



Identifying Indicators for Selecting Competent Managers in the Governance System

Seyed Gholamreza Hoseinipour Ghasemabadi¹, Masoud Pourkiani^{*2}, Melikeh Beheshtifar¹

1. Department of Management, Raf.C., Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran
2. Department of Public Administration, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:
Research Article

How to cite this article:

Hoseinipour Ghasemabadi, G., Pourkiani*, M. & Beheshtifar, M. (2026). Identifying Indicators for Selecting Competent Managers in the Governance System. Transformational Human Resources Quarterly, 5(17), 116- 140.

Publisher:
Rafsanjan Islamic Azad University

Background and purpose: Selecting competent managers in executive organizations is one of the fundamental components for realizing government governance and improving governance quality at national and local levels. The aim of this research was to identify indicators for selecting competent managers within the governance system.

Research method: This study was conducted using a qualitative–quantitative approach. In the first phase, qualitative data were collected through content analysis and semi-structured interviews with managers and experts of executive agencies in Kerman city, and analyzed until theoretical saturation was reached. In the second phase, to validate the extracted indicators, a questionnaire was designed with a validity of 0.91 and a reliability of 0.84. Quantitative data were then tested using structural equation modeling and multi-criteria decision-making techniques.

Findings: Qualitative findings showed that the indicators for selecting managers to fulfill government governance duties were classified into seven comprehensive dimensions: a law-based managerial approach with problem-solving orientation, ethics-based and professional behavior, efficiency and executive capability, digital and data-driven transformation management, justice orientation and accountability to the people, local-oriented management and regional synergy, and development of managerial leadership competencies. These themes were elaborated through 21 organizing themes and 69 observable behavioral indicators. The quantitative results also indicated that the identified dimensions have strong explanatory and predictive power.

Conclusion: This research contributes to the literature on public management and the competent selection of managers, and practically, it can serve as a foundation for improving processes of selecting, evaluating, training, and succession planning for managers.

Keywords: *Competent Selection of Managers, Managerial Competence, Government Governance Affairs*



© 2026 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES
26

NUMBER OF FIGURES
7

NUMBER OF TABLES
3

Corresponding author:

Email: pourkiani@iauk.ac.ir

ORCID: 0000-0002-5370-3768

Introduction

Management in the public sector—especially within executive agencies—plays a decisive role in shaping governance quality and implementing government affairs. While legal structures, upstream documents, and national policies define the general framework of administration, it is ultimately *managers* who, through their decisions, prioritization, and interactions with the public and employees, determine how closely field realities align with legal expectations. This raises the fundamental question of how strongly the government's ability to fulfill its governance duties depends on the *competent selection of managers*, and what dimensions such competence entails.

The selection and appointment of managers in both public and private organizations has long been a challenge. Rapid technological changes, social pressures, inefficiencies, and productivity gaps continually push organizations to adopt more effective human resource management practices to ensure competent leadership. Each organization has its own unique needs, which must be properly assessed to determine whether a candidate possesses the required characteristics and competencies to assume a managerial role.

In many developing countries, however, the managerial selection process has traditionally been heavily influenced by political appointments. Managers are often chosen by senior officials, with limited attention to candidates' technical skills or professional expertise. Frequently, the only formal information considered is a candidate's academic degree. In most cases, no structured evaluation system exists, and decision-makers tend to prioritize social and ethnic expectations or attempt to satisfy informal local demands.

Under such pressures, managerial positions are not necessarily given to the most competent or deserving individuals, but rather to those who can keep multiple groups satisfied and meet local expectations. Against this backdrop, the present research emerged with the goal of designing a model for selecting competent managers. The intention is not merely to appoint individuals based on administrative experience or organizational hierarchy, but to identify managers who combine professional, ethical, legal, technological, and leadership competencies—individuals capable of guiding executive agencies in today's complex environment while remaining both accountable to the public and aligned with governance requirements. This study seeks to extract and structure these competencies based on real experiences and the insights of experts from executive organizations.

Research Methodology

This study was carried out using a mixed qualitative–quantitative methodology. In the first phase, qualitative data were gathered through content analysis and semi-structured interviews with managers and experts from executive agencies in Kerman. Data collection continued until theoretical saturation was reached. The analysis was conducted using Braun and Clarke's six-stage model and the findings were structured across three levels: basic themes, organizing themes, and overarching themes.

In the second phase, to validate the extracted model, a researcher-designed questionnaire was developed based on the identified components and indicators. The questionnaire was reviewed by five academic experts to assess the suitability of the items. Following their confirmation, the instrument was distributed among a statistical sample of 158 participants and the data collected from a total of 180 managers and related employees. Quantitative analyses were then performed using structural equation modeling and multi-criteria decision-making techniques. SmartPLS software was employed to assess the fit of the conceptual model and to test the research hypotheses.

Findings

The qualitative phase of this research identified seven overarching themes for selecting competent managers in government governance affairs. These themes are:

1. Law-based manager with a problem-solving approach: Managers should operate within the legal framework while actively seeking solutions to challenges.
2. Ethics-based and professional behavior: Managers are expected to exhibit strong ethical conduct and professionalism in their roles.
3. Efficiency and executive ability: Competent managers need to be efficient and possess strong executive capabilities.
4. Digital and data-driven transformation management: Managers should be adept at leading digital and data-driven transformations within their organizations.
5. Justice-oriented and accountable to the people: Managers must be committed to justice and accountable to the public they serve.
6. Local management and regional synergy: An understanding of local contexts and the ability to foster regional synergy are crucial.
7. Development of managers' leadership competencies: Continuous development of leadership skills is essential for managers.

These overarching themes were further detailed through 21 organizing themes and 69 observable behavioral indicators.

The quantitative findings validated the proposed model, confirming its structural validity and demonstrating that the identified dimensions possess significant explanatory and predictive power. This research contributes to the field of public management and the selection of competent managers by presenting a three-level, localized model. Practically, this model can serve as a foundation for enhancing the processes of manager selection, evaluation, training, and succession planning within executive agencies. Furthermore, the findings hold the potential for examination and testing to determine their generalizability to other cities and similar administrative contexts.

Conclusion

This study's findings indicate that managerial competence within Kerman's executive bodies is characterized by a combination of skills, attitudes, and behaviors that are best observed in real-world work situations.

According to the experts interviewed, a "competent manager" is not just an administrative designation but rather an active role model. This model is shaped by several key attributes:

- Law-based conduct: Adherence to legal principles.
- Professional ethics: Upholding high ethical standards.
- Practical efficiency: Demonstrating effectiveness in task execution.
- Technological perspective: Embracing and utilizing technology.
- Justice-oriented approach: Commitment to fairness and impartiality.
- Attention to local contexts: Understanding and integrating local specificities.
- Leadership ability: Possessing strong leadership qualities.

These findings align with contemporary literature on new governance, which views public management not solely as an organizational structure but as a dynamic process of professional actions that directly influence the quality of public services and public trust.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Seyed Gholamreza Hoseinipour Ghasemabadi; Methodology: Masoud Pourkiani, Melikeh Beheshtifar; Formal Analysis: Melikeh Beheshtifar; Writing Original Draft: Seyed Gholamreza Hoseinipour Ghasemabadi; Writing Review & Editing: All authors; Supervision: Masoud Pourkiani, Melikeh Beheshtifar.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors received no specific funding for this work. We appreciate the anonymous reviewers for their insightful comments.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

OPEN ACCESS

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

PUBLISHER'S NOTE

The publisher remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

POSITIVE AI STATEMENT

Artificial Intelligence Statement: Artificial intelligence (AI) tools, including large language models, were used solely for language editing and improvement of readability in this manuscript. The AI was not used for generating ideas, data analysis, interpretation of results, or writing the scientific content. All intellectual contributions and scientific decisions were made by the human authors.

ABBREVIATIONS

MC= managerial competence CSM= competent selection managers MA= Managers Appointment

AUTHOR(S) BIOSKETCHES

Masoud Pourkiani received his Ph.D. in Public Administration (Decision Making and Policy Making) from Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran. His research interests include public policy, comparative and development, development management and organizational learning. He is currently an assistant professor at Islamic Azad University, Kerman Branch. Corresponding author: pourkiani@iauk.ac.ir



شناسایی شاخص‌های انتخاب مدیران شایسته در نظام حاکمیتی

سیدغلامرضا حسینی پور قاسم آبادی^۱، مسعود پورکیانی^{۲*}، ملیکه بهشتی فر^۱

۱. گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:
مقاله پژوهشی

نحوه استناد به
مقاله:

حسینی پور قاسم آبادی،
غ.ر.، پورکیانی^{*} م. و
بهشتی فر، م. (۱۴۰۵).
شناسایی شاخص‌های
انتخاب مدیران شایسته
در نظام حاکمیتی.
فصلنامه منابع انسانی
تحول آفرین، ۵ (۱۷)،
۱۴۰-۱۱۶.

ناشر:

دانشگاه آزاد اسلامی
رفسنجان

زمینه و هدف: انتخاب مدیران شایسته در دستگاه‌های اجرایی، یکی از مؤلفه‌های بنیادین تحقق امور حاکمیتی دولت و ارتقای کیفیت حکمرانی در سطح ملی و محلی به شمار می‌آید. هدف این پژوهش شناسایی شاخص‌های انتخاب مدیران شایسته در نظام حاکمیتی می‌باشد.

روش تحقیق: پژوهش حاضر با رویکرد کیفی- کمی انجام شد. در فاز نخست، از روش تحلیل مضمون و با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران و خبرگان دستگاه‌های اجرایی شهرستان کرمان، داده‌های کیفی گردآوری و تا دستیابی به اشباع نظری تحلیل شد. در فاز دوم به منظور اعتبارسنجی شاخص‌های استخراج شده، ابزار پرسشنامه طراحی و با روایی ۰/۹۱ و پایایی ۰/۸۴ داده‌های کمی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره مورد آزمون قرار گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های کیفی نشان داد که شاخص‌های انتخاب مدیران در جهت تحقق امور حاکمیتی دولت بر هفت شاخص فراگیر استوار می‌باشد: قانون‌مداری مدیر با رویکرد حل مسئله، اخلاق‌مداری و رفتار حرفه‌ای، کارآمدی و توان اجرایی، مدیریت تحول دیجیتال و داده‌محوری، عدالت‌محوری و پاسخگویی به مردم، مدیریت بومی‌گرا و هم‌افزایی منطقه‌ای و توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران. این مضامین در قالب ۲۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۶۹ شاخص رفتاری قابل مشاهده تبیین شدند. نتایج بخش کمی نشان داد ابعاد شناسایی شده از توان تبیین و پیش‌بینی مطلوبی برخوردارند.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش، سهمی در توسعه ادبیات مدیریت دولتی و شایسته‌گزینی مدیران دارد و از نظر کاربردی می‌تواند مبنایی برای اصلاح فرآیندهای انتخاب، ارزیابی، آموزش و جانشین‌پروری مدیران قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: انتخاب شایسته مدیران، شایستگی مدیریتی، امور حاکمیتی دولت

مقدمه

در دهه‌های اخیر، بحث حکمرانی خوب و ارتقای کیفیت عملکرد دولت‌ها به یکی از محورهای اصلی ادبیات مدیریت دولتی و سیاستگذاری عمومی تبدیل شده است. در این رویکرد نقش دستگاه‌های اجرایی و به‌ویژه مدیران آنها فقط اجرای دستورالعمل‌ها نیست بلکه آنها در خط مقدم تأمین منافع عمومی، تضمین حقوق شهروندان و تحقق اصولی مانند قانونمندی، پاسخگویی، شفافیت و عدالت قرار دارند. گزارش‌ها و اسناد بین‌المللی نیز تأکید می‌کنند که بدون مدیران شایسته در سطح اجرایی، اصول حکمرانی خوب در سطح شعار باقی می‌ماند و بهبود واقعی در کیفیت خدمات عمومی رخ نمی‌دهد (جانستون^۱، ۲۰۲۲). در چنین شرایطی انتخاب مدیران بر مبنای شایستگی و نه صرفاً سوابق اداری، ملاحظات غیرحرفه‌ای یا روابط غیررسمی، به یک دغدغه جدی در نظام اداری کشورها تبدیل شده است. پژوهش‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که هرچند نظام‌های شایسته‌گزینی و انتخاب مبتنی بر شایستگی در بخش عمومی جدی‌تر گرفته شده، بهبود در کارآمدی، پاسخگویی و اعتماد عمومی نیز محسوس‌تر بوده است (کورتازار^۲ و همکاران، ۲۰۲۴). در ایران نیز بحث ناکارآمدی بخشی از ساختار اداری، پیچیدگی بوروکراسی و چالش‌های ناشی از ترجیح ملاحظات سیاسی و شخصی بر معیارهای حرفه‌ای، بارها در محافل علمی و سیاستی مطرح شده است (فرهادی نژاد و همکاران، ۱۴۰۱).

در چارچوب حکمرانی خوب، دولت‌ها برای تحقق وظایف حاکمیتی خود، از تنظیم‌گری و حفظ نظم عمومی گرفته تا تأمین رفاه نسبی و توسعه متوازن ناگزیر از اتکا به مدیرانی هستند که هم‌قادر به اجرای قانون باشند و هم بتوانند در مواجهه با مسائل پیچیده، تصمیم‌های مسئله‌محور اتخاذ کنند. ادبیات مدیریت دولتی نشان می‌دهد که مدیران بخش عمومی امروزه باید ترکیبی از شایستگی‌های قانونی، اخلاقی، فنی، ارتباطی و رهبری را در خود جمع کنند تا بتوانند در برابر فشارهای محیطی مطالبات اجتماعی و محدودیت‌های منابع، عملکردی متوازن و پاسخگو داشته باشند (مایر-سالینگ و میکلسن^۳، ۲۰۲۰).

با این حال، در بسیاری از نظام‌های اداری از جمله در ایران هنوز الگوی روشنی برای تعریف، طبقه‌بندی و سنجش شایستگی‌های مورد نیاز مدیران وجود ندارد یا اگر وجود دارد، به‌صورت پراکنده و غیرنظام‌مند در آیین‌نامه‌ها و ضوابط اداری منعکس شده است. از طرف دیگر بخش مهمی از انتصاب‌ها در عمل تحت تأثیر ملاحظات قرار می‌گیرد که لزوماً با منطق شایسته‌گزینی سازگار نیستند؛ موضوعی که در برخی تحقیقات به‌عنوان یکی از چالش‌های جدی «شایسته‌سالاری» در مدیریت ایران گزارش شده است (ناظری‌صوفی و همکاران، ۱۴۰۳). بررسی‌های نظری و یافته‌های پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد که «شایستگی مدیریتی» در بخش دولتی مفهومی تک‌بعدی نیست، بلکه از مجموعه‌ای از ابعاد به‌هم‌پیوسته تشکیل می‌شود. بخشی از این ابعاد به قانونمندی، شفافیت و پاسخگویی باز می‌گردد که مستقیماً در ادبیات حکمرانی خوب و حاکمیت قانون مورد تأکید قرار گرفته است. بعد دیگر به اخلاق حرفه‌ای، سلامت اداری و پیشگیری از تعارض منافع مرتبط است که در مطالعات اخیر درباره رهبری اخلاقی و حکمرانی پاک در بخش عمومی

^۱- Johnston^۲- Cortázar^۳- Meyer-Sahling & Mikkelsen

برجسته شده است (باین^۱، ۲۰۲۴). در کنار این ابعاد، تحولات فناورانه و گسترش دولت دیجیتال، سطح تازه‌ای از شایستگی را برای مدیران ایجاد کرده است: توان استفاده از داده، مدیریت سامانه‌های الکترونیک و رهبری تحول دیجیتال. مرور پژوهش‌های جدید در حوزه رهبری دیجیتال در بخش عمومی نشان می‌دهد که مدیران بدون برخورداری از این شایستگی‌ها، قادر به هدایت سازمان خود در بستر داده محور نیستند (کلارک^۲ و همکاران، ۲۰۲۵).

با وجود آنکه شایستگی مدیران دولتی در سال‌های اخیر به یکی از محورهای مهم مباحث حکمرانی و مدیریت عمومی تبدیل شده است، بررسی ادبیات داخلی نشان می‌دهد که هنوز الگوی بومی، منسجم و مبتنی بر داده‌های میدانی برای «انتخاب شایسته مدیران» در دستگاه‌های اجرایی ایران وجود ندارد. بیشتر پژوهش‌های موجود به موضوعاتی همچون چالش‌های بوروکراسی، ناکارآمدی اداری، فساد، یا مشکلات ساختاری نظام اداری پرداخته‌اند؛ اما کمتر مطالعه‌ای تلاش کرده است تا ابعاد مختلف شایستگی مدیریتی را در قالب یک مدل یکپارچه و قابل اتکا برای فرآیند «انتصاب و انتخاب مدیران» بررسی کند. در بخش دیگری از ادبیات، محور اصلی پژوهش‌ها بررسی رابطه سیاست و اداره و پیامدهای سیاسی شدن انتصاب مدیران بوده است.

یافته‌های مطالعاتی مانند حق‌شناس گرگابی و نرگسیان (۱۳۹۶) و دانایی‌فرد و عباسی (۱۳۹۶) نشان می‌دهد که در بسیاری از موارد، فرآیند انتصاب مدیران در ایران به جای آنکه بر معیارهای حرفه‌ای، سوابق تحلیلی، شایستگی‌های رفتاری یا توان رهبری استوار باشد، تحت تأثیر ملاحظات سیاسی، فشارهای بیرونی و شبکه روابط اداری قرار می‌گیرد؛ وضعیتی که پیامدهای آن را می‌توان در کاهش کیفیت خدمات عمومی، تضعیف پاسخگویی، کاهش انگیزش نیروی انسانی و افت سرمایه اجتماعی مشاهده کرد. این یافته‌ها مؤید این نکته‌اند که سیاسی‌کاری اداری یکی از مهمترین موانع تحقق شایسته‌سالاری در نظام اجرایی کشور است و این مسئله در پژوهش‌های داخل کشور نیز به عنوان یک چالش ساختاری تکرار شده است.

از سوی دیگر، بسیاری از اسناد رسمی، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های اداری معیارهایی عمدتاً مانند مدرک تحصیلی، سنوات خدمت، یا سابقه مدیریتی را برای انتخاب مدیران برمی‌شمرند؛ اما تجربه میدانی و یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که موفقیت یا ناکامی یک مدیر در دستگاه اجرایی بیش از آنکه به ویژگی‌های شکلی وابسته باشد، به کیفیت شایستگی‌های رفتاری، رهبری، اخلاقی، ارتباطی و توان تصمیم‌گیری او بستگی دارد (مایر-سالینگ و میکلسن^۳، ۲۰۲۰). در عمل، تفاوت میان مدیر موفق و مدیر ناموفق بیشتر به حوزه‌هایی مانند قانون‌مداری مسئله‌محور، توان ایجاد اعتماد، مهارت در حل تعارض، توانایی هدایت تحول دیجیتال، عدالت‌ورزی و توسعه ظرفیت کارکنان باز می‌گردد؛ شاخص‌هایی که در بسیاری از دستورالعمل‌های انتصاب نادیده گرفته می‌شوند.

مرور مطالعات داخلی نیز نشان می‌دهد که پژوهش‌های مرتبط با شایستگی مدیریتی یا پراکنده هستند، یا تنها بر بخشی از شایستگی‌ها تمرکز داشته‌اند؛ برای مثال برخی پژوهش‌ها صرفاً شایسته‌سالاری را بررسی کرده‌اند، برخی به سلامت اداری

^۱ -Bian

^۲ -Clarke

^۳ -Meyer-Sahling & Mikkelsen

پرداخته‌اند و برخی فقط به تحول اداری یا توسعه رهبری اشاره کرده‌اند. بنابراین، آنچه در ادبیات علمی ایران کمتر مورد توجه قرار گرفته، ترکیب همه این ابعاد در یک چارچوب نظری واحد و به‌ویژه طراحی مدلی است که مستقیماً در فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران قابل استفاده باشد. این شکاف میان ادبیات نظری، واقعیت‌های میدانی و ضوابط رسمی منابع انسانی دولت، ضرورت انجام پژوهشی را برجسته می‌سازد که بتواند بر پایه داده‌های واقعی و از دیدگاه خبرگان دستگاه‌های اجرایی یک الگوی جامع، بومی و کاربردی برای انتخاب شایسته مدیران ارائه کند؛ الگویی که کمک کند معیارهای انتخاب مدیران از حالت شکلی به سمت شاخص‌های رفتاری و مدیریتی حرکت کند و با نیازهای واقعی تحقق امور حاکمیتی دولت هماهنگ باشد. این پژوهش در پی آن است که بر اساس دیدگاه‌ها و تجربه‌های خبرگان و مدیران، شاخص‌های انتخاب مدیران شایسته در نظام حاکمیتی را شناسایی کند.

مبانی نظری

موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصیص و به کارگیری مناسب منابع انسانی و سایر ابزار و تجهیزات سازمان دارد. این امر در صورتی امکان‌پذیر است که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان را در راستای اهداف خود بکار گیرند. تصمیم‌گیری برای انتخاب افراد، منطقاً دارای چهار نتیجه است. به کارگماری نیروی بی‌صلاحیت و یا رد کردن افراد شایسته مشکلاتی نظیر آموزش، زیان ناشی از کاهش درآمد و یا افزایش هزینه‌ها و تکرار فرایند انتخاب را پدید می‌آورد، از این رو به نظر می‌رسد طراحی فرایند انتخاب باید با دقت نظر صورت پذیرد (سعادت، ۱۴۰۰).

شایستگی مدیریتی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، باورها، رفتارها و ویژگی‌های فردی است که یک مدیر را قادر می‌سازد وظایف خود را به شکل اثربخش و کارآمد انجام دهد. این شایستگی‌ها معمولاً چندبعدی‌اند و شامل مهارت‌های شناختی، فنی، ارتباطی، اخلاقی و رهبری می‌شوند (وان وارت^۱، ۲۰۲۲). شایستگی مدیران دولتی حاصل ترکیب توان حرفه‌ای، تعهد اخلاقی و قابلیت هدایت سازمان در بستر حکمرانی است؛ به بیان دیگر، عملکرد مطلوب مدیر دولتی بدون شایستگی‌های رفتاری و اخلاقی قابل تصور نیست (استولینگر^۲، ۲۰۲۲). شایستگی مدیریتی در بخش عمومی تنها مجموعه‌ای از مهارت‌ها یا توانایی‌های فردی نیست، بلکه نشان می‌دهد که یک مدیر تا چه اندازه می‌تواند درک درستی از مسائل عمومی داشته باشد، تصمیم‌های مسئولانه بگیرد و در تعامل با شهروندان و کارکنان رفتار حرفه‌ای از خود نشان دهد (وان وارت، ۲۰۲۲).

ریتز^۳ و همکاران (۲۰۲۴) تأکید می‌کنند که شایستگی مدیریتی ترکیبی از توان تحلیل، مهارت حل مسئله، رهبری اخلاق‌مدار و توان ایجاد اعتماد در محیط‌های پیچیده دولتی است. از این منظر، مدیر شایسته کسی است که بتواند میان اهداف سازمانی، محدودیت‌های قانونی، نیازهای اجتماعی و ارزش‌های حاکمیتی تعادل برقرار کند. همانگونه کریستنسن

^۱ -Wan Vart

^۲ -Stühlinger

^۳ -Ritz

و پری^۱ بیان نمودند انتخاب شایسته مدیران فرآیندی است که در آن افراد برای تصدی نقش‌های مدیریتی بر اساس معیارهای حرفه‌ای، اخلاقی، تجربی، مهارتی و رفتاری انتخاب می‌شوند و نه براساس عوامل غیررسمی مانند ملاحظات سیاسی، روابط فردی یا سلیق شخصی (ریبرو^۲ و همکاران، ۲۰۲۱).

اگر گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت. از این رو مقتضی است که سازمان‌ها بکوشند شایسته‌ترین، صالح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد را از بین متقاضیان مشاغل در اجتماع به ویژه برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی پیدا کنند و عملیات مورد نظر را براساس برنامه‌ها و خط مشی‌های صحیح انجام دهند. این امر به مراتب برای مدیران سازمان‌ها که با مجموعه‌ای از نیروهای انسانی با فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف در ارتباط است بسیار حائز اهمیت می‌باشد (کاظمی و همکاران، ۱۴۰۳). از طرفی کیفیت اجرای امور حاکمیتی به‌طور مستقیم تحت تأثیر توانمندی و شایستگی مدیران و کارکنان دولت قرار دارد؛ زیرا نقش آنان در تحقق اهداف حاکمیتی نقشی محوری و تعیین کننده است (تصدیقی، ۱۴۰۴). کیم^۳ و همکاران (۲۰۲۳) بیان می‌کنند: امور حاکمیتی دولت به مجموعه وظایف و مسئولیت‌هایی گفته می‌شود که انجام آنها منحصراً بر عهده دولت است و برای حفظ نظم عمومی، امنیت، عدالت، تنظیم‌گری و ارائه خدمات پایه ضرورت دارد. این امور معمولاً شامل سیاستگذاری عمومی، نظارت و ارزیابی، تنظیم‌گری، حمایت از حقوق عمومی و مدیریت منابع و منافع عمومی است.

روزنبلوم کراوچوک^۴ (۲۰۲۱) بیان می‌کنند: امور حاکمیتی دولت تنها مجموعه‌ای از وظایف رسمی نیست بلکه بیانگر نقش بنیادین دولت در حفظ انسجام اجتماعی، حمایت از منافع عمومی و هدایت نظام اداری و قانونی کشور است. در ادبیات حکمرانی امور حاکمیتی شامل فعالیت‌هایی است که به دلیل ماهیت اقتداری و اثرگذاری مستقیم بر حقوق عمومی، قابل واگذاری به بخش خصوصی یا غیرحاکمیتی نیستند. این امور را مجموعه‌ای از مسئولیت‌های بنیادین دولت می‌دانند؛ از جمله سیاستگذاری، قانونگذاری، اعمال نظارت و تنظیم‌گری، مدیریت امنیت و عدالت و هدایت کلان نظام اداری. آنها تأکید می‌کنند که تحقق این وظایف زمانی امکان‌پذیر است که مدیران دولتی دارای صلاحیت حرفه‌ای، فهم عمیق از مسائل عمومی و تعهد به ارزش‌های حکمرانی داشته باشند. به بیان دیگر، کیفیت انجام امور حاکمیتی مستقیماً به کیفیت مدیریت در دستگاه‌های اجرایی وابسته است.

رهبران و مدیران اثربخش، اساسی‌ترین و نایب‌ترین منابع هر سازمان هستند. شکست هر سازمان را در زمینه دستیابی به بهره‌وری بهینه، می‌توان تا حدودی مربوط به مدیریت و رهبری غیرکارآمد آن سازمان دانست (ساعتچی، ۱۴۰۱). مهمترین نکته‌ای که در اهمیت مدیران می‌توان ذکر کرد، این است که خطر بر سر کار آمدن افراد ناکارآمد یا کم صلاحیت از مهمترین آفات و خطرهای یک سازمان است. حضرت علی (ع) هنگامی که مالک اشتر را به حکومت مصر گماردند، در نامه‌ای که به مصریان با مالک اشتر فرستادند؛ چنین هشدار داده است: «من بیم آن دارم که نابخردان و نابکاران زمام امور این ملت را بدست آرند و مال خدا را دست به دست گردانند و بندگان او را بردگان خود گیرند و با

¹-Christensen & Perry

²-Ribeiro

³-Kim

⁴-Rosenbloom Kravchuk

صالحان به دشمنی برخیزند و فاسقان را حزب خود قرار دهند» (سیدرضی، ۱۳۸۳). با این تشبیه، یک مدیر می تواند در تمامی ارکان سازمان تاثیر گذاشته و لیاقت او می تواند موجبات سعادت و بهروزی و بی لیاقتی او ناکامی ها و مشکلات را برای سازمان به ارمغان آورد. به عبارتی، مدیر در رستگاری و یا تباهی سازمان تاثیر می گذارد. بنابراین، شاخص های شناسایی و انتخاب مدیران برای به کارگماری مدیران لایق ضرورت فراوان دارد. هر ساله تعدادی از مدیران در سطوح مختلف عالی، میانی و عملیاتی در سازمان ها جابجا می شوند (آخوندی بناب و همکاران، ۱۳۹۰).

در دهه های اخیر، این سوال که: «چه کسانی باید در جایگاه مدیریت عمومی قرار بگیرند و با چه شایستگی هایی اداره امور حاکمیتی را بر عهده بگیرند» به یکی از دغدغه های اصلی مدیریت دولتی و حکمرانی تبدیل شده است. در رویکردهای جدید مدیران دستگاه های اجرایی صرفاً مجری آیین نامه ها نیستند؛ بلکه نقش آنها در تضمین حاکمیت قانون، پاسخگویی، شفافیت، عدالت و کارآمدی خدمات عمومی کاملاً تعیین کننده است (کیم و همکاران، ۲۰۲۳). از این منظر نحوه ی انتخاب مدیران و کیفیت شایستگی های آنان، مستقیماً با تحقق یا عدم تحقق اهداف حاکمیتی دولت پیوند می خورد.

پیشینه پژوهش

هوندگم^۱ و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان رابطه شایسته گزینی مدیران و اعتماد عمومی در بخش عمومی اروپا دریافتند که نظام های مبتنی بر انتخاب شایسته مدیران، نه تنها عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد، بلکه به طور معناداری موجب افزایش اعتماد شهروندان به دولت و نهادهای عمومی می شوند. این پژوهش، شایستگی مدیریتی را به عنوان پیوندی میان کارآمدی اداری و مشروعیت حکمرانی معرفی می کند. وان وارت^۲ و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان شایستگی های مدیران دولتی در عصر حکمرانی پیچیده و چندسطحی به بررسی تحول مفهوم شایستگی مدیریتی در بخش عمومی پرداختند. نتایج نشان داد که شایستگی مدیران دولتی دیگر محدود به مهارت های فنی و اداری نیست، بلکه مجموعه ای یکپارچه از شایستگی های حل مسئله، قضاوت حرفه ای، پاسخگویی عمومی، رهبری اخلاقی و توان تعامل با ذینفعان متنوع را دربر می گیرد. نویسندگان تأکید می کنند که نظام های اداری موفق، فرآیند انتخاب مدیران را به گونه ای طراحی می کنند که این شایستگی ها به صورت رفتاری و عملکردی قابل ارزیابی باشند، نه صرفاً بر اساس سوابق شکلی. این پژوهش نتیجه می گیرد که بدون استقرار الگوهای شایستگی محور در انتخاب مدیران، تحقق اهداف حکمرانی و انجام مؤثر امور حاکمیتی با چالش های جدی مواجه خواهد شد.

در مطالعه ای توسط کیم^۳ و همکاران (۲۰۲۴) بررسی شایستگی های کلیدی مدیران دولتی در بستر حکمرانی دیجیتال پرداختند. یافته های این پژوهش نشان داد که شایستگی هایی نظیر داده محوری، تفکر سیستمی، پاسخگویی عمومی و توان رهبری تحول دیجیتال، نقش اساسی در موفقیت مدیران بخش عمومی ایفا می کنند. نویسندگان تأکید می کنند که انتخاب مدیران بدون توجه به این شایستگی های نوین، می تواند تحقق اهداف حاکمیتی دولت را با چالش مواجه سازد.

^۱ -Hondeghem

^۲ -Van Wart

^۳ -Kim

مرور ادبیات داخلی نشان می‌دهد که در ایران هنوز مدلی بومی، منسجم و مبتنی بر شواهد میدانی برای «انتخاب شایسته مدیران در جهت تحقق امور حاکمیتی دولت» در سطح دستگاه‌های اجرایی به‌ویژه در سطح شهرستانی کرمان تدوین نشده است. بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها یا به چالش‌های کلی بوروکراسی، ناکارآمدی اداری و فساد پرداخته‌اند، یا بر رابطه‌ی سیاست و اداره و پیامدهای سیاسی‌شدن خدمات کشوری متمرکز بوده‌اند (دانایی فرد و عباسی، ۱۳۹۶). در کنار اینها، برخی تحقیقات نیز به‌صورت جزیره‌ای به موضوعات شایسته‌سالاری، اصلاح نظام اداری یا سلامت اداری پرداخته‌اند، اما کمتر مطالعه‌ای دیده می‌شود که ابعاد مختلف شایستگی مدیریتی را در قالب یک مدل یکپارچه برای فرآیند انتخاب مدیران مفهوم‌سازی کرده باشد. این خلأ نظری، اهمیت علمی این تحقیق را برجسته می‌کند؛ زیرا می‌کوشد تصویری نظام‌مند از شایستگی‌های لازم برای مدیران در سطح دستگاه‌های اجرایی ارائه دهد و آن را به موضوع «انتخاب» پیوند بزند، نه صرفاً به ارزیابی عملکرد پس از انتصاب. از منظر کاربردی، تجربه‌ی نظام اداری ایران نشان می‌دهد که انتصاب مدیران در بسیاری از موارد، بیش از آنکه بر پایه‌ی الگوهای روشن شایستگی و شاخص‌های رفتاری و مدیریتی انجام شود، تحت تأثیر «ملاحظات غیرحرفه‌ای و بعضاً سیاسی» قرار می‌گیرد؛ موضوعی که در پژوهش‌های مربوط به پیامدهای سیاسی‌سازی خدمات عمومی و تضعیف شایسته‌سالاری که توسط دانایی فرد و عباسی (۱۳۹۶) انجام شد نیز گزارش شده است. در عمل این وضعیت می‌تواند به کاهش کیفیت خدمات عمومی، افت اعتماد شهروندان، سردرگمی کارکنان و فرسایش سرمایه اجتماعی منجر شود. این دستاورد می‌تواند برای وزارتخانه‌ها، استانداری‌ها و سایر نهادهای بالادستی که مسئول طراحی و اجرای سیاست‌های منابع انسانی در دولت هستند، کاربرد مستقیم داشته باشد که موضوع توسط مطالعاتی که شیلینگ^۱ و مایکلسن در سال (۲۰۱۶) و (۲۰۲۰) انجام دادند کاملاً بیان شده است.

مظفری و همکاران (۱۴۰۴) در تحقیقی با عنوان ارزیابی نظام انتصاب مدیران در دستگاه‌های اجرایی ایران، با استفاده از روش ترکیبی، به این نتیجه رسیدند که معیارهای شکلی نظیر سابقه خدمت و مدرک تحصیلی همچنان بر فرآیند انتصابات غلبه دارد و شاخص‌های رفتاری، اخلاقی و اجرایی مدیران نقش محدودی در تصمیم‌گیری‌ها ایفا می‌کنند. این پژوهش بر ضرورت تدوین الگویی جامع و مبتنی بر شایستگی‌های واقعی مدیران تأکید کرده است. شاه حسینی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با تمرکز بر تحول دیجیتال و شایستگی‌های نوین مدیران دولتی، بیان کردند که مدیران بخش عمومی برای ایفای نقش مؤثر در شرایط جدید حکمرانی، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌های داده‌محور، فناورانه و تصمیم‌سازی هوشمند هستند؛ در حالی که این مؤلفه‌ها در فرآیندهای رسمی انتخاب و انتصاب مدیران کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد.

فرهادی نژاد و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب نظام انتصاب در سازمان‌های دولتی ایران انجام دادند. یافته‌های پژوهش بیانگر این است که در بعد عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران، غلبه روابط بر ضوابط، اولویت دادن به وابستگی‌های حزبی، توجه به همگرایی فرد مورد نظر با مدیر و اعمال فشارهای سیاسی برای انتصاب و در بعد عوامل مؤثر بر رسیدن به گزینه‌های مدیریت نیز وابستگی‌های حزبی و جناحی، اعمال نفوذ از بیرون سازمان، دستور مقام‌های مافوق و برخورداری از سوابق سیاسی و اجرایی، بالاترین اهمیت را دارا می‌باشند. اسدی

^۱ - Sahling

و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی چارچوب شایستگی مدیران دولتی با رویکرد حکمرانی خوب، تلاش کردند ابعاد شایستگی مدیریتی را در ارتباط با اصول قانونمداری، پاسخگویی و عدالت اداری تبیین کنند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که فقدان پیوند میان شایستگی‌های مدیریتی و الزامات امور حاکمیتی، یکی از کاستی‌های اصلی الگوهای موجود در نظام اداری ایران است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر پارادایم تحقیق پراگماتیسم یا عملگرایی باشد، از نظر رویکرد پژوهش استقرایی و از نظر استراتژی پژوهش کیفی می‌باشد که البته شاخص‌های استخراج شده در ادامه توسط روش کمی مورد آزمون قرار می‌گیرد که در واقع یک پژوهش کیفی با یک بخش کمی تأییدی است. فرآیند اجرای پژوهش شامل طراحی و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و مدیران دستگاه‌های اجرایی شهرستان کرمان بود. از روش تحلیل مضمون برای شناسایی شاخص‌ها استفاده شد. یکی از ویژگی‌های برجسته تحلیل مضمون، توانایی آن در سازمان‌دهی یافته‌ها در سطوح مختلف است. معمولاً این یافته‌ها در سه سطح ارائه می‌شوند: نخست، مضامین پایه که به‌طور مستقیم از کدهای اولیه برآمده‌اند؛ دوم، مضامین سازمان‌دهنده که از تجمیع و تلفیق مضامین پایه حاصل می‌شوند؛ و نهایتاً مضامین فراگیر که در سطحی کلان‌تر، چارچوبی جامع برای درک پدیده مورد بررسی ارائه می‌دهند. لازم به توضیح است در برخی تحقیقات یافته‌ها در دو سطح ارائه می‌گردد که از نظر علمی هر دو مورد تأیید است. این ساختار سلسله‌مراتبی کمک می‌کند تا پژوهشگر بتواند مسیر منطقی و علمی حرکت از داده‌های خام به مفهوم‌سازی را طی نماید.

در بخش کیفی جامعه آماری عبارت از مدیران دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان و اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان و کرمان. مدیران دارای ویژگی‌های حداقل ۳ سال سابقه مدیریتی، دارا بودن مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر، حداقل ۳ بار حضور در مصاحبه‌های گزینشی مدیران دستگاه‌ها و حداقل ۱۰ سال سابقه کار بودند. همچنین در راستای بهره‌گیری از نظرات اساتید راهنما و مشاور ۳ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان و کرمان که دارای ویژگی‌های عضویت در هیأت علمی، داشتن مدرک دکتری، تدریس در دانشگاه و داشتن مقاله و مطالب علمی در زمینه تئوری‌های انتخاب و انتخاب شایسته بودند، در این پژوهش شرکت کردند. در بخش کیفی تعداد بصورت هدفمند و گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج در مصاحبه شماره شانزدهم به اشباع نظری رسید و یک مصاحبه دیگر نیز برای اطمینان انجام شد که کد جدیدی اضافه نگردید.

در مجموع، پس از انجام ۱۷ مصاحبه، داده‌ها به حد اشباع نظری رسیدند و کدگذاری نهایی با استفاده از نرم‌افزار تخصصی مکس کیودا انجام شد. برای سنجش اعتبار شاخص‌های شناسایی شده، پرسشنامه‌ای توسط محقق طراحی شد و در اختیار پنج نفر از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت که در مورد مناسب بودن گویه‌های پرسشنامه اظهار نظر کنند و بعد از تأیید ایشان در بین افراد نمونه آماری پخش و جمع‌آوری شد. در بخش کمی حجم نمونه مورد نیاز ۱۵۸ نفر محاسبه شد. نحوه انتخاب این افراد به این صورت بود که مدیر هر دستگاه اجرایی به همراه دو نفر از معاونین آن به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای انتخاب مدیران از روش سرشماری استفاده شد و برای معاونین از روش تصادفی ساده استفاده شد. در

بخش کمی از مدل معادلات ساختاری^۱ استفاده شد.

جدول ۱. ویژگی های خبرگان

خبرگان تحقیق	جنسیت	سابقه کار	تخصص	پست
خبره ۱	مرد	۲۵ سال	کارشناسی ارشد	مدیر
نخبه ۲	مرد	۱۷ سال	کارشناسی ارشد	مدیر
خبره ۳	مرد	۱۹ سال	دکتری	مدیر
خبره ۴	زن	۲۱ سال	دکتری	مدیر
خبره ۵	زن	۲۱ سال	دکتری	مدیر
خبره ۶	مرد	۲۲ سال	دکتری	مدیر
خبره ۷	زن	۱۶ سال	دکتری	مدیر
خبره ۸	مرد	۲۵ سال	دکتری	هیأت علمی
خبره ۹	زن	۱۷ سال	دکتری	مدیر
خبره ۱۰	زن	۱۹ سال	دکتری	هیأت علمی
خبره ۱۱	مرد	۱۸ سال	دکتری	مدیر
خبره ۱۲	مرد	۲۲ سال	دکتری	هیأت علمی
خبره ۱۳	مرد	۳۱ سال	دکتری	مدیر
خبره ۱۴	مرد	۴۶ سال	کارشناس	مدیر
خبره ۱۵	زن	۴۸ سال	کارشناسی ارشد	مدیر
خبره ۱۶	مرد	۴۹ سال	کارشناسی ارشد	مدیر
خبره ۱۷	زن	۴۷ سال	کارشناس	مدیر

یافته های پژوهش

با توجه به ماهیت شاخص های انتخاب مدیران شایسته در نظام حاکمیتی با استفاده از مضامین و تحلیل متون ها با روش تحلیل مضمونی، با تحلیل ۵۴۸ شناسه اولیه به هفت مضمون فراگیر، ۲۱ مضمون سازمان دهنده و ۶۹ شاخص رفتاری منتج شد. بعد از بازبینی مضمون ها، طبق جدول ۲ شاخص های انتخاب مدیران شایسته در نظام حاکمیتی شناسایی گردید. شکل ۱ نیز مدل نهایی تحقیق با خروجی مکس کیودا را نشان می دهد.

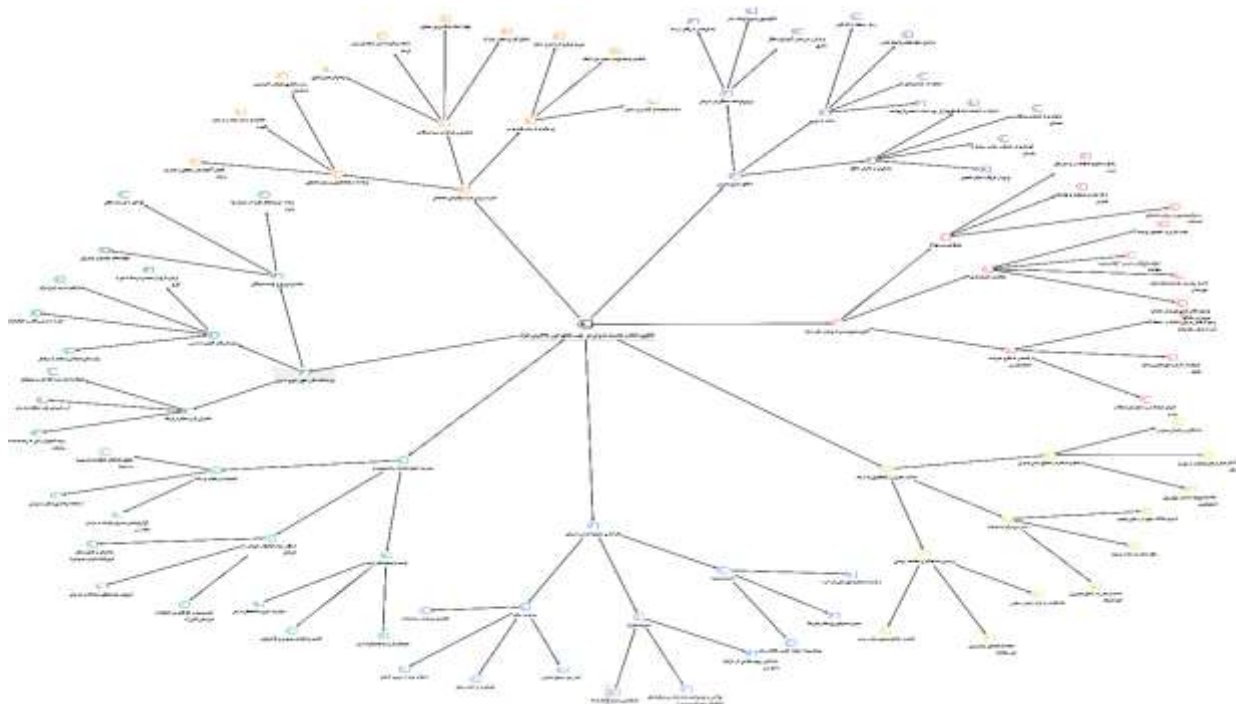
جدول ۲. بازبینی تم و نامگذاری و رسیدن به مفهوم مربوط به قسمت شاخص های ارائه و شناسایی شاخص های انتخاب مدیران شایسته در نظام حاکمیتی

مضمون فراگیر (مقوله اصلی)	مضامین سازمان دهنده (مقولات فرعی)	مضامین پایه (کدهای اولیه)
قانون مداری مدیر با رویکرد حل مسئله	پابندی به قانون همراه با انعطاف پذیری	رعایت آیین نامه ها در چارچوب حل مشکلات مردم
		پرهیز از قانون گریزی، اما تفسیر منعطف مقررات برای رفع موانع
		استفاده از ظرفیت های قانونی به نفع جامعه

1-Structural Equation Model (SEM)

مضمون فراگیر (مقوله اصلی)	مضامین سازمان دهنده (مقولات فرعی)	مضامین پایه (کدهای اولیه)
شفافیت و اعتمادسازی	پاسخ گویی مسئولانه	انتشار روشن و ساده تصمیمات برای شهروندان
		توضیح دلایل تصمیم گیری در جلسات عمومی / رسانه ای
		ایجاد سازوکار دسترسی آزاد مردم به اطلاعات
		شفاف سازی در تخصیص بودجه
سلامت اداری	پیشگیری از تعارض منافع	ارائه گزارش عملکرد به نهادهای نظارتی
		پاسخ مستقیم به انتقادات و پرسش های مردم
		مسئولیت پذیری در برابر پیامدهای تصمیمات
		نداشتن سابقه تخلف یا فساد اداری
اخلاق مداری مدیران	ترویج فرهنگ اخلاق مداری	رفتار منصفانه با کارکنان
		صداقت در گزارش دهی
		پرهیز سوء استفاده شخصی از موقعیت
		جلوگیری از انتصاب پیمانکاران سفارشی
مدیریت منابع	مدیریت پروژه	اجتناب از انتصاب خویشاوندان
		پرهیز از دریافت امتیاز شخصی
		خودداری از معاملات شخصی مرتبط با سازمان
		برگزاری دوره های آموزشی اخلاق اداری
مدیریت بحران	مدیریت بحران	پاسالگو سازی رفتار توسط مدیر
		پاداش دهی به رفتار درست
		تخصیص بهینه و درست بودجه
		استفاده بهینه از نیروی انسانی
توسعه خدمات الکترونیک	تصمیم سازی مبتنی بر داده	کاهش هزینه های اضافی
		جلوگیری از اتلاف منابع
		تحويل به موقع پروژه ها و طرح ها
		رعایت استانداردهای کیفی در اجرا
مدیریت تحول دیجیتال و داده محوری	ارتقای سواد دیجیتال مدیران و کارکنان	پیشگیری از دوباره کاری و اتلاف زمان
		توانایی برای مواجهه با شرایط غیر مترقبه (مثل خشکسالی، فرونشست زمین)
		پاسخ گویی سریع به بحران ها
		هماهنگی بین دستگاهی در شرایط اضطراری
مدیریت تحول دیجیتال و داده محوری	ارتقای سواد دیجیتال مدیران و کارکنان	دیجیتال سازی فرایندهای اداری
		یکپارچه سازی سامانه های اداری
		کاهش مراجعات حضوری و کاغذبازی
		استفاده از داشبوردهای مدیریتی
مدیریت تحول دیجیتال و داده محوری	ارتقای سواد دیجیتال مدیران و کارکنان	تحلیل داده های عملکرد برای بهبود سیاست ها
		گزارش دهی مبتنی بر شواهد به مراجع بالادستی
		آموزش مهارت های دیجیتال به مدیران
		توانمندسازی کارکنان در استفاده از ابزارهای فناورانه
مدیریت تحول دیجیتال و داده محوری	ارتقای سواد دیجیتال مدیران و کارکنان	به کارگیری فناوری های نوین (مانند هوش مصنوعی)

مضمون فراگیر (مقوله اصلی)	مضامین سازمان دهنده (مقولات فرعی)	مضامین پایه (کدهای اولیه)
عدالت محوری و پاسخگویی به مردم	دسترسی برابر به خدمات	توزیع عادلانه منابع در مناطق مختلف
		خدمت رسانی به مناطق محروم و کم برخوردار
		رفع تبعیض در ارائه خدمات
	رسیدگی به شکایات و مطالبات مردمی	ایجاد سامانه های شفاف برای ثبت شکایات
		پاسخ گویی در بازه زمانی مشخص
		پایش و سنجش مستمر رضایت مردم
	شفافیت عملکرد و اطلاع رسانی عمومی	انتشار گزارش های عملکرد به صورت منظم
		شفاف سازی فرایندها و معیارهای تصمیم گیری
		پاسخ گویی رسانه ای مدیران
مدیریت بومی گرا و هم افزایی منطقه ای	توجه به شرایط اقلیمی و زیست محیطی	سیاست گذاری سازگار با کم آبی و خشکسالی
		حفاظت و استفاده پایدار از منابع طبیعی
		کاهش آلاینده های محیطی و مدیریت پسماند
	بهره گیری از مزیت های بومی	کمک به توسعه پایدار صنعت سبز منطقه
		حمایت هدفمند از کشاورزی محلی
		تقویت ظرفیت گردشگری منطقه
	همکاری و هم افزایی بین دستگاهی	تشکیل کارگروه های مشترک
		انعقاد توافق نامه های منطقه ای برای توسعه
		پرهیز از موازی کاری
توسعه شایستگی های رهبری مدیران	شایستگی های کلیدی مدیریت	ایجاد هم افزایی بین سازمان ها و بخش ها
		برخورداري از تخصص مرتبط با حوزه کاری
		تجربه مدیریتی کافی و اثبات شده
	نظام ارزیابی عملکرد و ارتقاء	مهارت های ارتباطی و تعامل با ذینفعان
		توانایی تصمیم گیری مؤثر
		ارزیابی دوره ای عملکرد مدیران
	جانشین پروری و توسعه حرفه ای	استفاده از بازخورد کارکنان و ذی نفعان
		پیوند نتایج ارزیابی با ارتقا یا تمدید مسئولیت
		طراحی مسیر رشد شغلی
		ایجاد بانک جانشینان مدیریتی
		برنامه ریزی انتقال تجربه از مدیران با تجربه



شکل ۱. مدل نهایی تحقیق - خروجی مکس کیودا

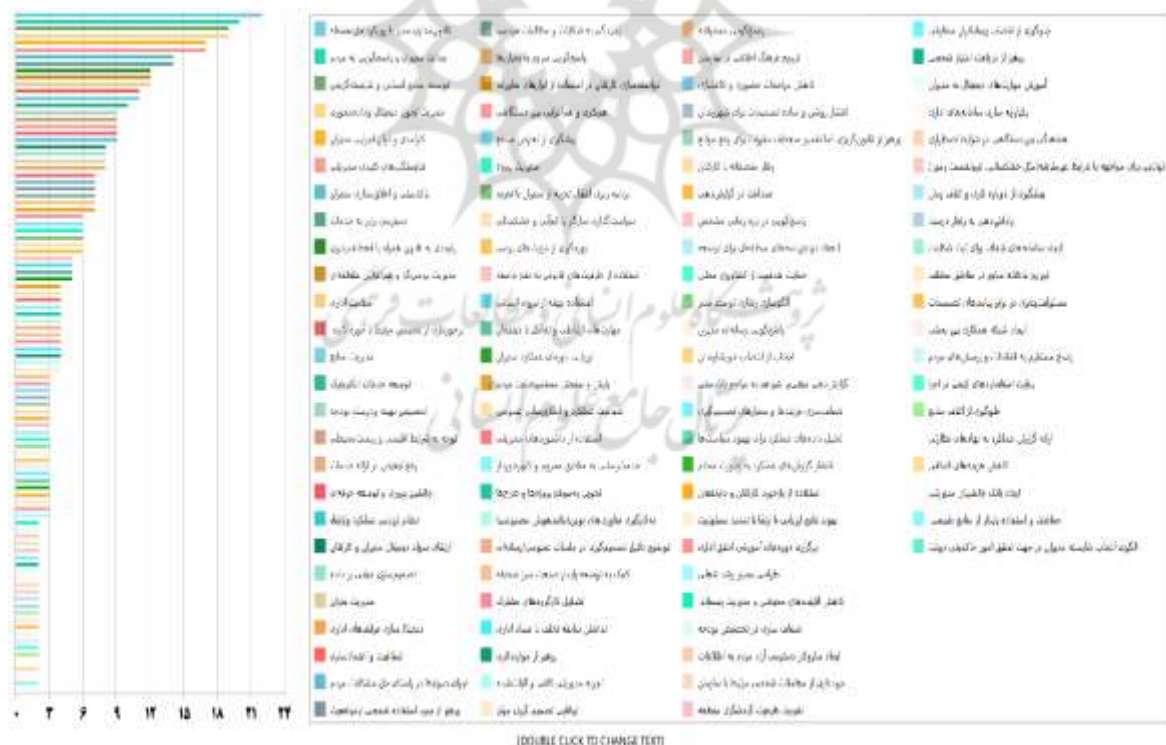
نمودار ابری کدهای تحقیق، با توجه به اهمیت و فراوانی در شکل ۲ آورده شده است. ترتیب تکرار و فراوانی کدها، تکرار و فراوانی کدها در نمودار میله‌ای، و درصد و تعداد تکرار و فراوانی کدها در نمودار دایره‌ای در خروجی مکس کیودا به ترتیب در شکل های ۳ و ۴ و ۵ مشخص شده است.



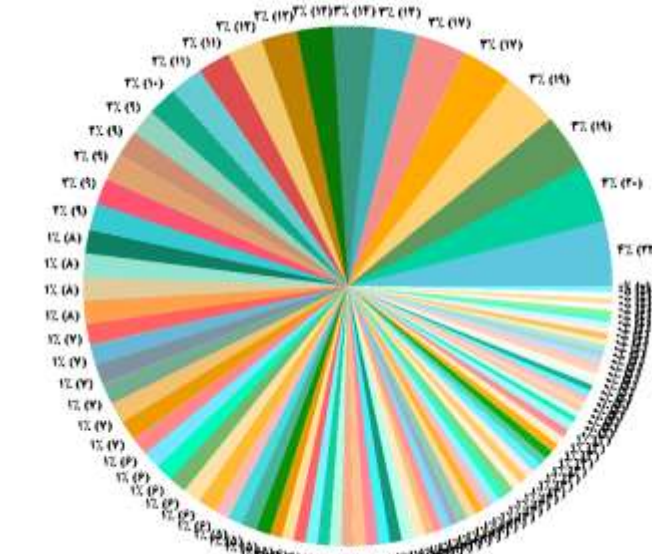
شکل ۲. نمودار ابری کدهای تحقیق - با توجه به اهمیت و فراوانی



شکل ۳. ترتیب تکرار و فراوانی کدها - خروجی مکس کیودا

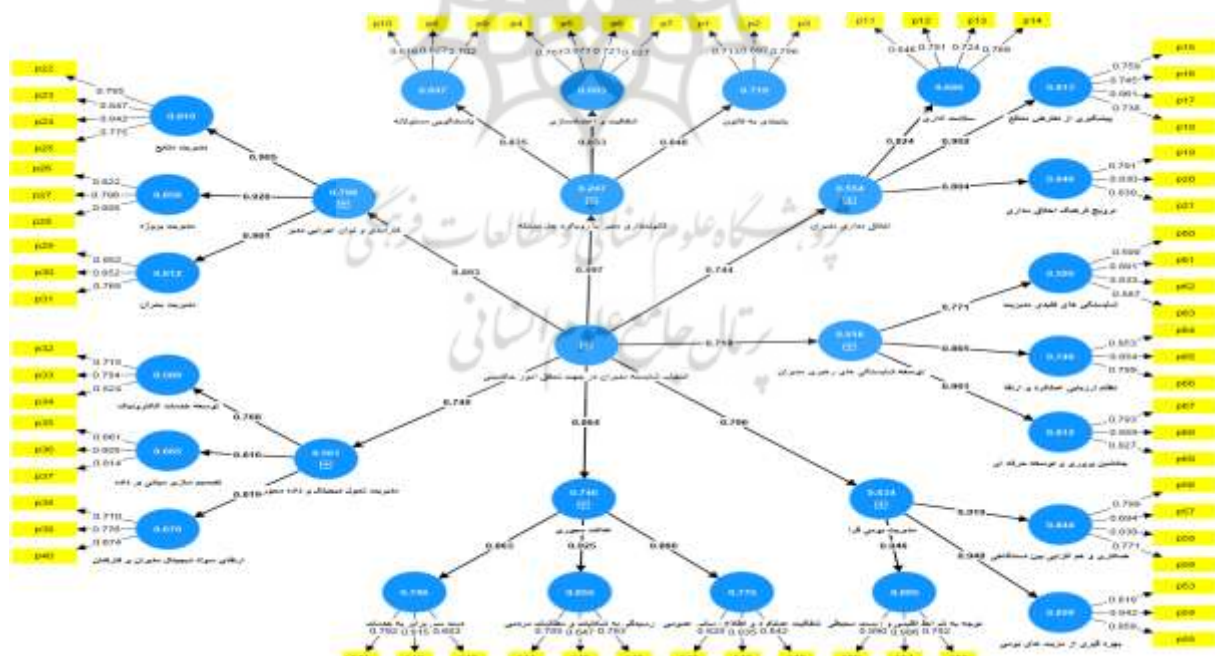


شکل ۴. تکرار و فراوانی کدها در نمودار میله‌ای - خروجی مکس کیودا

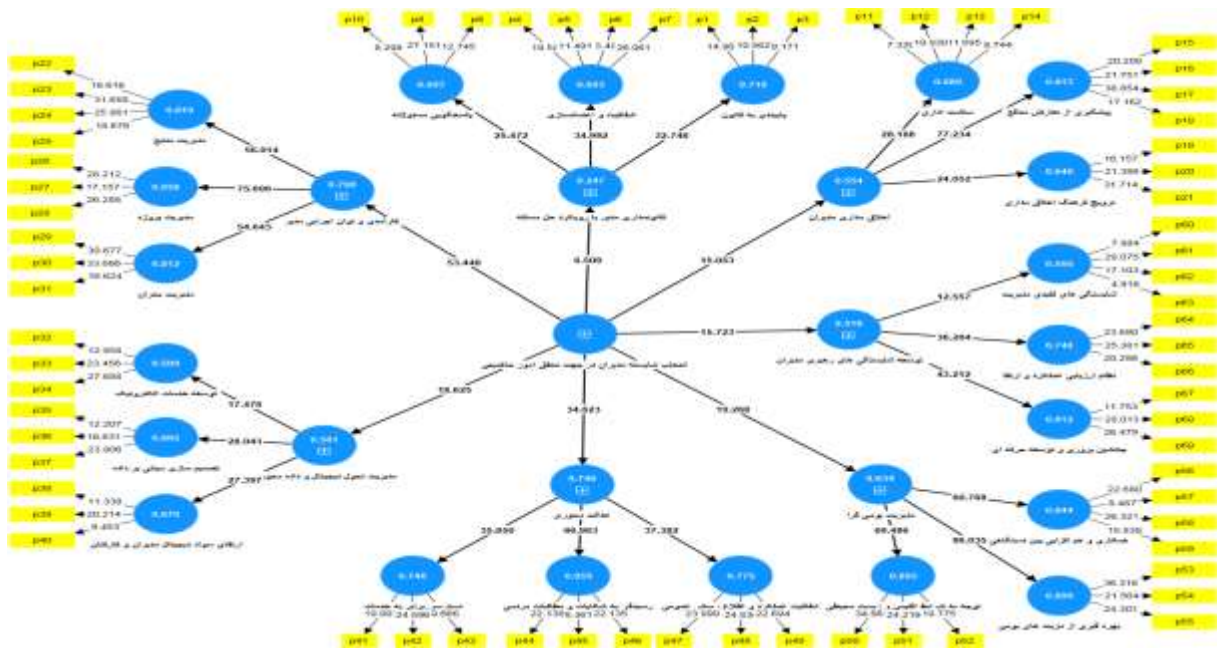


شکل ۵. درصد و تعداد تکرار و فراوانی کدها در نمودار دایره‌ای - خروجی مکس کیودا

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، به منظور آزمون فرضیه‌ها در قالب مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش، از روش تحلیل مسیر (ارزیابی مدل ساختاری) استفاده شد. مدل مسیر پژوهش با نمایش بارهای عاملی استاندارد شده و معنی‌داری در شکل‌های ۶ و ۷ ارائه شده است.



شکل ۶. مدل مسیر با ضرایب استاندارد شده



شکل ۷. مدل مسیر با مقادیر T-values

همچنین پس از ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری باید مدل کلی (مجموع مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری) نیز مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) شاخص GOF را معرفی نموده‌اند. این شاخص از میانگین هندسی اشتراک ها و ضریب تعیین بدست می‌آید. هرچه این شاخص به یک نزدیکتر شود و عدد آن بیشتر از ۰/۳۶ باشد، نشان از قدرت و کیفیت بالای مدل می‌باشد.

$$GOF = \sqrt[2]{R^2} * AVE$$

جدول ۳. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

مؤلفه	R^2	AVE	GOF
اخلاق مدیران	۰/۵۵۴	۰/۶۷۳	۰/۶۵۶
توسعه شایستگی های رهبری مدیران	۰/۵۱۶	۰/۷۲۹	
عدالت محوری و پاسخگویی به مردم	۰/۷۴۶	۰/۷۸۱	
قانونمداری مدیر با رویکرد حل مسئله	۰/۲۴۷	۰/۶۸۷	
مدیریت بومی گرا و هم افزایی منطقه ای	۰/۶۳۴	۰/۸۷۸	
مدیریت تحول دیجیتال و داده محوری	۰/۵۶۱	۰/۶۴۲	
کارآمدی و توان اجرایی مدیر	۰/۷۹۸	۰/۸۲۴	
میانگین	۰/۵۷۹	۰/۷۴۴	

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقدار معیار GOF معادل ۰/۶۵۶ و بیشتر از ۰/۳۶ بدست آمد که نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق است.

نتیجه گیری

در تفسیر مضمون قانونمداری همراه با حل مسئله، داده‌ها نشان دادند که خواست اصلی خبرگان نه اجرای سخت گیرانه قانون، بلکه اجرای عادلانه و مسئله‌محور آن است. این یافته با پژوهش‌های کوپر و گراهام^۱ (۲۰۱۹) هم‌سو است که تأکید دارند مدیریت دولتی امروز نیازمند «تفسیر سازنده قانون» در کنار التزام به آن است؛ رویکردی که اجازه می‌دهد مدیر هم قانون را پاس بدارد و هم گره‌های اجرایی را باز کند. این پژوهش فراتر از تأیید نظریه‌های موجود، با تلفیق «التزام قانونی» و «عمل‌گرایی»، پارادایم بومی «قانونمداری هوشمند» را تبیین می‌کند. نوآوری کاربردی مدل در گذر از سنجش محفوظات قانونی به ارزیابی «تفسیر سازنده قانون» در کانون‌های ارزیابی است؛ بدین منظور پیشنهاد می‌شود فرآیند گزینش مدیران محلی، مبتنی بر مطالعه موارد کاوی از تعارضات اجرایی طراحی شود. این رویکرد ضمن جلوگیری از جمود قانونی، به مدیران اختیار می‌دهد تا با اولویت‌دهی به نیازهای واقعی مردم، گره‌های کور اجرایی را در چارچوب مقررات و با چابکی بیشتری بکشایند.

در مقایسه با ادبیات اخلاق حرفه‌ای، یافته‌های این پژوهش نشان داد که اخلاق‌مداری برای مدیران دولتی تنها جنبه رفتاری ندارد، بلکه بخشی از «مشروعیت نهادی» محسوب می‌شود. خبرگان به طور مکرر بر سلامت اداری، پرهیز از تعارض منافع و شفافیت تأکید داشتند؛ موضوعاتی که در پژوهش‌های جهانی نیز به‌عنوان عناصر اصلی اعتماد عمومی مطرح شده‌اند. کریستنسن و پری (به نقل از ریبورو^۲ و همکاران، ۲۰۲۱) بیان می‌شود که سازمان‌های دولتی زمانی اعتماد پایدار ایجاد می‌کنند که مدیران در تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و تعامل با مردم رفتار اخلاقی و شفاف داشته باشند. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که اخلاق‌مداری در مدیریت دولتی فراتر از یک فضیلت فردی، به مثابه‌ی «سرمایه مشروعیت نهادی» عمل می‌کند. برخلاف رویکردهای سنتی که بر آموزش اخلاقی تمرکز دارند، این پژوهش تأکید می‌کند که سلامت اداری و شفافیت باید در ساختار تصمیم‌گیری نهادینه شوند.

همسو با استانداردهای بین‌المللی حکمرانی، نتایج نشان می‌دهد که اعتماد عمومی زمانی پایدار می‌ماند که مدیران در تخصیص منابع و تعامل با شهروندان، ملزم به رعایت پروتکل‌های شفافیت و مدیریت تعارض منافع باشند. بنابراین، نوآوری این مدل در تبدیل شاخص‌های اخلاقی به سازوکارهای نظارتی کمی است؛ به طوری که ارزیابی عملکرد مدیران نه بر اساس قضاوت‌های کیفی، بلکه مبتنی بر پایش عینی سلامت اداری صورت گیرد. این گذار از «توصیه اخلاقی» به «ضمانت اجرای ساختاری»، راهکاری عملی برای ارتقای اعتماد عمومی و کاهش فساد اداری در نظام حاکمیتی ارائه می‌دهد. این تطابق نشان می‌دهد که یافته‌های تحقیق حاضر با روندهای جدید اخلاق در بخش عمومی هم‌سو است.

در مقوله کارآمدی و توان اجرایی، نتایج پژوهش با نگاه جدید به «اثربخشی مدیریتی» هم‌خوان است. خبرگان از مدیرانی سخن گفتند که توان اجرا، تصمیم‌گیری در شرایط فشار و مدیریت بحران دارند. یافته‌های این پژوهش با عبور از تعاریف کلاسیک کارآمدی، «توان اجرایی» مدیران دولتی را در قالب پارادایم «چابکی اقتضایی» بازتعریف می‌کند؛ رویکردی

^۱ -Cooper & Graham

^۲ -Ribeiro

که در آن اثربخشی سازمانی نه صرفاً در گرو رعایت فرآیندها، بلکه در توانایی مدیر برای تصمیم‌گیری سریع، هماهنگی بین‌بخشی و مدیریت بحران در شرایط ابهام معنا می‌یابد. این یافته با چارچوب‌های نوین حکمرانی تطبیقی بوین^۱ (۲۰۱۰) هم‌سو است، اما با تأکید بر مقتضیات بومی شهرستان کرمان (چالش‌های اقلیمی، کمبود منابع و پراکندگی جغرافیایی)، لایه‌ی جدیدی از «شایستگی اجرایی زمینه‌مند» را تبیین می‌کند. نوآوری کاربردی مدل در طراحی ابزارهای ارزیابی مبتنی بر سناریوهای واقعی (مانند شبیه‌سازی بحران آب یا خشکسالی) برای سنجش عینی توان تصمیم‌گیری تحت فشار است؛ بدین منظور پیشنهاد می‌شود فرآیند گزینش و ارتقای مدیران مناطق کم‌برخوردار، مشروط به احراز شایستگی‌های «مدیریت بحران» و «هم‌افزایی منطقه‌ای» در کانون‌های ارزیابی باشد. این رویکرد عملیاتی، کارآمدی را از یک شاخص کمی پس‌رویدادی به یک قابلیت پیش‌دستانه و زمینه‌محور تبدیل کرده و تاب‌آوری نظام حاکمیتی را در مواجهه با چالش‌های پیچیده‌ی محلی ارتقا می‌بخشد.

در ارتباط با مدیریت تحول دیجیتال، یافته‌های این تحقیق با ادبیات حکمرانی دیجیتال هم‌راستا است. یافته‌های این پژوهش با عبور از نگاه ابزاری به فناوری، «تحول دیجیتال» را به‌عنوان یک شایستگی راهبردی در حکمرانی عمومی بازتعریف می‌کند؛ جایی که داده‌محوری نه صرفاً یک مهارت فنی، بلکه زیربنای «تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد» و «چابکی سازمانی» است. هم‌سو با چارچوب‌های نوین حکمرانی هوشمند (مانند مطالعات مرگل و همکاران)، این پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت در گذار دیجیتال، منوط به تلفیق «سواد داده‌ای» با «بینش مدیریتی» است؛ اما نوآوری مدل حاضر در تأکید بر «بومی‌سازی شایستگی‌های دیجیتال» متناسب با مقتضیات منطقه‌ای (نظیر محدودیت‌های زیرساختی در شهرستان کرمان) نهفته است.

پیامد کاربردی مدل: طراحی «نقشه راه شایستگی دیجیتال» برای مدیران دولتی؛ بدین منظور پیشنهاد می‌شود: (۱) گنجاندن ماژول‌های تحلیل داده و هوش مصنوعی در دوره‌های آموزش بدو خدمت، (۲) ارزیابی مدیران بر اساس شاخص‌های عینی «توسعه خدمات الکترونیک» و «شفافیت داده‌ای»، و (۳) ایجاد واحد «تحول داده‌محور» در ساختار سازمان‌های شهرستانی برای پایش هوشمند عملکرد. این رویکرد، تحول دیجیتال را از یک شعار فناورانه به یک اهرم کارآمدی در خدمت‌رسانی عمومی تبدیل کرده و شکاف میان سیاست‌گذاری کلان و اجرای محلی را از طریق مدیریت هوشمند منابع کاهش می‌دهد. عدالت‌محوری و پاسخگویی از جمله مولفه‌های انتخاب شایسته مدیران است. یافته‌های این پژوهش با عبور از نگاه توزیعی صرف به عدالت، «عدالت‌محوری» را به‌عنوان یک مکانیسم عملیاتی در حکمرانی عمومی بازتعریف می‌کند؛ رویکردی که در آن پاسخگویی نه یک تکلیف اداری، بلکه ابزار اصلی احیای اعتماد عمومی و ارتقای کیفیت خدمات است. هم‌سو با چارچوب‌های نوین مدیریت دولتی عدالت‌محور، این پژوهش نشان می‌دهد که کارآمدی نظام حاکمیتی زمانی پایدار است که شاخص‌هایی نظیر «دسترسی برابر»، «شفافیت در تخصیص منابع» و «پاسخگویی فعال به شکایات» در تاروپود فرآیندهای تصمیم‌گیری نهادینه شوند.

نوآوری کاربردی مدل در تبدیل این اصول به «سامانه پایش عدالت‌محور» است؛ بدین منظور پیشنهاد می‌شود: (۱) طراحی «داشبورد عدالت منطقه‌ای» برای رصد عینی توزیع خدمات و شناسایی شکاف‌های محرومیت، (۲) گنجاندن شاخص‌های

¹ -Boyne

پاسخگویی و رسیدگی به شکایات در ارزیابی عملکرد مدیران با وزن تأثیرگذار، و ۳) الزام به انتشار گزارش های دوره ای «عدالت در خدمت رسانی» به عنوان شرط تداوم تصدی. این رویکرد، عدالت را از یک آرمان انتزاعی به یک شاخص مدیریتی قابل سنجش تبدیل کرده و با پیوند زدن «کارآمدی» و «انصاف»، مشروعیت نظام حاکمیتی را بر مبنای رضایت عینی شهروندان و کاهش نابرابری های ساختاری استوار می سازد.

مدیریت بومی گرا و هم افزایی منطقه ای از جمله مولفه های انتخاب شایسته مدیران است. یافته های این پژوهش با عبور از الگوهای مدیریتی متمرکز و یکسان ساز، «مدیریت بومی گرا» را به عنوان یک ضرورت راهبردی در حکمرانی عمومی بازتعریف می کند؛ رویکردی که در آن اثربخشی تصمیمات، نه در گرو پیروی از دستورالعمل های سراسری، بلکه در توانایی مدیر برای «ترجمه سیاست های کلان به راهکارهای زمینه مند» و ایجاد هم افزایی میان ذینفعان محلی معنا می یابد. همسو با چارچوب حکمرانی چندمرکزی اُستروم^۱ (۲۰۱۱)، این پژوهش نشان می دهد که پایداری توسعه منطقه ای زمانی محقق می شود که مدیران با درک عمیق از مقتضیات جغرافیایی، اقلیمی و اجتماعی (نظیر چالش های کم آبی و پراکندگی جمعیت در شهرستان کرمان)، سازوکارهای همکاری بین دستگاهی را بومی سازی کنند. نوآوری کاربردی مدل در طراحی «منظومه شایستگی مدیر بومی» است. توسعه شایستگی های رهبری از جمله مولفه های انتخاب شایسته مدیران است. یافته های این پژوهش با عبور از نگاه کوتاه مدت به مدیریت، «توسعه شایستگی های رهبری» را به عنوان رکن پایداری حکمرانی عمومی بازتعریف می کند؛ رویکردی که در آن مدیر دولتی نه تنها حل کننده مسائل امروز، بلکه «معمار سرمایه انسانی فردا» است. همسو با چارچوب های نوین رهبری در بخش عمومی مانند مطالعات وان وارت^۲ (۲۰۲۲)، این پژوهش نشان می دهد که تاب آوری نظام حاکمیتی در گرو نهادینه سازی چرخه «شناسایی-پرورش-جانشین پروری» است؛ اما نوآوری مدل حاضر در تلفیق این اصل با «مقتضیات بومی» و «شایستگی های زمینه مند» (نظیر مدیریت بحران اقلیمی و هم افزایی منطقه ای) نهفته است.

بدین منظور پیشنهاد می شود: ۱) استقرار «سامانه پایش شایستگی» برای شناسایی استعداد های رهبری در سطوح میانی، ۲) الزام سازمان های دولتی به تدوین «برنامه جانشین پروری ساختاریافته» با تأکید بر انتقال دانش بومی و تجربه های موفق محلی، و ۳) پیوند ارزیابی عملکرد مدیران ارشد به شاخص های عینی «رشد زیردستان» و «آمادگی نسل بعد». این رویکرد، توسعه رهبری را از یک دوره آموزشی حاشیه ای به یک «استراتژی کلان حکمرانی» تبدیل کرده و با ایجاد زنجیره ای ارزش شایستگی، تداوم کارآمدی و مشروعیت نظام حاکمیتی را در افق بلندمدت تضمین می کند.

ملاحظات اخلاقی

مشارکت نویسندگان

مفهوم سازی: سید غلامرضا حسینی پور قاسم آبادی؛ روش شناسی: مسعود پورکیانی، ملیکه بهشتی فر؛ تحلیل رسمی: ملیکه بهشتی فر؛ نگارش پیش نویس اصلی: سید غلامرضا حسینی پور قاسم آبادی؛ نگارش بررسی و ویرایش: همه نویسندگان؛ نظارت: مسعود پورکیانی، ملیکه بهشتی فر.

^۱ -Ostrom

^۲ -Van Wart

تقدیر و تشکر

نویسندگان هیچ بودجه خاصی برای این کار دریافت نکرده‌اند. از داوران ناشناس به خاطر نظرات بخردانه‌شان سپاسگزاریم.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ تضاد منافی را اعلام نکردند.

دسترسی آزاد

این مقاله تحت مجوز بین المللی Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) منتشر شده است که استفاده، اشتراک گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر در هر رسانه یا قالبی را مجاز می‌داند، به شرطی که شما به نویسنده (گان) اصلی و منبع، اعتبار مناسب بدهید، یک پیوند به مجوز Commons Creative ارائه دهید و در صورت ایجاد تغییرات، آن را مشخص کنید.

یادداشت ناشر

ناشر در مورد ادعاهای مربوط به صلاحیت در نقشه‌های منتشر شده و وابستگی‌های نهادی بی طرف می‌ماند.

بیانیه مثبت هوش مصنوعی

برای ویرایش زبان و بهبود خوانایی در این نسخه خطی ابزارهای هوش مصنوعی (AI)، از جمله مدل‌های زبانی بزرگ، صرفاً استفاده شده‌اند. هوش مصنوعی برای تولید ایده، تجزیه و تحلیل داده‌ها، تفسیر نتایج یا نوشتن محتوای علمی استفاده نشده است. تمام مشارکت‌های فکری و تصمیمات علمی توسط نویسندگان انسانی گرفته شده است.

اختصارات

MC = شایستگی مدیران CSM = انتخاب شایسته مدیران MA = انتصاب مدیران

نویسنده (گان) طرح‌های زیستی

مسعود پورکیانی دکتری خود را در رشته مدیریت دولتی (گرایش تصمیم‌گیری و خط مشی‌گذاری عمومی) از دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران دریافت کرد. علایق پژوهشی ایشان شامل، خط‌مشی‌گذاری عمومی، مطالعات تطبیقی و مقایسه‌ای، مدیریت توسعه و یادگیری سازمانی است. ایشان استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان هستند. نویسنده مسئول: ایمیل: pourkiani@iauk.ac.ir

References

- Akhoundi Bonab, H., Mousumi Shojaei, Z., Pirkhaefi, A. & Mehdi Pourmoghaddam, M. (2011). Investigating the relationship between managers' locus of control and job motivation of employees of Islamic Azad University of East Azerbaijan Province in 2009-2010. *Productivity Management (Beyond Management)*, 5(17), 33-51. [In Persian] <https://sid.ir/paper/181876/fa>
- Asadi, E., Kushki Jahromi, A. R., Banshi, E. & Sadeghi, R. (2020). Iranian public manager's competency model. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 3(10), 197-226. [In Persian]
- Bian, X. (2024). Enabling innovative governance: Ethical leadership and digital governance. *Business Ethics and Leadership*, 8(4), 139-151

- Clark, S., Dowdy-Hazlett, T., Cooley, M., Rogers, C., Chikwati, G., & Yancey, D. (2025). Exploring Social Supports Created and Maintained by Transition-Age Youth: A Thematic Analysis. *Child Protection and Practice*, 100215.
- Cooper, A. W., & Graham, D. L. (2019). Competencies needed to be successful county agents and county supervisors. *Journal of Extension*, 39(1) <http://joe.org/joe/2001february/rb3.html>.
- Cortázar, J.C., Fuenzalida, J & Lafuente, M. (2024). Merit-based selection of public managers: Better public sector performance? *An exploratory study. Inter-American Development Bank*.
- Danaeifard, H & Eslami, Abbas. (2017). Analysis of factors affecting the formation of citizens' expectations of public services, *Second Annual Conference on Economics, Management and Accounting*, Ahvaz, [In Persian] <https://civilica.com/doc/671555>.
- Farhadinejad, M., Leilidoost, F & Hassani, M. (2022). Examining the current situation and drawing the desired situation of the appointment system in Iranian government organizations. *Organizational Resources Management Researches*, 12(2), 85-110. [In Persian]
- Haghshenas, M & Nargesian, A. (2018). Identify the reasons for the interference of politics - Administration of the Islamic Republic of Iran (Case study: the relationship between the executive and the legislature in the years 2009-2013. *Iranian Journal of Public Policy*, 3(4), 151-166. [In Persian] [doi: 10.22059/ppolicy.2018.65595](https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.65595)
- Hondeghem, A., Steen, T., & Torenvlied, R. (2025). Merit-based selection, public leadership, and trust in government. *Public Administration Review*, 85(1), 45–60.
- Gooden, S. T. (2015). Race and social equity: A nervous area of government. Routledge.
- Johnston, M. (2022). Good governance: Rule of law, transparency and accountability. *United Nations Public Administration Network*. UN Millennium Development Goals (MDG): <http://www.un.org/millenniumgoals>
- Kim, M.H., Li, H., Holzer, M & Zhang, M. (2023). Public administration research in Mainland China. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 10517-10525). Cham: Springer International Publishing.
- Kim, P.S., Van Wart, M & Lee, J. W. (2024). Public leadership competencies for digital governance: Evidence from comparative public management. *International Review of Administrative Sciences*, 90(1), 3–22
- Mergel, I., Edelman, N & Haug, N. (2019). Defining digital transformation. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Meyer-Sahling, J.H & Mikkelsen, K.S. (2020). Public service motivation and public sector performance: A systematic review. *Public Administration Review*, 80(4), 550–566.
- Mozafari, N., Vaezi, R & Koshki Jahormi, A. (2025). The Challenges of Selecting and Appointing Managerial Jobs in Iran's Administrative System (Studied Case: National Employment Administrative Organization). *Journal of Human Resource Management*, 14(1), 64-84. [In Persian] [doi: 10.22034/jhrs.2024.195963](https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.195963)
- Nazeri, S., Taheri., M & Abolfazli, H. (2025). Challenges of meritocracy of managers in Iran from the perspective of governance development, *Management of education and development in the digital age*, 1(1). 86-74. [In Persian]
- Ostrom, M. (2011). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41 (3), 309–324.
- Ribeiro, A., Amaral, A & Barros, T. (2021). Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia computer science*, 181, 803-810.
- Seyyed Razi (2004). Nahj al-Balagha. Translated by Dashti, Mohammad. Qom: Zuhd Publications. [In Persian]
- Shahhosseini, A., Sohrabi, S. & Salimi, G. (2025). Analyzing the Competencies of Government Managers in the Age of Smart Governance. *Journal of Exalted Governance*, 6(2), 117-146. [In Persian]

Stühlinger, V. (2022). Changing Competences of Public Managers: Tensions in Commitment. *International Journal of Public Sector Management*. 13(4): 333.

Tasdighi, S.R (2025). *A Perspective on Islamic Management*, Tehran, Islamic Propaganda Organization. [In Persian]

Van Wart, M. (2022). Dynamics of Leadership in Public Service (2nd ed.). *Routledge*.

Van Wart, M., Kim, P.S & McCarthy, A. (2025). Public managerial competencies in an era of complex and multilevel governance. *Public Administration Review*, 85(2), 214–228.

