۴۰۲۴۱-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۱۳۳-۱۴۰۰۱۳۱، ۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۲۵۳-۱۴۰۲۵۰، ۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۷۵، ۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۲۴۷-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۰۷-۱۴۰۴۱۰۳، ۱۴۰۳۸۰-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۴۱۰۶	۳۳

ادامه جدول (۲) یافته های حاصل از تحلیل محتوای مقالات منتخب

ردیف	مؤلفه	سازمان	مؤلفه ها	کد مقالات	فروانی
	دهنده				
۶	مهارت راهبردی - استراتژیک		تفکر، نگرش و بینش استراتژیک - برنامه ریزی و اقدام استراتژیک - تفکر راهبردی - تدوین و مدیریت راهبردی - تحلیل راهبردی - رهبری استراتژیک و حکمرانی چابک - هدف گذاری و برنامه ریزی راهبردی - دانش و مهارت راهبردی - ارزیابی و سنجش استراتژیک - توسعه و همسویی استراتژیک منابع انسانی - چابکی و تصمیم گیری استراتژیک - چشم انداز و همسویی استراتژیک سازمانی - هوش سیاسی و استراتژیک - یکپارچگی استراتژی	۱۴۰۲۵۳-۱۴۰۲۴۴-۱۴۰۲۴۲-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۰۱-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۷۹-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۲۳۹-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۲۳۳-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۱۲-۱۴۰۰۱۴-۱۴۰۱۳۳-۱۴۰۴۱۰۰-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۴۱۰۰-۱۴۰۳۸۷-۱۴۰۴۹۹-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۳۵۹-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۳۶۲-۱۴۰۱۳۰-۱۴۰۴۱۰۱	۳۱
۷	تحلیل گری		تفکر تحلیلی - خودآگاهی / خودتحلیلی / خودارزیابی / ذهن آگاهی - تحلیل مالی - تحلیل محیطی - مهارت های تحلیلی و پژوهشی - ذهن و توان تحلیلی - تحلیل صنعت و بازار - قدرت تحلیل - تحلیل رقبا - تحلیل موقعیت - توانایی تحلیل و استدلال - تحلیل و تفسیر - تحلیل انتقادی	۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۴-۱۴۰۲۴۴-۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۲۵۳-۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۴۱۰۲-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۸۷-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۶۹-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۳۶۹-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۲۴۶-۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۰۲-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۳۸۷-۱۴۰۳۷۹-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۱۲۲	۳۱
۸	کار تیمی		کار تیمی و تیم سازی - مشارکت و کار تیمی - مسئولیت پذیری تیمی	۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۶-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۲-۱۴۰۱۲۵-۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۰۱۲-۱۴۰۲۵۳-۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۲۴۱-۱۴۰۲۳۹-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۳۸۷-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۸۰-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۲۴۷-۱۴۰۲۴۶-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۴۱۰۲-۱۴۰۴۹۹	۳۱
۹	اخلاق حرفه ایی		اخلاق حرفه ای - پایبندی به اصول و ارزش های اخلاقی - اخلاق مداری / اخلاق محوری - اعتبار و اخلاق حرفه ای - خودنظارتی و زیست اخلاقی - اخلاق مالی، دیجیتال و قانونی - اخلاق کاری و مسئولیت پذیری اخلاقی - رویکرد ارزشی و اخلاقی - اخلاق مداری و مثبت اندیشی	۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۲-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۲۳۹-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۳۷۵-۱۴۰۲۵۳-۱۴۰۰۳-۱۴۰۳۷۹-۱۴۰۲۴۷-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۱۳۱-۱۴۰۱۳۰-۱۴۰۰۱۵-۱۴۰۳۸۱-۱۴۰۰۸-۱۴۰۳۸۱	۳۰
۱۰	تفکر سیستمی		تفکر سیستمی - مدیریت و سیستم های اطلاعاتی - نگرش و رویکرد سیستمی - مدیریت داده و سیستم ها - تفکر سیستمی و سیستماتیک - مدیریت و تحلیل سیستمی	۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۶-۱۴۰۰۴-۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۲۴۶-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۲۴۱-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۳۸۷-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۰۲-۱۴۰۰۳-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۷۹-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۲۴۴-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۲۴۷	۳۰
۱۱	تعاملات		تعامل و ارتباط با ذی نفعان - ارتباطات، تعاملات و شبکه سازی سازمانی (درون و برون سازمانی) - فعالیت ها و تعاملات علمی و پژوهشی - شبکه سازی و تعاملات بین سازمانی - تعاملات و شایستگی های میان فرهنگی - حمایت، تعامل و همکاری سازمانی - مشارکت و تعامل فرهنگی - اجتماعی	۱۴۰۱۳۰-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۶-۱۴۰۰۴-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۲۴۱-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۰۳-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۴۹۹-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۲۴۲-۱۴۰۲۳۹-۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۷-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۴۱۰۰-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۶۰-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۱۱	۲۹

ادامه جدول (۲) یافته های حاصل از تحلیل محتوای مقالات منتخب

ردیف	مؤلفه سازمان دهنده	مؤلفه ها	کد مقالات	فروانی
۱۲	مهارت های مدیریتی	مدیریت استعداد - مدیریت استرس و هیجان - مدیریت ارتباط با مشتری، کارکنان و ذی نفعان - مدیریت مشارکتی - مدیریت افراد و روابط - مهارت های مدیریتی - مدیریت جلسات - خردمندی و حکمت مدیریتی - مدیریت و تعادل قدرت - مدیریت ابهام - مدیریت فرایندهای کاری - مدیریت اقتضایی - مدیریت محدودیت ها - مدیریت غیرسیاسی - مدیریت کیفیت روابط	۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۱۷, ۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۰۰۶-۱۴۰۰۰۳-۱۴۰۰۰۳-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۳۷۶, ۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۰۷-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۲۴۶-۱۴۰۳۶۵, ۱۴۰۰۱۵-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۰۲-۱۴۰۴۱۰۶, ۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۱۳۰-۱۴۰۰۰۸-۱۴۰۰۰۹-۱۴۰۴۱۰۰, ۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۴۱۰۵	۲۹
۱۳	انعطاف و سازگاری	انعطاف پذیری - سازگاری و انطباق پذیری - سازگاری و مدیریت چندفرهنگی - سازگاری و انطباق پذیری سازمانی - انعطاف پذیری و سازگاری - چابکی و انعطاف پذیری راهبردی - تحمل استرس و انعطاف پذیری - انعطاف پذیری مدیریتی	۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۴-۱۴۰۰۰۹-۱۴۰۰۰۸-۱۴۰۰۰۴-۱۴۰۰۰۳, ۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۲۴۱-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۰۱۹, ۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۳۶۹-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۶۵, ۱۴۰۴۹۹-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۷۳, ۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۱۲۵, ۱۴۰۳۸۱-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۴۱۰۱	۲۹
۱۴	انگیزش	انگیزش و انگیزه بخشی	۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۰۸-۱۴۰۰۰۳-۱۴۰۰۰۲, ۱۴۰۲۳۹-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۱۳۰-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۱۸, ۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۶۳-۱۴۰۲۴۶-۱۴۰۲۴۵, ۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۷۴-۱۴۰۳۷۳, ۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۴۹۹-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۳۸۵, ۱۴۰۴۱۰۵	۲۷
۱۵	نوآوری و خلاقیت	نوآوری و خلاقیت - نوآوری و خلاقیت در اجرا - خلاقیت و نوآوری کارکنان	۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۰۴-۱۴۰۰۰۳-۱۴۰۰۰۲-۱۴۰۰۰۱, ۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۲۳۹-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۰۲۱-۱۴۰۰۱۹, ۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۷۴-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۶۵, ۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۸۱-۱۴۰۳۷۹-۱۴۰۳۷۸, ۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۰۰۹-۱۴۰۰۰۷-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۴۹۹	۲۷
۱۶	یادگیری	یادگیری مستمر / مادام العمر / مداوم - تمایل، اشتیاق و نگرش مثبت به یادگیری - یادگیری و توان یادگیری - خودآموزی و یادگیری مستقل - یادگیری تجربی و یادگیری از تجربه و عمل - یادگیری دیجیتال و فناورانه - یادگیری و توسعه فردی / بهبود مهارت ها - آمادگی و توانمندی شناختی برای یادگیری - یادگیری در شرایط و موقعیت های خاص	۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۰۰۸-۱۴۰۰۰۶, ۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۲۴۱-۱۴۰۲۴۷-۱۴۰۳۸۱-۱۴۰۳۷۴, ۱۴۰۰۲۱-۱۴۰۲۳۹-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۶۳-۱۴۰۳۶۵, ۱۴۰۳۸۴-۱۴۰۳۸۰-۱۴۰۳۶۶-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۴۱۰۵, ۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۲۴۴-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۳۶۸-۱۴۰۴۱۰۱, ۱۴۰۳۸۶	۲۶
۱۷	مشارکت و همکاری	مشارکت و مشارکت جویی - همکاری و مشارکت سازمانی - مشارکت، همکاری و انسجام سازمانی - فرهنگ مشارکتی، حمایتی و همکارانه - مشارکت کارکنان - مشارکت با افراد و ذی نفعان	۱۴۰۲۴۶-۱۴۰۱۳۱-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۲-۱۴۰۰۰۲, ۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۸۷-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۷۶, ۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۲۴۲-۱۴۰۰۰۷-۱۴۰۰۰۴-۱۴۰۳۷۱, ۱۴۰۴۱۰۲-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۳۶۷, ۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۰۰۳-۱۴۰۳۶۹-۱۴۰۰۰۹	۲۵
۱۸	برنامه ریزی	برنامه ریزی - برنامه ریزی توسعه - برنامه ریزی عملیاتی (سالانه و هفتگی) - برنامه ریزی منابع و امور تخصصی - مدیریت و برنامه ریزی عملیاتی - توسعه و پیاده سازی برنامه ها و چارچوب های اسلامی - برنامه ریزی کسب و کار	۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۰۹-۱۴۰۰۰۶-۱۴۰۰۰۴-۱۴۰۰۰۳-۱۴۰۰۰۱, ۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۴-۱۴۰۰۱۱, ۱۴۰۳۶۹-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۲۴۴-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۱۳۳, ۱۴۰۴۱۰۱-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۲۴۲-۱۴۰۰۱۷, ۱۴۰۰۰۲-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۲۴۵	۲۵

ردیف	مولفه سازمان دهنده	مولفه ها	کد مقالات	فروانی
۱۹	مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد - ارزیابی، پایش و کنترل عملکرد - ارزشیابی و ارزیابی (عملکرد و آموخته‌ها) - بهبود و ارتقای عملکرد - بازخورد عملکرد - خودارزیابی	۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۳-۱۴۰۰۱-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۲۴۴-۱۴۰۲۳۹-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۳-۱۴۰۰۱-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۵-۱۴۰۰۱-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۰۸-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۶۵	۲۵
۲۰	سازماندهی	سازماندهی و مدیریت سازمان - توسعه و تعالی سازمانی - مدیریت منابع و ظرفیت‌های سازمانی	۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۶-۱۴۰۰۶-۱۴۰۰۳-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۱-۱۴۰۰۱-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۱۲-۱۴۰۰۱۴-۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۳۷۱-۱۴۰۰۳۷-۱۴۰۳۶۲-۱۴۰۲۴۴-۱۴۰۲۳۶-۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۱۳۰-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۳۸۴-۱۴۰۴۱۰۰	۲۵
۲۱	مهارت‌های رهبری	رهبری و مهارت‌های رهبری - رهبری تحول‌آفرین / توانمندساز - رهبری مشارکتی / اشتراکی / تعاملی - رهبری اخلاقی / اصیل / معنویت‌گرا - مدیریت و رهبری اخلاقی - رهبری اثربخش و عملکرد - رهبری دیجیتال و نوآورانه - رهبری در بحران و پسابحران - شفافیت و چندبعدی بودن رهبری - رهبری کاریزماتیک - دانش رفتار و رهبری	۱۴۰۲۳۸-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۱۳۱-۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۱-۱۴۰۳۶۲-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۴۱۰۱-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۳۶۲-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۰۷-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۳۸۰-۱۴۰۱۲۵	۲۴
۲۲	مدیریت تغییر و تحول	مدیریت تغییر و تحول - پذیرش و آمادگی برای تغییر - نوآوری و تغییر سازمانی - انطباق با تغییرات و تحولات - مدیریت نوآوری و تغییر - تحول‌آفرینی و تحول‌خواهی - نگرش مثبت به تغییر - ریسک‌پذیری و تغییر - درک الگوی تغییر و پیچیدگی - مدیریت تحول	۱۴۰۲۵۳-۱۴۰۲۴۴-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۱-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۷-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۴۹۹-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۰۸-۱۴۰۲۴۱-۱۴۰۰۹-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۴۱۰۱-۱۴۰۳۸۷-۱۴۰۴۱۰۵	۲۴
۲۳	آینده نگری	آینده‌نگری - تفکر آینده‌پژوهانه و پایدار - آینده‌پژوهی - آینده‌نگاری - مدیریت آینده - ترسیم آینده مطلوب	۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۰۱۵-۱۴۰۰۱۲-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۳-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۰۱-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۳۷۹-۱۴۰۰۱-۱۴۰۲۳۹-۱۴۰۲۴۶-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۷۹-۱۴۰۰۱-۱۴۰۱۳۴	۲۴
۲۴	قابلیت اعتماد	اعتمادسازی و ایجاد اعتماد - امانت‌داری - رازداری - قابلیت اطمینان و اطمینان‌پذیری - دقت و امانت‌داری	۱۴۰۳۶۹-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۸-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۲۵۳-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۰۶-۱۴۰۰۴-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۶-۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۳۷۱	۲۴
۲۵	مدیریت ریسک	ریسک‌پذیری - مدیریت بحران - مدیریت ریسک - ارزیابی و تحلیل ریسک - تشخیص و شناسایی بحران - هدایت و مدیریت بحران - دانش ریسک و محیط - ریسک‌پذیری منطقی و سنجیده - مدیریت و بازسازی پس از بحران - پیش‌بینی بحران - آمادگی برای شرایط اضطراری	۱۴۰۳۶۳-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۱۴-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۳-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۴۱۰۲-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۲۴۴-۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۰۳-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۰۶-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۰۱۸	۲۳
۲۶	درک و همدلی	همدلی - درک و همدلی با دیگران - روحیه خدمت‌گزاری - خدمات‌محوری و خدمت‌رسانی - مهارت ارتباطی و همدلی در رهبری - دل‌سوزی، مهربانی و خیرخواهی - مهارت‌های رفتاری و همدلانه - نوع‌دوستی و مردم‌داری - تکریم و تکریم ارباب‌رجوع - مردم‌داری - خدمت و کمک به دیگران - یاری‌رسانی	۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۱-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۰۳-۱۴۰۲۵۳-۱۴۰۳۶۹-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۲۳۹-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۲۴۲-۱۴۰۳۷۹-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۰۸-۱۴۰۱۳۱	۲۳

توسعه فردی و تحول سازمانی

ادامه جدول (۲) یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای مقالات منتخب

ردیف	مؤلفه سازمان	مؤلفه‌ها	کد مقالات	فروانی
۲۷	تعهد و وفاداری	تعهد، وفاداری و انگیزش سازمانی - تعهد و تعهد کاری - پایبندی، وظیفه‌شناسی و انجام تعهدات - تعهد سازمانی و هنجاری - نگرش و تعهد شغلی	۱۴۰۱۳۳-۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۱۱۸-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۳، ۱۴۰۳۸۰-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۴۹۹-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۲۴۶، ۱۴۰۰۱۵-۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۶-۱۴۰۰۴-۱۴۰۳۸۶، ۱۴۰۳۶۳-۱۴۰۲۵۳-۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۰۱۹، ۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۴۱۰۵	۲۳
۲۸	مهارت‌های فن آوری اطلاعات	کاربرد و استفاده از فناوری - فناوری‌های نوین و دیجیتال - شناخت فناوری، ابزارها و زیرساخت‌های نوین - هوش، تحلیل و توسعه فناوری - مهارت‌های رایانه‌ای و فناوری - ارتباطات دیجیتال و فناوری اطلاعات و ارتباطات - نگرش و سازگاری با فناوری - هوش مصنوعی و فناوری‌های هوشمند - استفاده حرفه‌ای از فناوری و شبکه‌های مجازی	۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۳، ۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۱۱-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۲۴۷، ۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۷۹-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۳۶۹-۱۴۰۳۸۱، ۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۰۲۱، ۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۰۹	۲۲
۲۹	هوشمندی	هوش هیجانی - هوش، بینش و دانش فرهنگی - هوش اجتماعی - هوش و ذکاوت فردی - هوشمندی و هوشیاری ادراکی - هوش اقتصادی، تجاری و رقابتی - هوش و بلوغ عاطفی - هوش سیاسی و محیطی - هوش فردی - هوش کلامی	۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۲۵۳-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۰۲۱-۱۴۰۰۱۰، ۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۴۱۰۲-۱۴۰۳۷۳، ۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۴۱۰۰-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۶۰، ۱۴۰۱۳۰-۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۹-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۳۶۷، ۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۰۴	۲۲
۳۰	آگاهی سازمانی	شناخت، دانش و اشراف سازمانی (ساختار، مأموریت، سیاست‌ها) - فرهنگ، جو و ارزش‌های سازمانی - آگاهی سازمانی و ساختاری - برند، هویت و مقبولیت سازمانی - برنامه‌ها، اطلاعات و اهداف سازمان - همکاری تخصصی و بین‌سازمانی - توسعه زیرساخت‌ها و مسیرهای ارتباطی سازمان - دیپلماسی و تحلیل قدرت سازمانی - آسیب‌شناسی و شناسایی مسائل سازمانی	۱۴۰۲۴۴-۱۴۰۱۵-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۶، ۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۲۴۵، ۱۴۰۲۴۱-۱۴۰۰۱۲-۱۴۰۰۱۳-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۳۷۸، ۱۴۰۰۹-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۱۲۵-۱۴۰۰۷-۱۴۰۳۸۰	۲۱
۳۱	شناخت و پایش محیطی	شناخت محیط، بازار و تحولات بیرونی - پایش و درک محیط - تحلیل و بهینه‌سازی محیط دیجیتال - آگاهی محیطی و موقعیتی - درک محیط و شرایط - آگاهی از محیط کسب‌وکار و فناوری - توسعه محیط خلاق و نوآور - مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست	۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۱۷، ۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۱۳۰-۱۴۰۱۲-۱۴۰۰۴-۱۴۰۴۹۹، ۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۰۱۵-۱۴۰۳۶۹-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۳۸۷، ۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۱۲۵-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۶۲	۲۰
۳۲	سخت‌کوش	پشتکار، سخت‌کوشی و ثبات قدم - استقامت و پایداری - تلاش و نگرش هدفمند - روحیه کاری و تلاش - همت و سخت‌کوشی - خستگی‌ناپذیری - تلاش‌گری	۱۴۰۱۳۳-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۸، ۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۶۳-۱۴۰۲۵۰، ۱۴۰۲۴۶-۱۴۰۲۳۶-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۶-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۴۹۹، ۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۰۷	۲۰
۳۳	مدیریت زمان	مدیریت و تنظیم زمان	۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۳، ۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۲۴۱-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۴، ۱۴۰۳۸۷-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۷۰، ۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۷۵-۱۴۰۰۶-۱۴۰۰۳-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۴۹۹	۲۰
۳۴	صداقت	صداقت، راستگویی و درستکاری	۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۳، ۱۴۰۲۴۶-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۱۸، ۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۲۵۳-۱۴۰۲۵۰، ۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۴۹۹-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۳۸۴	۲۰

ادامه جدول (۲) یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای مقالات منتخب

ردیف	مؤلفه سازمان	مؤلفه ها	کد مقالات	فروانی
۳۵	مهارت دهنده مذاکره	مذاکره و مهارت مذاکره	۱۴۰۰۱-۱۴۰۰۲-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۱۲- ۱۴۰۰۱۴-۱۴۰۰۱۵-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۱۲۲- ۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۷۹- ۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۴۱۰۵	۲۰
۳۶	ارزشهای دینی اسلامی	پایبندی و تقوای الهی - پایبندی و تعهد به ارزش‌های سازمانی و - پایبندی و التزام به نظام و ارزش‌های اسلامی - پایبندی به اصول و ارزش‌های دینی - دانش و معارف اسلامی - ایمان، خدامحوری و توکل به خدا - سبک زندگی و فرهنگ اسلامی- ایرانی - ارزش‌مداری و پایبندی به اصول و ارزش‌ها - یاد خدا و ارتباط معنوی با خداوند - عفت و پاکدامنی - اخلاص - ایمان و توکل - باور و ایمان دینی - پایبندی به اصول اعتقادی و ارزشی - باور مدیریتی و ارزشی - پایبندی مذهبی - تزکیه نفس - آخرت‌گرایی - باور و ایمان راسخ - عبادت و تهذیب نفس	۱۴۰۰۸-۱۴۰۱۳۰-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۲۳۶-۱۴۰۲۴۶- ۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۰۱-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۹- ۱۴۰۳۸۰-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۰۱۰- ۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۰۹-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۷۱	۱۹
۳۷	مدیریت دانش	مدیریت، انتقال و تسهیم دانش - اشتراک و انتقال دانش - کاربست و کاربرد دانش - مدیریت دانش و اشتراک دانش سازمانی - دانش و توسعه سازمانی - خلق دانش	۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۱۵-۱۴۰۲۴۱-۱۴۰۲۵۰- ۱۴۰۳۶۶-۱۴۰۳۸۰-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۸۴-۱۴۰۴۱۰۱- ۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۷۸- ۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۲۳۵	۱۹
۳۸	اثرگذاری	نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران - الهام‌بخشی - الهام‌بخشی - تأثیرگذاری - قدرت مجاب‌سازی - اثرگذاری	۱۴۰۰۲-۱۴۰۰۳-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۱۳۴- ۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۷۴-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۸۲- ۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۶۹-۱۴۰۳۸۷-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۰۱۹- ۱۴۰۰۴-۱۴۰۲۴۶-۱۴۰۰۸	۱۸
۳۹	حل تعارضات	مدیریت تعارض - حل تعارض و مهارت‌های مدیریت تعارض	۱۴۰۰۴،۱۴۰۰۷،۱۴۰۰۹،۱۴۰۰۱۰،۱۴۰۰۱۲،۱۴۰۰۱۹،، ۱۴۰۱۳۴،۱۴۰۳۶۷،۱۴۰۳۸۲،۱۴۰۳۸۸،۱۴۰۴۹۹،۱۴۰۴ ۱۰۳،۱۴۰۴۱۰۵،۱۴۰۳۷۸،۱۴۰۲۵۳،۱۴۰۳۶۵،۱۴۰۳۷۱ ۱۴۰۳۸۰،	۱۸
۴۰	پاسخگویی	پاسخگویی - عدالت و پاسخگویی سازمانی - پاسخگویی به کارکنان - پاسخگویی مناسب - پاسخگویی سازنده به انتقاد	۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۶-۱۴۰۰۸-۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۱۳۰- ۱۴۰۱۳۲-۱۴۰۱۳۳-۱۴۰۲۴۶-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۸۲- ۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۰۳-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۱۳۴- ۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۳۷۱	۱۷
۴۱	رعایت عدالت	عدالت‌محوری و عدالت‌ورزی - انصاف - عدم تبعیض و جناح‌بازی - عدالت و انصاف - قضاوت عادلانه - رعایت حقوق	۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۱۸- ۱۴۰۱۳۱-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۳۶۷- ۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۰۳-۱۴۰۱۳۲-۱۴۰۳۸۸- ۱۴۰۳۸۶	۱۶
۴۲	خودکنترل	خودکنترلی و خویش‌داری - خودمدیریتی - خودشناسی، خودشکوفایی و خودسازی فردی - ثبات هیجانی و خودکنترلی - خودسازماندهی - خودشکوفایی - خودتنظیمی - خودشناسی	۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۶۹- ۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۲۴۱-۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۲۳۹- ۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۱۳۳-۱۴۰۳۶۶-۱۴۰۳۸۴	۱۵
۴۳	اعتماد نفس	اعتماد به اعتماد به نفس	۱۴۰۰۳-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۱۲۲- ۱۴۰۱۲۵-۱۴۰۱۳۲-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۳۶۳-۱۴۰۳۶۵- ۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۷۳-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۸۶	۱۵

ادامه جدول (۲) یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای مقالات منتخب

پس از استخراج کدهای اولیه و تعیین مؤلفه‌ها در گام قبلی، جهت دستیابی به یک مدل منسجم، فرایند سنتز کیفی بر روی داده‌ها اجرا شد. در

ردیف	مؤلفه سازمان دهنده	مؤلفه‌ها	کد مقالات	فروانی
۴۴	راهنما و توانمندساز	راهنمایی و توانمندسازی کارکنان - توانمندسازی کارکنان - توسعه و توانمندسازی استعدادها - توسعه و توانمندسازی افراد - آگاهی از نیازها و رشد کارکنان - ارزش‌گذاری به افراد و تخصص کارکنان - بهره‌گیری از تجربه و تخصص افراد	۱۴۰۳۸۰-۱۴۰۳۵۹-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۳, ۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۲۴۶, ۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۶۹-۱۴۰۰۸-۱۴۰۳۶۷	۱۴
۴۵	نظارت و کنترل	نظارت و کنترل - کنترل‌های داخلی و ارزیابی آن - نظارت و ارزیابی مستمر - کنترل و پایش - نظارت، کنترل و پایش اجرا	۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۹-۱۴۰۰۶-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۱, ۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۲۴۶-۱۴۰۲۳۶-۱۴۰۰۱۴, ۱۴۰۱۳۳-۱۴۰۴۱۰۲-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۳۷۸	۱۴
۴۶	آگاهی از قوانین	آگاهی از قوانین و مقررات - شناخت قوانین، مقررات و استانداردها - آشنایی با قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌ها - آشنایی با الزامات حکمرانی - توجه به اسناد بالادستی سیاست‌گذاری - توجه به اسناد بالادستی	۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۰۱۷, ۱۴۰۰۹-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۶, ۱۴۰۳۵۹-۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۳۷۹-۱۴۰۲۳۹	۱۴
۴۷	نظم و انضباط	نظم، انضباط و نظم‌کاری - انضباط و انضباط کاری - نظم و قانون‌مداری - خودانضباطی - نظام‌یافتگی فکری	۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۲۳۶-۱۴۰۲۳۶-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۳, ۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۱۳۲-۱۴۰۱۳۱-۱۴۰۰۶-۱۴۰۳۸۴, ۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۶۷-۱۴۰۴۹۹	۱۴
۴۸	متقاعدسازی	اقتناع، متقاعدسازی و مذاکره - ارتباط متقاعدکننده و اثرگذار - نفوذ و متقاعدسازی	۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۸-۱۴۰۳۸۷-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۰۶, ۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۱۳۳-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۱۴-۱۴۰۰۱۲, ۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۳۷۳	۱۴
۴۹	ادب و احترام	احترام به دیگران و کرامت انسانی - احترام، ادب و رفتار حرفه‌ای در تعاملات - احترام و توجه به ارزش‌های فردی، شغلی و فرهنگی - احترام متقابل، همدلی و فروتنی - احترام و حفظ کرامت کارکنان	۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۷-۱۴۰۰۳, ۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۲۴۲-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۳۸۰, ۱۴۰۲۳۵-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۰۶	۱۳
۵۰	مدیریت فرآیندها	مدیریت و درک فرایندها - ساختار، فرایندها و طراحی سازمانی - شناخت سازمان، فرایندها و سیستم‌ها - آشنایی و توان کار با فرایندها	۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۴۱۰۳-۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۶۵-۱۴۰۲۴۱, ۱۴۰۴۹۹-۱۴۰۰۱۷-۱۴۰۳۸۴-۱۴۰۳۷۰-۱۴۰۳۷۸, ۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۲۵۳-۱۴۰۰۱۹	۱۳
۵۱	سعه صدر	صبر، بردباری و سعه‌صدر - پذیرش و مدارا با خطا - مدارا و بردباری - تحمل بالا - شکیبایی	۱۴۰۱۳۴-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۸-۱۴۰۰۴-۱۴۰۰۳, ۱۴۰۳۸۵-۱۴۰۳۸۴-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۳۷۵-۱۴۰۰۷, ۱۴۰۴۹۹-۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۰۱۹	۱۳
۵۲	مدیریت منابع	مدیریت منابع - تخصیص منابع - بسیج و جذب منابع - بهره‌برداری و استفاده بهینه از منابع - مدیریت منابع مالی و غیرمالی - توزیع عادلانه منابع	۱۴۰۱۲۲-۱۴۰۰۱۴-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۰۱-۱۴۰۰۴, ۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۲۴۴-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۳۸۸, ۱۴۰۳۷۶-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۰۹	۱۳
۵۳	تجربه	تجربه و خبرگی حرفه‌ای - تجربه شغلی و کاری - تجربه - تجربه مدیریتی - تجربه عملی - تجربه میدانی	۱۴۰۰۰۶-۱۴۰۰۱۱-۱۴۰۴۱۰۵-۱۴۰۳۷۸-۱۴۰۰۱۸, ۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۲۴۵-۱۴۰۰۱۹-۱۴۰۳۸۰-۱۴۰۲۳۹, ۱۴۰۳۷۱-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۰۱۳	۱۳
۵۴	شنود مؤثر	گوش دادن و شنود مؤثر	۱۴۰۰۹, ۱۴۰۰۸, ۱۴۰۰۶, ۱۴۰۰۴, ۱۴۰۰۳, ۱۴۰۳۷۱, ۱۴۰۱۳۴, ۱۴۰۳۸۴, ۱۴۰۲۵۰, ۱۴۰۰۱۹, ۱۴۰۳۸۲, ۱۴۰۳۸۸	۱۲
۵۵	فن بیان	فن بیان و بیان مؤثر - صراحت و بیان شفاف - زبان بدن - مهارت‌های نوشتاری - قدرت بیان	۱۴۰۰۰۶-۱۴۰۳۸۶-۱۴۰۲۵۰-۱۴۰۰۱۸-۱۴۰۰۸, ۱۴۰۳۸۸-۱۴۰۳۸۲-۱۴۰۰۱۰-۱۴۰۴۱۰۶-۱۴۰۳۷۸, ۱۴۰۳۸۴	۱۱

این مرحله، مؤلفه‌هایی که دارای هم‌پوشانی معنایی و قرابت مفهومی بودند، بر اساس رویکرد تحلیل مضمون در کنار یکدیگر قرار گرفتند. این فرآیند منجر به شکل‌گیری خوشه‌های سازمان‌دهنده و در نهایت ۵ بُعد اصلی (مؤلفه‌های فراگیر) گردید که شالوده مدل نهایی شایستگی‌های مورد مطالعه را تشکیل می‌دهند.

مدل استخراجی ذیل نشان‌دهنده یک ساختار سلسله‌مراتبی از شایستگی‌هاست. ویژگی متمایز این مدل نسبت به پژوهش‌های تک‌موردی، جامعیت آن در تجمیع ابعاد فردی، بین‌فردی، شناختی، مدیریتی و تخصصی است. این پنج بُعد نه به صورت مستقل، بلکه در یک شبکه تعاملی بر یکدیگر اثرگذار بوده و چارچوبی نظام‌مند برای ارزیابی و توسعه شایستگی‌ها در جامعه هدف فراهم می‌آورند.

جدول ۳. مدل نهایی حاصل از یافته‌های پژوهش

مؤلفه فراگیر (ابعاد اصلی)	مؤلفه سازمان‌دهنده	مؤلفه‌های فرعی (کدهای استخراج‌شده)
۱. شایستگی‌های فردی و شخصیتی	اخلاق و ارزش‌ها	اخلاق حرفه‌ای، صداقت، قابلیت اعتماد، رعایت عدالت، ارزش‌های دینی و اسلامی، ادب و احترام
	ویژگی‌های شخصیتی	خودکنترلی، سعه صدر، اعتماد به نفس، انعطاف و سازگاری، سخت‌کوش
	نگرش و انگیزه	انگیزش، تعهد و وفاداری، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، نظم و انضباط
۲. شایستگی‌های ارتباطی و بین‌فردی	ارتباطات پایه	مهارت‌های ارتباطی اجتماعی بین‌فردی، تعاملات، فن بیان، شنود مؤثر
	ارتباطات پیشرفته	مهارت مذاکره، متقاعدسازی، اثرگذاری، درک و همدلی
	تعامل گروهی	کار تیمی، مشارکت و همکاری، حل تعارضات
۳. شایستگی‌های شناختی و ادراکی	تفکر و تحلیل	تحلیل‌گری، تفکر سیستمی، حل مسئله، تصمیم‌گیری
	دیدگاه کلان	مهارت راهبردی-استراتژیک، آینده‌نگری، آگاهی سازمانی، شناخت و پایش محیطی
	پویایی ذهنی	هوشمندی، نوآوری و خلاقیت، یادگیری
۴. شایستگی‌های مدیریتی و رهبری	مدیریت کلان و رهبری	مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های رهبری، مدیریت تغییر و تحول
	هدایت افراد	راه‌نما و توانمندساز (منتورینگ و کوچینگ)، مدیریت عملکرد
	مدیریت عملیاتی	برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، مدیریت زمان
۵. شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای	مدیریت سیستم‌ها	مدیریت ریسک، مدیریت منابع، مدیریت فرآیندها
	دانش و مهارت‌های سخت	دانش تخصصی و حرفه‌ای، مهارت‌های فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین، مدیریت دانش، تجربه

هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی چارچوب شایستگی‌های سازمانی با استفاده از روش فراترکیب و سنتز مطالعات پیشین بود. یافته‌های این پژوهش، مدل پنج‌بعدی مشتمل بر شایستگی‌های فردی و شخصیتی، ارتباطی و بین‌فردی، شناختی و ادراکی، مدیریتی و رهبری، و تخصصی و حرفه‌ای را استخراج نمود که نشان‌دهنده ماهیت چندوجهی و شبکه‌ای شایستگی‌های سازمانی است.

در بعد شایستگی‌های فردی و شخصیتی، مؤلفه‌هایی نظیر مسئولیت‌پذیری و اخلاق حرفه‌ای با بیشترین فراوانی شناسایی شدند که این امر بر اهمیت محوری این بُعد در ساختار شایستگی‌های سازمانی دلالت دارد. این یافته نشان می‌دهد که شایستگی، صرفاً مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های اجرایی نیست، بلکه پیش از آن، بر بنیانی از منش فردی، تعهد درونی و پایبندی اخلاقی استوار است. به بیان دیگر، اگرچه مهارت‌های فنی، مدیریتی یا شناختی می‌توانند اثربخشی عملکرد را افزایش دهند، اما در غیاب اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، صداقت و تعهد، این قابلیت‌ها نه تنها ارزش کامل خود را از دست می‌دهند، بلکه در مواردی ممکن است به ابزاری برای تصمیم‌گیری‌های نادرست،

سوءاستفاده از موقعیت یا انحراف از اهداف سازمانی تبدیل شوند. از این منظر، شایستگی‌های اخلاقی را باید رکن اصلی و هسته‌های هنجاری مدل حاضر دانست؛ رکنی که مشروعیت، مقبولیت و ارزش واقعی سایر ابعاد شایستگی را تضمین می‌کند.

در حوزه شایستگی‌های ارتباطی و بین‌فردی، تأکید بر کار تیمی و تعاملات اجتماعی، گویای عبور سازمان‌های مدرن از رویکردهای انفرادی به سمت هم‌افزایی گروهی است. پیچیدگی روابط انسانی در محیط‌های کاری امروز، نیازمند مهارت‌هایی فراتر از ارتباطات پایه است؛ به‌طوری‌که توانایی متقاعدسازی، همدلی و مدیریت تعارض، اکنون به ابزارهای کلیدی برای هدایت روابط بین‌فردی تبدیل شده‌اند.

بعد شایستگی‌های شناختی و ادراکی با مؤلفه‌هایی چون تفکر سیستمی و تحلیل‌گری، نشان‌دهنده نیاز به «نگاه کلان» در سازمان‌هاست. یافته‌ها بیانگر آن است که شایستگی شناختی نه تنها شامل حل مسئله است، بلکه شامل توانایی درک پیوندهای پنهان میان متغیرهای درونی و بیرونی سازمان می‌باشد؛ امری که فرد را از تصمیم‌گیری‌های «جزیره‌ای» به سمت اتخاذ استراتژی‌های جامع هدایت می‌کند.

در بعد شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، مهارت‌های راهبردی و مدیریت تغییر، پاسخ مستقیمی به «ناپایداری و تلاطم» محیط‌های کاری هستند. مدل نهایی نشان می‌دهد که نقش فرد شایسته، از مدیریت صرف «امور جاری» به مدیریت «ریسک و آینده» تغییر یافته است. این بعد با بهره‌گیری از مدیریت سیستم‌ها و توانمندسازی کارکنان، پیشران سازمان در مسیر تحول است.

در نهایت، بعد شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای به عنوان ابزار فنی، تکمیل‌کننده این مدل است. شواهدی که از خوشه‌بندی مؤلفه‌ها به دست آمد، نشان می‌دهد که ترکیب این ۵ بعد، یک شبکه تعاملی ایجاد می‌کند. شایستگی‌های فردی و شناختی نقش بستر ساز، شایستگی‌های تخصصی نقش ابزار، و شایستگی‌های مدیریتی و ارتباطی نقش پیشران را ایفا می‌کنند.

این پژوهش با شناسایی ۵۵ مؤلفه و دسته‌بندی آن‌ها در ۵ بُعد اصلی، نشان داد که مفهوم شایستگی در ادبیات پژوهشی ایران، از سطوح مهارت‌محور صرف به سمت رویکردهای جامع و یکپارچه در حرکت است. برخلاف رویکردهای سنتی که عمدتاً بر دانش تخصصی و مهارت‌های فنی تأکید داشتند، مدل استخراجی حاضر بر اخلاق‌مداری و هوشمندی سیستمی به عنوان ارکان بنیادین موفقیت سازمانی صحه می‌گذارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که شایستگی‌های اخلاقی و فردی نه تنها یک مؤلفه جانبی، بلکه زیربنای اصلی هستند که اعتبار و اثربخشی سایر شایستگی‌ها را تضمین می‌کنند. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در فرایندهای جذب، گزینش و ارزیابی عملکرد خود، به جای تکیه صرف بر دانش تخصصی (به‌عنوان شرط لازم اما ناکافی)، این چارچوب پنج‌بعدی را به عنوان استاندارد شایستگی مدنظر قرار دهند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، تبیین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های سازمانی کارکنان از طریق فراترکیب پژوهش‌های ایرانی بود. ستنز ۷۱ مطالعه منتخب نشان داد که شایستگی‌های سازمانی کارکنان را می‌توان در پنج بعد اصلی شامل شایستگی‌های فردی و شخصیتی، شایستگی‌های ارتباطی و بین‌فردی، شایستگی‌های شناختی و ادراکی، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، و شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای سازمان‌دهی کرد و در مجموع ۵۵ مؤلفه ذیل این ابعاد قرار گرفتند. ساختار حاصل از پژوهش بیانگر آن است که شایستگی در سازمان، مفهومی تک‌بعدی و محدود به مهارت فنی یا دانش تخصصی نیست، بلکه شبکه‌ای از قابلیت‌های فردی، رفتاری، شناختی، تعاملی، مدیریتی و حرفه‌ای است که در تعامل با یکدیگر، ظرفیت عملکرد مؤثر را شکل می‌دهند. این نتیجه با جهت‌گیری مطالعاتی که شایستگی را در قالب مجموعه‌ای چندلایه از ویژگی‌های فردی، قابلیت‌های مدیریتی و مهارت‌های حرفه‌ای صورت‌بندی کرده‌اند همسو است (Abdollahi et al., 2022; Ahangarzadeh, 2021; Hashemieh Anarki et al., 2021; Vaez et al., 2025). همچنین، دیدگاه Garavan درباره

قابلیت‌های انسانی راهبردی نیز از این برداشت حمایت می‌کند که عملکرد برتر سازمانی حاصل برهم‌کنش سرمایه انسانی، یادگیری، همکاری، همسویی راهبردی و رهبری است، نه نتیجه یک توانایی منفرد (Garavan, 2024).

نخستین بعد استخراج‌شده، شایستگی‌های فردی و شخصیتی بود که مؤلفه‌هایی مانند اخلاق حرفه‌ای، صداقت، قابلیت اعتماد، عدالت، ادب و احترام، خودکنترلی، سعه صدر، اعتمادبه‌نفس، انعطاف‌پذیری، سخت‌کوشی، تعهد، وفاداری، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، نظم و انگیزش را در بر می‌گیرد. برجستگی این بعد نشان می‌دهد که در ادبیات ایرانی، شایستگی پیش از آنکه صرفاً به «توانستن» اشاره داشته باشد، با «چگونگی به‌کارگیری توانایی» نیز پیوند دارد. از این منظر، دانش و مهارت زمانی به شایستگی واقعی تبدیل می‌شود که در چارچوب مسئولیت‌پذیری، تعهد و معیارهای اخلاقی به کار گرفته شود. این یافته با پژوهش‌هایی که بر رهبری اخلاقی، کرامت انسانی، معنویت در محیط کار و ارزش‌های اسلامی به‌عنوان بخشی از ساختار شایستگی تأکید کرده‌اند همخوان است (Mohammadghasemi et al., 2021; Mohammadi et al., 2024; Seyyed Javadin et al., 2021; Taheri Goudarzi & Nezami, 2022; Tashakorian Jahromi & Hosseini, 2023). افزون بر این، تأکید بر شایستگی‌های شخصیتی با مطالعاتی که ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان یا مدیران را به‌عنوان پیش‌نیاز عملکرد شایسته معرفی کرده‌اند نیز همسو است (Akhlaiqi et al., 2025; Soleimani-Nejad et al., 2024). بنابراین می‌توان گفت که شایستگی‌های فردی و اخلاقی در مدل حاضر نقش زیربنایی دارند و اعتبار و کیفیت بهره‌گیری از سایر توانایی‌ها تا حد زیادی به این لایه وابسته است.

بعد دوم، شایستگی‌های ارتباطی و بین‌فردی بود که مهارت‌های ارتباطی اجتماعی، فن بیان، شنود مؤثر، مذاکره، متقاعدسازی، اثرگذاری، همدلی، تعامل گروهی، کار تیمی، مشارکت، همکاری و مدیریت تعارض را شامل شد. اهمیت این بعد نشان‌دهنده آن است که در سازمان‌های معاصر، اثربخشی فرد تنها بر کیفیت عملکرد مستقل او متکی نیست، بلکه توانایی ایجاد ارتباط، شکل‌دهی اعتماد، انتقال معنا، مدیریت تفاوت‌ها و مشارکت در فعالیت‌های جمعی نیز تعیین‌کننده است. این یافته با پژوهش‌هایی که مهارت‌های تعاملی و ارتباطی را در الگوهای شایستگی مدیران شهرداری، مدیران دانشگاهی، مدیران سازمان‌های پیچیده، کارکنان بخش عمومی و مدیران منابع انسانی برجسته کرده‌اند همسو است (Erfani Khanqahi et al., 2021; Javadifar et al., 2021; Razavi Saeedi, 2021; Samadian Borzaki et al., 2023; Vaez et al., 2025). همچنین، در رویکرد حکمرانی مشارکتی، توانایی تعامل با ذی‌نفعان و همکاری بین‌سازمانی اهمیت دوچندانی دارد و این موضوع از یافته‌های پژوهش حاضر حمایت می‌کند (Vaez et al., 2025). در محیط‌های کاری پیچیده، کار تیمی و شبکه‌سازی سبب می‌شود دانش و منابع فردی به ظرفیت جمعی تبدیل شود؛ بنابراین، شایستگی ارتباطی را می‌توان حلقه اتصال میان توانایی‌های فردی و عملکرد سطح سازمانی دانست.

سومین بعد، شایستگی‌های شناختی و ادراکی بود که مؤلفه‌هایی نظیر تحلیلگری، تفکر سیستمی، حل مسئله، تصمیم‌گیری، مهارت‌های راهبردی، آینده‌نگری، دیدگاه کلان سازمانی، شناخت محیط، هوشمندی، نوآوری، خلاقیت و یادگیری را شامل شد. اهمیت این بعد نشان می‌دهد که کارمند یا مدیر شایسته تنها کسی نیست که وظایف موجود را به‌درستی اجرا کند، بلکه باید بتواند موقعیت را تحلیل کند، روابط میان عوامل را تشخیص دهد، پیامدهای تصمیمات را پیش‌بینی کند و در برابر مسائل جدید پاسخ مناسب ارائه دهد. این نتیجه با پژوهش‌های مرتبط با شایستگی‌های مدیران در محیط‌های پیچیده، شایستگی‌های رهبران در محیط‌های متلاطم و قابلیت‌های مورد نیاز در انقلاب صنعتی چهارم همسو است (Karimi Jafari et al., 2024; Pourkarimi & Azizi, 2024; Razavi Saeedi, 2021; Zare Ahmadabadi et al., 2024). مطالعات حوزه تحول دیجیتال نیز بر ضرورت تفکر تحلیلی، یادگیری مستمر، حل مسئله و درک پیچیدگی‌های فناورانه تأکید

کرده‌اند (Abidi et al., 2024; Ghiratmand & Jalali, 2024; Khabareh, 2025; Rahmati Khorudi et al., 2021). بر این اساس، شایستگی شناختی را می‌توان نقش «توانمندساز» در مدل حاضر دانست؛ زیرا این بعد به فرد امکان می‌دهد دانش و تجربه خود را به تصمیم و اقدام متناسب با شرایط تبدیل کند.

یافته‌های مربوط به تفکر راهبردی، آینده‌نگری و شناخت محیط همچنین نشان می‌دهد که مرز میان شایستگی فردی و قابلیت راهبردی سازمانی در حال کاهش است. انتظار از کارکنان و به‌ویژه مدیران دیگر صرفاً اجرای تصمیمات از پیش تعیین‌شده نیست، بلکه آنان باید بتوانند تغییرات محیطی را تفسیر و نقش خود را با جهت‌گیری‌های آینده سازمان هماهنگ کنند. این برداشت با پژوهش درباره شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی و شایستگی رهبری راهبردی مدیران آموزشی همخوان است (Sarkhabi et al., 2024; Tarkzadeh et al., 2024). همچنین، تأکید بر شناخت محیط و آینده‌نگری با یافته‌های مطالعات حوزه رهبری تحول‌آفرین جهانی و توسعه قابلیت‌های انسانی راهبردی نیز سازگار است (Garavan, 2024; Yazdani et al., 2024). بنابراین، بعد شناختی و ادراکی در مدل حاضر صرفاً مجموعه‌ای از مهارت‌های ذهنی نیست، بلکه مکانیسمی برای تبدیل اطلاعات، تجربه و دانش به جهت‌گیری راهبردی است.

چهارمین بعد استخراج‌شده، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری بود. این بعد شامل مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های رهبری، مدیریت تغییر و تحول، منتورینگ و کوچینگ، هدایت و توانمندسازی افراد، برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، کنترل، مدیریت عملیاتی، مدیریت زمان، مدیریت ریسک، مدیریت منابع و مدیریت فرایندها بود. گستردگی این بعد نشان می‌دهد که نقش شایسته در سطوح مدیریتی، از اداره امور جاری فراتر رفته و شامل ایجاد جهت، توسعه دیگران، مدیریت عدم قطعیت و هدایت تغییر نیز شده است. این نتیجه با مطالعات مختلف درباره شایستگی مدیران ارشد، مدیران آموزشی، مدیران صنعت گاز، مدیران شهرداری و مدیران وزارت نیرو همخوانی دارد (Alamdari et al., 2023; Aslani et al., 2021; Raisi et al., 2024; Setayeshmehr et al., 2021; Zamanian et al., 2022). همچنین، نقش توانمندسازی و کوچینگ با مدل شایستگی مربیگری مدیران سازگار است (Nosrati et al., 2021) و تأکید بر هدایت تحول و مدیریت تغییر با مطالعات رهبری دیجیتال و تحول‌آفرین نیز همراستا است (Ghiratmand & Jalali, 2024; Khabareh, 2025; Yazdani et al., 2024).

در تبیین این یافته می‌توان گفت که محیط‌های سازمانی امروز، به‌ویژه در شرایط تحول فناورانه و عدم قطعیت، از مدیران انتظار دارند نه فقط منابع را تخصیص دهند، بلکه توانایی بازآرایی منابع، یادگیری، هدایت تحول و آماده‌سازی کارکنان برای شرایط جدید را نیز داشته باشند. تأکید بر مدیریت ریسک و تغییر، با مطالعات مربوط به رهبران محیط‌های متلاطم همخوانی دارد (Pourkarimi & Azizi, 2024). از سوی دیگر، تأکید بر قابلیت‌های رهبری و پرورش دیگران با پژوهش‌هایی که مدل‌های پرورش رهبران سازمانی و توسعه شایستگی مدیران را بررسی کرده‌اند سازگار است (Ahmadi et al., 2025; Keykha & Aramesh, 2024). بنابراین، شایستگی مدیریتی و رهبری در مدل حاضر نقش «پیشران» دارد؛ زیرا از طریق آن، قابلیت‌های فردی، شناختی و تخصصی در سطح گروه و سازمان به اقدام هماهنگ و اثربخش تبدیل می‌شوند.

پنجمین بعد، شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای بود که دانش تخصصی و حرفه‌ای، مهارت‌های فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین، مدیریت دانش و تجربه را در بر می‌گرفت. وجود این بعد تأیید می‌کند که دانش و مهارت‌های سخت همچنان شرط اساسی عملکرد شایسته‌اند، هرچند به‌تنهایی برای تبیین شایستگی کافی نیستند. این یافته با مطالعات متعدد درباره شایستگی‌های تخصصی حساب‌برسان، کارشناسان مالی، مدرسان،

اعضای هیئت علمی، کارکنان دانشی و مدیران پژوهشی همسو است (Abedini et al., 2021; Abolhasan Tash et al., 2024; Chahardoli et al., 2021; Eskandari et al., 2024; Jorjani et al., 2021; Khadivi & Rahmani, 2024; Maleki Kermabad et al., 2024). همچنین، در حوزه‌های تخصصی نظیر ورزش، سلامت و آموزش نیز مطالعات نشان داده‌اند که دانش حرفه‌ای و توانایی‌های فنی بخشی جدایی‌ناپذیر از شایستگی محسوب می‌شوند (Faghani et al., 2022; Kazemi et al., 2024; Nekoui-Moghaddam & Abdollahi, 2023). بر این اساس، شایستگی تخصصی و حرفه‌ای را می‌توان «ابزار» اجرای اثربخش نقش دانست؛ ابزاری که تنها در ترکیب با شایستگی‌های فردی، شناختی، ارتباطی و مدیریتی به عملکرد برتر منجر می‌شود.

یکی از نکات مهم در این بعد، برجسته‌شدن مهارت‌های فناوری و دانش دیجیتال در کنار دانش سنتی حرفه‌ای است. این امر نشان می‌دهد که ماهیت شایستگی‌های تخصصی نیز ثابت نیست و تحت تأثیر تحولات فناوری بازتعریف می‌شود. نتایج با مطالعات مربوط به منابع انسانی در انقلاب صنعتی چهارم، تحول دیجیتال و صنعت ۵ همخوان است که بر ادغام مهارت‌های تخصصی سنتی با سواد دیجیتال، فناوری، نوآوری و قابلیت سازگاری تأکید کرده‌اند (Abidi et al., 2024; Amralahi et al., 2025; Mazrouei Nasrabad, 2023; Mirzaei Eslamloo et al., 2024). همچنین، پژوهش‌های مربوط به شایستگی دیجیتال معلمان و رهبران دیجیتال نشان داده‌اند که توانایی کار با فناوری دیگر یک مهارت حاشیه‌ای نیست، بلکه به بخش مهمی از شایستگی حرفه‌ای تبدیل شده است (Khabareh, 2025; Rahmati Khorudi et al., 2021; Salehi et al., 2024). بنابراین، مدل شایستگی باید ماهیتی پویا داشته باشد و هم‌زمان با تغییر فناوری و الزامات شغلی بازنگری شود.

در سطح کلی، مهم‌ترین نتیجه پژوهش حاضر آن است که پنج بعد شناسایی شده مستقل از یکدیگر عمل نمی‌کنند، بلکه میان آنها رابطه‌ای مکمل و شبکه‌ای وجود دارد. شایستگی‌های فردی و شخصیتی زمینه‌ساز و رفتار را فراهم می‌کنند؛ شایستگی‌های شناختی و ادراکی امکان تحلیل و انتخاب اقدام مناسب را به وجود می‌آورند؛ شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای ابزار اجرای نقش را تأمین می‌کنند؛ و شایستگی‌های ارتباطی و مدیریتی موجب می‌شوند این ظرفیت‌ها در بستر همکاری، هماهنگی و هدایت سازمانی به نتیجه تبدیل شوند. این برداشت با مطالعاتی که مدل‌های جامع و چندبعدی شایستگی برای مدیران دانشگاه‌ها، مدیران بخش عمومی و کارکنان سازمان‌ها پیشنهاد کرده‌اند همسو است (Hamidiya & Hosseini Balam, 2024; Hosseini et al., 2025; Kondrani et al., 2025; Mojtahedi et al., 2024). همچنین، مدل‌های شایستگی در حوزه جانشین‌پروری و مزیت رقابتی نیز نشان داده‌اند که اثربخشی سازمانی حاصل یک سبد هماهنگ از قابلیت‌هاست (Abdollahi et al., 2022; Salimi et al., 2022). از این منظر، یافته حاضر از رویکردهای تقلیل‌گرایانه‌ای که شایستگی را تنها با دانش یا مهارت فنی برابر می‌دانند فاصله می‌گیرد.

همچنین، همگرایی یافته‌های ۷۱ مطالعه در پنج بعد اصلی نشان می‌دهد که علی‌رغم تفاوت‌های چشمگیر میان بخش‌ها، مشاغل و سازمان‌ها، یک هسته نسبتاً مشترک از شایستگی‌ها در ادبیات ایرانی وجود دارد. مطالعات انجام‌شده در شهرداری، صنعت نفت و گاز، دانشگاه‌ها، بانک‌ها، وزارتخانه‌ها، سازمان‌های آموزشی، حوزه سلامت، ورزش و بخش عمومی، اگرچه از نظر واژگان و جزئیات تفاوت دارند، اما در سطح بالاتر به مجموعه مشابهی از ابعاد فردی، ارتباطی، شناختی، مدیریتی و تخصصی می‌رسند (Davodi et al., 2021; Faghani et al., 2022; Qamari et al., 2024; Shabani et al., 2021; Soeidi et al., 2025; Vakilzadeh Rahnema et al., 2023). در عین حال، این هسته مشترک قابلیت افزودن شایستگی‌های اختصاصی متناسب با حرفه و زمینه سازمانی را نیز دارد. چنین ساختاری می‌تواند توضیح دهد که چرا مدل‌های شایستگی از یک سو واجد عناصر مشترک‌اند و از سوی دیگر، برای هر سازمان یا حرفه نیازمند بومی‌سازی هستند.

از منظر نظری، نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که ادبیات شایستگی در ایران در حال گذار از الگوهای صرفاً مهارت‌محور به مدل‌های جامع‌تر است. ورود مفاهیمی مانند اخلاق حرفه‌ای، تفکر سیستمی، نوآوری، رهبری تحول، تعامل بین‌سازمانی، شایستگی دیجیتال و آینده‌نگری نشان می‌دهد که تعریف «فرد شایسته» در سازمان پیچیده‌تر شده است (Ghiratmand & Jalali, 2024; Karimi Jafari et al., 2024; Pourkarimi & Azizi, 2024; Zare Ahmadabadi et al., 2024). این تحول با نیاز سازمان‌ها به قابلیت‌های انسانی پویا و راهبردی همسو است (Garavan, 2024). بنابراین، ارزش افزوده مدل حاصل از پژوهش حاضر در آن است که یافته‌های پراکنده مطالعات داخلی را در یک چارچوب تلفیقی گردآوری کرده و نشان می‌دهد شایستگی سازمانی را باید به صورت یک منظومه به هم پیوسته از «منش»، «تفکر»، «تعامل»، «هدایت» و «تخصص» در نظر گرفت.

این پژوهش با چند محدودیت همراه بود. نخست، دامنه مطالعه به مقالات علمی فارسی منتشرشده در پایگاه‌های منتخب و بازه زمانی تعیین شده محدود بود و بنابراین ممکن است برخی پژوهش‌های مرتبط منتشرشده به زبان انگلیسی، پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها، گزارش‌های سازمانی یا مقالات کنفرانسی در فرایند فراترکیب وارد نشده باشند. دوم، ناهمگونی مطالعات از نظر جامعه آماری، نوع سازمان، سطح شغلی، روش تحقیق و شیوه نام‌گذاری ابعاد و مؤلفه‌ها، فرایند تطبیق و ادغام مفاهیم مشابه را دشوار می‌کرد و بخشی از سنتز ناگزیر متکی بر قضاوت تفسیری پژوهشگران بود. سوم، فراوانی مؤلفه‌ها در این پژوهش منعکس‌کننده تعداد تکرار آنها در مطالعات منتخب است و نباید به عنوان وزن آماری یا اهمیت علی هر مؤلفه تلقی شود. افزون بر این، مدل نهایی حاصل از فراترکیب ماهیتی مفهومی دارد و روابط میان ابعاد، قدرت پیش‌بینی‌کنندگی آنها و میزان تعمیم‌پذیری مدل به انواع سازمان‌ها در این مطالعه به صورت تجربی آزمون نشده است.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل پنج‌بعدی و ۵۵ مؤلفه‌ای استخراج‌شده با استفاده از روش‌های کمی و در نمونه‌های بزرگ از کارکنان و مدیران سازمان‌های مختلف اعتبارسنجی شود و ساختار عاملی آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی یا مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گیرد. همچنین می‌توان وزن نسبی ابعاد و مؤلفه‌ها را با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، دلفی، تحلیل شبکه یا روش‌های مبتنی بر اهمیت-عملکرد تعیین کرد. انجام مطالعات مقایسه‌ای میان بخش دولتی و خصوصی، صنایع دانش‌بنیان و سنتی، سطوح مدیریتی و غیرمدیریتی و نیز مقایسه میان نسل‌ها و گروه‌های حرفه‌ای می‌تواند میزان ثبات یا زمینه‌مندی مدل را روشن سازد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های طولی نیز بررسی کنند که تحول دیجیتال، هوش مصنوعی، تغییرات بازار کار و بحران‌های محیطی چگونه اولویت شایستگی‌ها را در طول زمان دگرگون می‌کنند. توسعه ابزار استاندارد سنجش شایستگی بر مبنای مدل حاضر و بررسی ارتباط آن با پیامدهایی مانند عملکرد شغلی، نوآوری، تعهد، بهره‌وری، قابلیت اشتغال و عملکرد سازمانی نیز می‌تواند مسیر مهمی برای تحقیقات آتی باشد.

در سطح کاربردی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها مدل شایستگی را به عنوان زیرساخت یکپارچه نظام مدیریت منابع انسانی به کار گیرند و پنج بعد شناسایی شده را در طراحی شغل، جذب و گزینش، ارزیابی عملکرد، آموزش، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری لحاظ کنند. در فرایند استخدام، ارزیابی نباید به مدارک تحصیلی و دانش تخصصی محدود شود، بلکه سنجش اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، توانایی تحلیل، ارتباطات و قابلیت همکاری نیز مورد توجه قرار گیرد. واحدهای منابع انسانی می‌توانند برای هر خانواده شغلی، پروفایل شایستگی اختصاصی تدوین کنند که هسته پنج‌بعدی مدل حاضر را حفظ کرده و مؤلفه‌های حرفه‌ای ویژه آن شغل را به آن بیفزاید. برنامه‌های توسعه کارکنان نیز بهتر است بر اساس شکاف شایستگی طراحی شوند و از آموزش‌های عمومی و یکسان برای همه کارکنان فاصله بگیرند. همچنین توصیه

می‌شود سازمان‌ها مدل شایستگی خود را به صورت دوره‌ای و متناسب با تغییر فناوری، راهبرد، ساختار و محیط بازنگری کنند تا شایستگی‌های نوظهور به‌ویژه در زمینه فناوری دیجیتال، تحلیل داده، یادگیری مستمر و مدیریت تغییر به‌موقع وارد نظام توسعه منابع انسانی شوند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Human resources have increasingly become a strategic source of organizational effectiveness, adaptability, innovation, and sustained performance. Within this perspective, employee competency is no longer understood merely as possession of technical knowledge or the ability to perform a prescribed set of tasks. Rather, competency represents a multidimensional configuration of knowledge, skills, attitudes, personality attributes, cognitive capacities, interpersonal capabilities, professional expertise, and behavioral dispositions that enable individuals to perform effectively under specific organizational and environmental conditions. Contemporary human resource management therefore places competency models at the center of recruitment, selection, performance appraisal, training, talent management, succession planning, and leadership development. Strategic human capability research similarly suggests that superior organizational performance emerges when individual competencies are connected with learning, collaboration, leadership, strategic alignment, and organizational systems (Garavan, 2024). In the Iranian context, competency-based frameworks have likewise been developed to align employee capabilities with organizational strategies and competitive requirements (Abdollahi et al., 2022; Hashemieh Anarki et al., 2021).

A substantial body of Iranian research has examined managerial and employee competencies across public, industrial, educational, financial, and service organizations. Studies involving municipalities, universities, ministries, state-owned companies, and complex organizations have demonstrated that effective competency models normally incorporate a combination of individual, managerial, interpersonal, and professional attributes (Aslani et al., 2021; Erfani Khanqahi et al., 2021; Javadifar et al., 2021; Razavi Saeedi, 2021; Setayeshmehr et al., 2021). Other studies have focused on role-specific competency models for financial managers, internal auditors, knowledge workers, financial experts, human resource managers, and research personnel, indicating that competency structures simultaneously include general organizational capabilities and occupation-specific expertise (Abedini et al., 2021; Chahardoli et al., 2021; Jorjani et al., 2021; Maleki Kermabad et al., 2024; Samadian Borzaki et al., 2023; Shabani et al., 2021). Consequently, the accumulated literature confirms the importance of competency while also revealing considerable diversity in its conceptualization.

The increasing complexity of contemporary organizations has further expanded the scope of competency. Ethical conduct, responsibility, trustworthiness, commitment, and value orientation have become prominent components, particularly in models developed within the socio-cultural and institutional context of Iran. Research grounded in ethical leadership, spirituality, Islamic human dignity, and Islamic managerial thought has emphasized that effective competency cannot be separated from ethical and normative attributes (Mohammadghasemi et al., 2021; Mohammadi et al., 2024; Seyyed Javadin et al., 2021; Taheri Goudarzi & Nezami, 2022; Tashakorian Jahromi & Hosseini, 2023). Similarly, studies of cultural and Islamic managerial competencies have demonstrated that contextual values may shape the content and relative importance of competency dimensions (Hamidiya & Hosseini Balam, 2024; Nikzadeh et al., 2023; Qamari et al., 2024).

Technological transformation has simultaneously generated a new cluster of competency requirements. The Fourth Industrial Revolution, digital transformation, and Industry 5.0 have increased the importance of digital literacy, analytical thinking, technological adaptability, learning ability, innovation, strategic awareness, and capacity to operate under uncertainty (Abidi et al., 2024; Amralahi et al., 2025; Mazrouei Nasrabad, 2023; Mirzaei Eslamloo et al., 2024; Zare Ahmadabadi et al., 2024). Studies of digital leadership and leadership in turbulent environments have also highlighted competencies such as environmental scanning, adaptability, networking, strategic thinking, change leadership, and effective decision-making (Ghiratmand & Jalali, 2024; Khabareh, 2025; Pourkarimi & Azizi, 2024; Rahmati Khorudi et al., 2021). These developments indicate that competency models must be dynamic rather than static, integrating traditional professional knowledge with emerging cognitive, technological, interpersonal, and leadership capabilities.

Despite this extensive body of research, Iranian competency studies remain fragmented across organizational sectors, occupational groups, theoretical perspectives, and methodological approaches. Many studies develop models for a single profession or institution, such as teachers, health specialists, sports referees, university managers, energy-sector managers, or public-sector employees (Faghani et al., 2022; Kazemi et al., 2024; Nekoui-Moghaddam & Abdollahi, 2023; Raisi et al., 2024; Soeidi et al., 2025; Vakilzadeh Rahnama et al., 2023). Although such specialization increases contextual relevance, it also produces overlapping constructs, inconsistent terminology, and repeated identification of conceptually similar competencies under different labels. Meta-synthesis studies conducted in more specific domains have demonstrated the value of integrating dispersed findings to reveal higher-order competency structures (Karimi Jafari et al., 2024; Pourkarimi & Azizi, 2024; Soleimani-Nejad et al., 2024; Vaez et al., 2025). Accordingly, a broader synthesis of Iranian studies is necessary to identify common conceptual patterns and construct a coherent framework applicable to organizational competency research. The present study therefore aimed to identify, synthesize, and explain the principal dimensions and components of employees' organizational competencies through a qualitative meta-synthesis of Iranian research.

Methods and Materials

This study employed a qualitative, secondary-research design within an interpretive paradigm and used qualitative meta-synthesis as its principal methodological approach. The analytical procedure was based on the Sandelowski and Barroso framework. A systematic search was conducted across four major Persian scientific databases covering peer-reviewed Iranian research. The search focused on studies published between 2021 and 2025 and used the Persian equivalents of "competency" and "competencies" as the main search terms, with the search conducted in relevant article fields and restricted to management, human resource management, and organizational behavior contexts. The initial search identified 624 articles. A sequential screening procedure was

then performed using predefined inclusion and exclusion criteria. Studies that merely examined correlations between competency and other variables, focused only on applications of competency without identifying dimensions or components, lacked an explicit competency framework, or did not provide extractable findings were excluded. Following thematic screening, abstract review, full-text assessment, removal of unsuitable or repetitive studies, and methodological quality appraisal using criteria adapted from CASP, 71 articles were retained for final analysis. Data extraction and synthesis were conducted through initial coding, formation of organizing components, thematic clustering, and construction of higher-order competency dimensions. To assess the reliability of the coding process, approximately 15% of the final studies were independently coded by a second researcher familiar with human resource management. Cohen's kappa coefficient was 0.82, indicating strong inter-coder agreement and supporting the reliability of the extraction and classification process.

Findings

The meta-synthesis of the 71 selected studies resulted in the extraction of 55 competency components, which were integrated into five overarching dimensions: individual and personality competencies, interpersonal and communication competencies, cognitive and perceptual competencies, managerial and leadership competencies, and professional and specialized competencies. The final framework revealed a hierarchical and interconnected competency structure rather than a collection of isolated characteristics.

The first dimension, individual and personality competencies, included professional ethics, honesty, trustworthiness, adherence to values, justice, religious and moral values, courtesy and respect, self-control, tolerance, self-confidence, flexibility, adaptability, diligence, motivation, commitment, loyalty, responsibility, accountability, and discipline. Responsibility and professional ethics were among the most recurrent themes within this dimension. The second dimension, interpersonal and communication competencies, comprised basic social and interpersonal communication, effective speaking, active listening, negotiation, persuasion, influence, empathy, teamwork, cooperation, participation, networking, and conflict management. These competencies reflected the importance of interaction and collective performance in contemporary organizational settings.

The third dimension, cognitive and perceptual competencies, included analytical thinking, systemic thinking, problem-solving, decision-making, strategic thinking, foresight, organizational awareness, environmental monitoring, intelligence, creativity, innovation, and learning. These findings indicated that competency involves not only task execution but also the capacity to interpret complex situations, recognize relationships among organizational variables, anticipate change, and make informed decisions. The fourth dimension, managerial and leadership competencies, encompassed managerial skills, leadership, change and transformation management, mentoring, coaching, empowerment, guidance of employees, planning, organizing, supervision, control, operational management, time management, risk management, resource management, and process management. This dimension demonstrated the expanded expectations placed on competent managers, particularly their responsibility for developing others and managing organizational change.

The fifth dimension, professional and specialized competencies, included specialized and professional knowledge, technical skills, information technology capabilities, knowledge of relevant laws and regulations, knowledge management, and professional experience. These competencies represented the technical and occupational foundation necessary for effective job performance. However, the synthesis showed that professional knowledge alone was insufficient to explain organizational competency. Taken together, the five dimensions suggested that individual and

ethical competencies operate as foundational attributes, cognitive and specialized competencies function as enabling capacities, and interpersonal, managerial, and leadership competencies serve as driving mechanisms through which individual capacities are translated into coordinated organizational effectiveness.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that organizational competency is fundamentally multidimensional and relational. The five identified dimensions should not be interpreted as independent categories; instead, they constitute an integrated competency system in which each dimension strengthens the effectiveness of the others. Individual and personality competencies provide the ethical and behavioral foundation of performance. Without responsibility, integrity, commitment, and self-regulation, technical or managerial expertise may not result in reliable organizational behavior. This makes the individual and ethical dimension the normative core of the proposed framework.

Interpersonal and communication competencies represent the mechanism through which personal capabilities become socially effective. Modern organizational work is increasingly dependent on collaboration, teamwork, stakeholder interaction, negotiation, and cross-functional coordination. Consequently, an employee may possess substantial technical knowledge yet fail to contribute effectively when communication, empathy, cooperation, or conflict-management skills are weak. The results therefore indicate a transition from individualized conceptions of competency toward more relational and collective understandings of organizational effectiveness.

Cognitive and perceptual competencies constitute another central element of the framework because contemporary organizations require employees and managers to operate in complex, rapidly changing, and information-rich environments. Analytical thinking, systemic understanding, strategic awareness, foresight, creativity, and learning allow individuals to interpret uncertainty rather than merely respond mechanically to predetermined tasks. These competencies enable employees to connect operational information with broader organizational priorities and support more adaptive decision-making.

Managerial and leadership competencies further transform individual and cognitive capacities into coordinated organizational action. The inclusion of change management, mentoring, coaching, empowerment, risk management, and resource management indicates that competent leadership now extends beyond administrative control. Effective managers are expected to build capability in others, manage uncertainty, support adaptation, and prepare their organizations for future challenges. Leadership competency therefore functions as a principal driving force in translating individual potential into collective performance.

Professional and specialized competencies remain indispensable because effective performance requires accurate technical knowledge, occupational expertise, familiarity with regulations, technological skills, and practical experience. Nevertheless, the findings clearly indicate that these hard competencies are necessary but insufficient. Their organizational value depends on the presence of ethical judgment, cognitive ability, communication capacity, and effective management. This integrated interpretation is the central contribution of the study.

Overall, the synthesis of 71 Iranian studies and 55 components into five overarching dimensions provides a coherent framework for understanding employees' organizational competencies within the Iranian context. The model suggests that competency should be conceptualized as an interconnected system of character, cognition, interaction, leadership, and expertise. It therefore offers a more comprehensive alternative to narrowly technical or occupation-specific models and can provide a conceptual foundation for competency-based recruitment, performance assessment,

training, development, talent management, and succession planning. Future empirical validation of the five-dimensional framework across different organizational sectors would further establish its measurement properties and practical applicability.

References

- Abdolkarimi Alsaati, T., & Hosseini-Nia, G. (2024). Identifying and evaluating entrepreneurial leadership skills and competencies based on the role of the entrepreneurial university. *Scientific Journal of Skill Training*, 12(47), 7-28. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2171336>
- Abdollahi, A., Karimi, A., Abdolmanafi, S., & Lari Semnani, B. (2022). Designing and explicating a competency model for managers aimed at creating competitive advantage in organizations. *Quarterly Journal of Human Resource Training and Development*, 9(32), 111-136.
- Abedini, H., Rahnavard, F., & Ghahremani Goloozan, A. (2021). Designing a model of professional competencies for knowledge workers in knowledge-based organizations in the public sector. *Scientific Quarterly of Human Resource Studies*, 11(4). <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.143761>
- Abidi, M., Zolfaghari Zafarani, R., & Haghighi, M. (2024). Identifying and evaluating components of human resource competency in the digital transformation era. *Journal of Educational Management and Perspective*, 6(2), 326-347. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.428335.1288>
- Abolhasan Tash, F., Barzideh, F., Babajani, J., & Bolou, Q. (2024). Designing a competency model for auditors in Iran. *Accounting Knowledge*, 24(96), 172-200. <http://danesh.dmk.ir/article-1-3108-fa.html>
- Ahangarzadeh, M. (2021). Identifying organizational competency components (Case study: Tehran Municipality). *Afaq-e Olum-e Ensani Monthly*, 5(59), 55-66. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1889571>
- Ahmadi, M., Jabbari, G., & Barani, S. (2023). Identifying and ranking professional competencies of managers in accordance with Clause 4 of the general policies of the administrative system (Case study: Tehran Social Security Organization). *Scientific Quarterly of Supervision and Inspection*, 17(63), 191-224. <https://doi.org/10.22034/SI.2023.100361>
- Ahmadi, M., Kermani, M., & Hosseingolizadeh, R. (2025). Mapping the key requirements for developing managerial competencies: A systematic review and qualitative content analysis with emphasis on practical applications in human resource training and development. *Quarterly Journal of Human Resource Training and Development*, 12(45), 107-139. <https://doi.org/10.66224/istd.50636.12.45.107>
- Ahmadi, R., Mousavi, Z., & Nouri, A. (2022). Identifying and explaining the dimensions of job competencies of University of Isfahan security staff. *Studies of Industrial and Organizational Psychology*, 9(1), 27-42. <https://doi.org/10.22055/jiops.2023.39224.1294>
- Akhlaqi, N., Zamani-Moghaddam, A., Hakkak, M., & Sajjadi-Chagharkh, A. (2025). Identifying and analyzing managerial competencies and development strategies using the FCM method. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 14(2), 107-133. <https://doi.org/10.22034/obs.2025.2040939.3483>
- Alamdari, V., Imani, M., Younesi Borujeni, J., & Sharifi, A. (2023). Designing a development model for the competencies of Tehran Municipality managers (mixed-method approach). *Quarterly Journal of Human Resource Training and Development*, 10(38), 100-135. <http://istd.saminattech.ir/Article/42993>
- Amralahi, R., Hashemzadeh Khorasgani, G., Farsijani, H., & Shah-Mansouri, A. (2025). Analyzing the effective components of human resource competency in Industry 5. *Journal of Trade Research*, 29(114), 117-156. <https://doi.org/10.22034/ijts.2025.2045290.4074>
- Aslani, M., Ataei, M., Gholamzadeh, D., & Mokhtashi, A. (2021). Designing a competency model for senior board managers of state-owned companies. *Scientific Quarterly of Supervision and Inspection*, 15(58), 13-42. <https://doi.org/10.22034/SI10.98255.2021>
- Chahardoli, M., Labadi, Z., Perasteh Qombovani, F., & Abdollahi, M. (2021). Exploring and identifying general and specialized competencies of financial experts with a developmental approach (Case study: Day Bank). *Quarterly Journal of Human Resource Training and Development*, 8(30), 24-46. <https://doi.org/10.52547/istd.31384.8.30.0>
- Davodi, A., Vodadi, A., Rezaian, A., & Gholamzadeh, D. (2021). Designing and validating a competency model for senior managers of South Pars Gas Complex refineries. *Quarterly Journal of Strategic Studies in Oil and Energy Industry*, 12(48), 20-37. <http://iieshrm.ir/article-1-1171-fa.html>
- Erfani Khanqahi, M., Bahramzadeh, H., & Saeedi, H. (2021). Presenting a competency model for managers of Islamic Azad University of Razavi Khorasan. *Sociology of Education*, 7(1), 319-331. <https://www.sid.ir/paper/1063081/fa>
- Eshaghi-Gheraz, S., Mirhosseini, S., & Ghorbani, M. (2022). Designing a competency model for managers in professional sports based on the Islamic-Iranian development model. *Management in Islamic University*, 11(1), 115-136. <https://doi.org/10.22034/miu.2022.1079>

- Eskandari, A., Rezqi-Rostami, A., & Seyfi, Z. (2024). Identifying and validating professional competencies of instructors in a defense organization. *Evaluation and Development of Human Capital*, 1(3), 48-70. <https://doi.org/10.22034/jhcad.2024.223992>
- Faghani, A., Emami, F., Alavi, S., & Ghorbani, M. (2022). Developing a competency model for referees of Iran's Premier Football League. *Sports Management Studies*, 14(73), 203-228. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.10105.3318>
- Farzadsir, K., Alvani, S., & Zare, H. (2021). Designing an appropriate model for identifying the competencies of higher education institution managers (Case study: public universities). *Biannual Journal of Contemporary Sociological Studies*, 10(18). <https://doi.org/10.22084/CSR.2021.12612.1245>
- Ganjali, A., Golchin, S., & Qanadan Zadeh, M. (2023). Designing a competency model for organizational production personnel based on the perspective of the Supreme Leader. *Scientific-Research Quarterly of Religion and Communication*, 30(63), 161-180. <https://doi.org/10.30497/RC.2023.241817.1845>
- Garavan, T. (2024). Building Strategic Human Capabilities That Drive Performance. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2408026>
- Ghiratmand, M., & Jalali, A. (2024). Identifying the competencies of leaders in a digital transformation environment. *Human Resource Studies*, 14(2), 56-81. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.202934>
- Hamidiya, B., & Hosseini Balam, M. (2024). Designing a comprehensive competency model for senior managers of Islamic universities. *Scientific Quarterly of Management in Islamic University*, 13(2), 137-166. <https://doi.org/10.22034/MIU.2025.28.137>
- Hashemieh Anarki, M., Qolipour, A., Amiri, M., & Babaei Zakliki, M. (2021). Designing a competency framework for employees based on organizational strategies (Case study: Electricity Deputy of the Ministry of Energy). *Public Administration*, 13(1), 29-58. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2020.309079.2804>
- Hosseini, A., Mohammadi, H., Kazemi Saraskanrud, Z., Jafari, F., & Yazdan Zadeh, M. (2025). Designing a human resource competency model for Mazandaran Gas Company using multi-grounded theory. *Biannual Scientific Journal of Sustainable Human Resource Management*, 7(12), 25-48. <https://doi.org/10.22080/shrm.2024.26604.1578>
- Javadifar, F., Dehghan, M., & Amirkabiri, A. (2021). Designing and explicating a competency model for Tehran Municipality managers. *Human Resource Studies*, 11(1), 102-126. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.130507>
- Javanbakht, S., Mohammadi, M., & Rezaeifar, H. (2023). Designing a managerial competency model based on organizational health with a mixed-method approach. *Management Transformation Research Journal*, 15(1), 268-300. <https://doi.org/10.22067/tmj.2023.76755.1306>
- Jorjani, N., Vodadi, A., & Gholamzadeh, D. (2021). Explaining and presenting a competency model for internal auditors of the Rural Cooperative Organization. *Organizational Culture Management*, 19(4), 707-734. <https://doi.org/10.22059/jomc.2021.315846.1008200>
- Karimi Jafari, F., Haji Karimi, A., & Moradi Golriz, Z. (2024). Identifying key managerial competencies in the era of the Fourth Industrial Revolution using a meta-synthesis approach. *Scientific-Research Quarterly of Applied Educational Leadership*, 5(2), 1-23. <https://doi.org/10.22098/AEL.2024.15349.1440>
- Kazemi, S., Javidpour, M., Saeidi Ardabili, M., & Diouband, A. (2024). Designing a competency model for teachers using a qualitative meta-synthesis approach. *Educational Leadership Research*, 8(32), 173-193. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.80427.1759>
- Keykha, A., & Aramesh, H. (2024). Designing and validating a model for cultivating organizational leaders with a competency approach. *Governance and Development*, 2(4), 67-90. <https://doi.org/10.22111/JIPAA.2024.473061.1200>
- Khabareh, K. (2025). Identifying digital leadership competencies in the digital age. *Qualitative Research in Behavioral Sciences*, 3(2), 1-18. <https://doi.org/10.22077/qrebs.2025.8330.1065>
- Khadiji, A., & Rahmani, H. (2024). Designing and validating a competency model for faculty members of Farhangian University based on upstream documents. *Scientific Research Quarterly of Applied Educational Leadership*, 5(1), 97-115. <https://doi.org/10.22098/AEL.2024.14>
- Khamri, Z., Bayani, A., Fakouri Haji Yar, H., & Saaemi, H. (2023). Designing a model of dimensions and components of primary school managers' competencies: A mixed-method study. *Journal of Psychological Science*, 22(127), 1467-1483. <https://doi.org/10.52547/JPS.22.127.1467>
- Kondrani, A., Younesi, J., Zamanpour, A., Farrokhi, N., Moghazzadeh, A., & Salimi, M. (2025). Designing and validating a model of specific competencies for managers. *Educational Leadership Research*, 9(33), 229-258. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78168.1713>
- Maleki Kermabad, M., Khairgoo, M., & Hosseini, S. (2024). Designing a competency model for managers and research experts: A case study of Imam Ali Military University. *Evaluation and Development of Human Capital*, 1(3), 95-124. <https://doi.org/10.22034/jhcad.2024.219434>
- Mazrouei Nasrabad, A. (2023). Human resource competencies for the fourth generation of industry (qualitative study—content analysis). *Scientific Journal of Human Resource Management Research*, 15(4), 157-178.

- Mirzaei Eslamloo, A., Bagherzadeh Khajeh, M., Mahmoodzadeh, M., & Ramazani, M. (2024). Designing a competency model for the workforce of manufacturing industries in the Fourth Industrial Revolution. *Industrial Management Outlook*, 14(4), 201-222. <https://doi.org/10.48308/JIMP.14.4.201>
- Mohammadghasemi, H., Shojaei, S., & Gorgi, M. (2021). Ranking the components of human resource managers' competencies based on spirituality in the workplace. *Quarterly Journal of Strategic Studies in Oil and Energy Industry*, 49(12). <https://iieshrm.ir/article-1-1231-fa.html>
- Mohammadi, H., Tootian Esfahani, S., Darvish, H., & Rangriz, H. (2024). Validating the competency model of Ministry of Energy managers with an ethical leadership approach. *Transformative Human Resource Journal*, 3(11). <https://doi.org/10.30495/THR.1403.1127564>
- Mojtahedi, E., Younesi, J., Zamanpour, A., Taheri, M., & Babaei, M. (2024). Designing and validating a model of general competencies for managers of public universities. *Educational Leadership Research*, 8(30), 50-72. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79373.1741>
- Mousavi, S., Jahangirifard, M., & Haji Alian, F. (2023). Identifying the competencies of Jihad-e Agriculture managers. *Public Administration of Governmental Organizations*, 11(4), 57-78. <https://doi.org/10.30473/IPOM.2023.68275.4840>
- Nekoui-Moghaddam, M., & Abdollahi, M. (2023). Designing a core competency model for health system specialists: A systematic review. *Transformative Human Resource Journal*, 2(6), 17-32. <https://sanad.iau.ir/Journal/thr/Article/1037795>
- Nikzadeh, H., Hajibabaei, H., Rezazadeh Askari, Z., Valikhani, M., & Vahedjavan, V. (2023). Presenting a competency model for cultural managers from the perspective of Nahj al-Balagha. *Applied Issues in Islamic Education*, 3(8), 103-128. <https://doi.org/10.61186/qaiie.8.3.3>
- Nosrati, T., Gholamzadeh, D., & Momeni, M. (2021). Presenting a competency model for managerial coaching. *Scientific Journal of Human Resource Management Research*, 13(2), 107-140.
- Nouri, F., & Yarmohammadian, M. (2023). Assessing professional human resource competency in the post-COVID era. *Political Strategy Quarterly*, 7(3), 209-227. https://www.rahbordsyasi.ir/article_194991.html
- Pourkarimi, J., & Azizi, M. (2024). Competencies of leaders in turbulent environments: A meta-synthesis study. *Public Administration*, 3(16), 601-631. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.372042.3469>
- Qamari, V., Saeidian Khorasgani, N., & Rashidpour, A. (2024). Validating the cultural competency model for managers of Iranian higher education. *Bi-monthly Scientific Research Journal of a New Approach in Educational Management*, 15(3), 180-203. <https://doi.org/10.30495/JEDU.2024.31420.6304>
- Qeysari, M., Farhadinejad, M., Damghanian, H., & Amini, A. (2024). Designing and developing a lean leadership competency model in South Pars Gas Complex. *Quarterly Journal of Strategic Studies in Oil and Energy Industry*, 15(60), 88-110. <http://iieshrm.ir/article-1-1638-fa.html>
- Rahmati Khorudi, S., Shams, G., Shami Zanjani, M., & Abolghasemi, M. (2021). Presenting a framework for explaining digital leaders' competencies using meta-synthesis. *Human Resource Management Research*, 13(1), 1-25.
- Raisi, P., Mortazavi, M., & Seydnaghavi, M. (2024). Designing a human resource competency model in the Ministry of Energy with an architectural approach. *Iranian Studies in Public Management*, 7(1), 147-188. <https://doi.org/10.22034/jipas.2024.425582.1671>
- Razavi Saeedi, S. (2021). Presenting a competency model for managers in complex organizations. *Quarterly Journal of Human Resource Training and Development*, 8(30), 199-223. <https://doi.org/10.52547/istd.31418.8.30.199>
- Salehi, S., Dehghani, M., Azimi, A., Javadipour, M., Salehi, K., & Narenji, F. (2024). Identifying the dimensions and components of teachers' digital competence: A systematic review. *Iranian Curriculum Studies Quarterly*, 19(72), 121-146. <https://doi.org/10.22034/jcs.2024.188644>
- Salimi, S., Hosseini Gol Afshani, S., Rahman Seresht, H., & Rabiee, M. (2022). Presenting a competency model for talent identification and succession planning in the National Iranian Gas Company. *Scientific-Research Quarterly of Management and Human Resources in the Oil Industry*, 14(53), 93-110. <http://iieshrm.ir/article-1-1394-fa.html>
- Samadian Borzaki, A., Safavi, M., & Oladian, M. (2023). Presenting a model to improve the professional competency of human resource managers at National Bank of Iran. *Quarterly Journal of Human Resource Training and Development*, 10(39), 133-150. <http://istd.saminattech.ir/Article/43470>
- Sarkhabi, S., Batmani, F., Mohammadi, M., & Khodadadi, A. (2024). Foresight of strategic competencies of training and human resource development managers (Case study: Social Security Organization). *Quarterly Journal of Human Resource Training and Development*, 11(41), 56-75. <https://doi.org/10.66224/istd.45349.11.41.56>
- Sarkhabi, S., Batmani, F., Mohammadi, M., & Khodai, A. (2023). Designing a competency model for educational managers of the Social Security Organization. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 14(2), 128-140. <https://doi.org/10.30495/JEDU.2023.29034.5813>

- Setayeshmehr, M., Askari, A., & Pardakhtchi, M. (2021). Designing a competency model for selecting senior managers in the Ministry of Education: A qualitative approach. *Research in Educational Systems*, 15(52), 111-126.
- Seyyed Javadin, S., Saadat Nehad, M., Amiri, M., & Lesani Fasharki, M. (2021). Identifying the competencies of deserving managers: A topical study in the Holy Quran. *Scientific Journal of Human Resource Management Research*, 13(4), 85-114.
- Shabani, M., Afsharnjad, A., Amini Sabeq, Z., & Sadeh, A. (2021). Presenting a competency model for financial managers in the National Iranian Oil Company. *Quarterly Journal of Human Resource Training and Development*, 8(30), 224-239. <https://doi.org/10.52547/istd.31464.8.30.224>
- Soeidi, A., Dousti, A., & Nozarpourshmi, Z. (2025). Meta-synthesis of competency of public sector managers in the National Iranian Oil Company. *Quarterly Journal of Strategic Studies in Oil and Energy Industry*, 16(64), 119-138. <http://iieshrm.ir/article-1-1759-fa.html>
- Soleimani-Nejad, A., Zarei Matin, H., Haji Zaei, S., Moghimi, S., & Yazdani, H. (2024). Reidentifying the personality competencies of entrepreneurs with a meta-synthesis approach. *Human Resource Studies*, 14(4), 1-32. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.471249.2277>
- Taheri Goudarzi, H., & Nezami, S. (2022). Designing a model of professional human resource competencies with an Islamic human dignity approach. *Basij Strategic Studies Quarterly*, 25(97).
- Tarkzadeh, J., Fahimi, T., & Pakbaz, Z. (2024). Identifying and measuring components of strategic leadership competency among school education administrators. *Scientific-Research Quarterly of Applied Educational Leadership*, 4(4), 24-47. <https://doi.org/10.22098/AEL.2024.15991.1486>
- Tashakorian Jahromi, A., & Hosseini, S. (2023). Designing a triadic model of managerial competencies in the administrative system from the perspective of Nahj al-Balagha: A thematic analysis approach. *Alavi Research Quarterly*, 14(2), 31-64. <https://doi.org/10.30465/alavi.2025.49371.2655>
- Vaez, R., Torabi-Nejad, N., Seydnagavi, M., & Koushki Jahromi, A. (2025). A meta-synthesis of competencies of public-sector employees based on a collaborative governance approach. *Governance and Development*, 5(2), 33-72. <https://doi.org/10.22111/jipaa.2024.475217.1209>
- Vakilzadeh Rahnema, A., Manzari Tavakoli, A., Pourrashidi, R., & Nikpour, A. (2023). Identifying the dimensions and components of competencies of Ministry of Health, Treatment, and Medical Education managers. *Transformative Human Resource Journal*, 2(7), 73-88. <https://doi.org/10.30495/THR.1402.1037843>
- Vali-Soltani, A., & Vali-Soltani, A. (2025). Developing a competency model for research team managers (Case study: one of the military strategic studies centers). *Quarterly Journal of Strategic Management Perspective*, 3(9), 173-195.
- Yazdani, P., Shirazi, A., Rahimnia, F., & Mortezaei, S. (2024). Strategies for developing global transformational leadership competencies in Iran's Ministry of Energy. *Journal of Public Management Research*, 17(63), 65-90. <https://doi.org/10.22111/JMR.2024.43649.5868>
- Zamanian, A., Jahangirifard, M., & Haji Alian, F. (2022). Designing a core competency model for managers in Iran's gas industry based on the results of the EFQM organizational excellence model using artificial intelligence. *Quarterly Journal of Human Resource Training and Development*, 9(34), 73-100.
- Zare Ahmadabadi, H., Mirfakhroddini, S., Zamzam, F., & Amirhosseini, S. (2024). Cognitive analysis of human resource competency development in line with the Fourth Industrial Revolution. *Journal of Productivity Management*, 18(71), 173-199. <https://doi.org/10.71737/jpm.2025.3023497>