

## آینده‌پژوهی شایستگی‌های استراتژیک مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی)

۱ صلاح الدین سرخابی

۲ فردین باتمانی

۳ مجید محمدی

۴ عباس خدادادی

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۱۸)

### چکیده

هدف این پژوهش آینده‌پژوهی شایستگی‌های استراتژیک مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی بود. پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی- کمی) و طرح آن از نوع اکتشافی متوالی بود. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را صاحب‌نظران تشکیل می‌دادند. روش نمونه‌گیری انتخاب مشارکت‌کنندگان گلوله‌برفی بود و بر مبنای اشباع نظری ۱۵ نفر انتخاب شد. برای گراوری داده‌ها از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد و برای ممیزی آن از معیارهای لینکلن و گابا (۱۹۸۵) که شامل اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش تحلیل مصاحبه از روش کدگذاری، برای غربال‌گری شاخص‌ها از روش دلفی فازی و در بخش آینده‌پژوهی از روش تحلیل ساختاری با کمک نرم‌افزار میک‌مک استفاده شد. با تحلیل مصاحبه‌ها ۶۷ شایستگی اولیه و در ادامه ۳۶ شایستگی ثانویه شناسایی شد که با انجام غربال‌گری از طریق دلفی فازی ۱۴ مورد از آن‌ها تأیید شد. همچنین مشخص گردید از بین شایستگی‌های ۱۴‌گانه کلیدی‌ترین و راهبردی‌ترین شایستگی، شایستگی‌های آگاهی موقعیتی، هم‌تأییدی، رهبری دیجیتال، یگانگی تلاش و توحید مساعی است. در نتیجه لازم است وضعیت آن‌ها در طراحی برنامه‌ها و اقدام‌های توسعه منابع انسانی تأمین اجتماعی با محوریت مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان در آینده به‌طور ویژه لحاظ گردد و همواره اقدامات استراتژیک برای تعالی و شکوفایی آن‌ها مدنظر قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** آینده‌پژوهی، برنامه‌ریزی راهبردی، عدم قطعیت، شایستگی‌های استراتژیک.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. [amoozesh.m.darman@gmail.com](mailto:amoozesh.m.darman@gmail.com)

۲. استادیار مدیریت آموزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. (نویسنده مسئول). [batmani@iausdj.ac.ir](mailto:batmani@iausdj.ac.ir)

۳. استادیار برنامه‌ریزی درسی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. [majid.mohamadi2622@gmail.com](mailto:majid.mohamadi2622@gmail.com)

۴. استادیار مدیریت بازرگانی، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهرری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

[khodadadiabbas@iausr.ac](mailto:khodadadiabbas@iausr.ac)

## مقدمه و بیان مسأله

امروزه داشتن نیروی انسانی توانمند برای هر سازمانی در جهت اینکه به کمک آن‌ها سازمان‌ها اهداف جاری و آتی خود را محقق سازند، یک منبع حیاتی مهم به‌شمار می‌رود، چرا که نیروی انسانی می‌تواند منبع توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی باشد (Sharbatzadeh et al., 2022)؛ و در عین حال استفاده مؤثر و کارآمد از سایر منابع به نوعی وابسته به منابع انسانی است (Qader et al., 2021). به این منظور سرمایه‌گذاری در آموزش نیروی انسانی جهت توانمندساختن آن‌ها همواره در کانون توجه مدیران منابع انسانی بوده است (Yaghi & Bates, 2020)؛ مبنی بر اینکه آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از راهبردهای اصلی دستیابی به سرمایه انسانی اثربخش و کاراست و در عین حال یکی از راه‌های سازگاری مثبت با شرایط متغیر است، از این رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقا و توسعه سازمان‌ها غیرقابل انکار است (Shen & Tang, 2018).

طبق نظریه سرمایه انسانی، آموزش سرمایه‌گذاری روی مهارت‌ها است و باعث افزایش نرخ بهره‌وری منابع انسانی می‌شود (Shin, Li, Byun & Nam, 2022)؛ و در بافت سازمان معنا می‌یابد (Sharma, Joshi & Jurwall, 2020). در عین حال انتقال آموزش امری پیچیده است و به عوامل زیادی بستگی دارد و تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد (Talbi gorgani et al., 2022). یکی از این عوامل خصوصیات و ویژگی‌های رهبری فرد آموزش دهنده است که در فرایند انتقال آموزش، مسئولیت‌پذیری یادگیرنده و دستاوردهای یادگیرندگان نقش مستقیمی دارد (Wisshak & Barth, 2022). در این بین شایستگی<sup>۱</sup> یکی از مهم‌ترین این ویژگی‌ها به‌شمار می‌رود (Drucker, 2012).

شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی در فرد تعریف می‌شود که به سبب آن افراد عملکردی فراتر از حد انتظار از خود نشان می‌دهند و نزدیک به مفهوم صلاحیت شغلی است که به عنوان توانایی‌ها و مهارت‌های شغلی حداقلی برای انجام یک شغل تعریف می‌شود (Xue, Rasool, Gillani & Khan, 2020). به این معنی که شایستگی یک ظرفیت یا یک ویژگی فردی ساده و یا یک ویژگی شغلی نیست بلکه تعاملی است که بین فرد و شغل مورد نظر ایجاد می‌شود و از نظر مفهومی نزدیک به مفهوم صلاحیت می‌باشد (Duveneck, Grund, de Haan & Wahler, 2021). افزون بر این، شایستگی مفهومی بیش از انتقال دانش است (Ferreras-Garcia, Sales, Zaguirre & Serradell-López, 2021)؛ و در سه سطح فردی، سازمانی<sup>۲</sup> و راهبردی<sup>۳</sup> خلاصه

<sup>۱</sup>- Competence

<sup>۲</sup>- Individual competence

<sup>۳</sup>- Organizational competence

می‌شود؛ سطح فردی شایستگی اشاره به دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های فردی دارد، سطح سازمانی شایستگی نیز مهارت‌ها، فرایندها و دانشی است که در سطح سازمان بکار گرفته می‌شود. در مقابل سطح راهبردی بیانگر شایستگی است که یک فرد یا یک سازمان را از دیگران متمایز می‌کند و تقلید از آن دشوار است (Figueiredo, Sousa & Tomé, 2022).

در نظام شایستگی، هدف این است که شایسته‌ترین افراد به خدمت سازمان درآیند، اما در محیطی که به‌طور مداوم در حال تغییر است، این مهم به سادگی امکان‌پذیر نیست (Moradi idishe et al., 2019). چرا که روش‌های کاری جدید و تغییرات آبی، نیروی کار چند نسله‌آ و کمبود استعداد انسانی در دنیای امروز چالش‌های جدیدی را در بازار سرمایه انسانی به وجود آورده‌اند (Vosoghi et al., 2021). این مسئله سبب شده است تا استراتژی و برنامه‌هایی که سازمان‌ها برای مدیریت منابع انسانی خود در نظر گرفته‌اند پاسخگویی نیازهای آینده‌شان نباشد (Sivathanu & Pillai, 2019). از این‌رو لازم است آینده پیش‌رو سازماندهی شود و چون حضور عاملان در آینده نیازمند کنش‌گری در رخدادهای آینده است و این مهم به خودی خودی محقق نمی‌شود لازم است از راهبرد آینده‌پژوهی استفاده شود (Mosavi & Kahaki, 2017).

آینده پژوهی یک حوزه پژوهشی نسبتاً جدید است که قلمرو آن، همه عرصه‌های معرفت‌نظری و تکاپوهای عملی آدمی را در می‌نوردد و نتایج حاصل از آن می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای در هر یک از این عرصه‌ها داشته باشد. هرچند که هر نوع پیش‌بینی می‌تواند غلط از آب درآید، ولی این مسئله نباید باعث شود که تلاش علمی و عقلانی برای مطالعه آینده صورت نگیرد و برنامه‌ریزی فقط بر اساس تجربه‌های قبلی یا سلیقه شخصی انجام گیرد (Goharifar et al., 2015). آینده‌پژوهی به عنوان دانشی نوپا که می‌توان آن را شکل تکامل‌یافته برنامه‌ریزی راهبردی دانست، در سال‌های اخیر به صورت هدفمند برای پاسخگویی به شرایط عدم قطعیت، پیچیدگی، درهم تنیدگی ابعاد مختلف موضوعات و ترسیم دورنمای آینده سیستم‌ها به‌کاربرده می‌شود (Izadi et al., 2021)؛ و اهمیت آن به‌حدی است که آینده‌پژوهانی چون جیمز دی‌تور<sup>۱</sup> و فرد پلاک<sup>۲</sup> مدعی هستند تصویر آینده سنگ بنای آینده‌پژوهی بوده و در صورتی که سازمان، ملت و تمدنی تصویری از آینده نداشته باشد، محکوم به شکست است (Rezai ghadi & Rafie, 2021).

<sup>1</sup>- Strategic competence

<sup>2</sup>- Multigenerational

<sup>3</sup>- James Dator

<sup>4</sup>- Fraed Plack

در گذشته، از راهبرد آینده پژوهی به صورت محدود استفاده می شد و هم اکنون استفاده از آن در تمام علوم به طور خاص زمینه آموزش متداول است. در این زمینه می توان به مطالعات Pakdaman saran (2017) درباره آینده پژوهی و بررسی تحولات رشته مدیریت آموزشی، Sabri noghani et al (2020) درباره آینده پژوهی مطالعات مدیریت آموزشی با الگوگیری از روش سناریونپردازی و مدل شبکه ای جهانی کسب و کار، Razidon chali et al (2020) در زمینه ارائه مدل آینده پژوهی در آموزش و پرورش استان مازندران، Abdoss et al (2020) درباره طراحی الگوی توانمندی آینده- پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی، Duveneck et al (2021) درباره آینده ابتکارات منطقه محور در آموزش آلمان: نتایج یک بررسی کمی دلفی، Rasa, T., & Laherto (2022) در زمینه تصاویر تکنولوژیکی جوانان از آینده: پیامدهایی برای آموزش علم و فناوری، Epps (2022) درباره رهبران ناحیه مدارس به عنوان عوامل عدالت و آینده آموزش عمومی اشاره کرد. با این حال خلاء دانش پیرامون آینده پژوهی شایستگی های مورد نیاز افراد در آینده مشهود است. هرچند که تحقیقات در خورتوجهی در این راستا انجام شده است و شایستگی های مختلفی شناسایی و احصاء شده است. برای مثال Asar & Saedi (2020) با مطالعه شایستگی های راهبردی مدیران ناجا نشان دادند این مدیران نیازمند چهار شایستگی شناختی، اخلاقی، حرفه ای و عملکردی هستند. Torabi kalate (2020) ghazi با مطالعه ابعاد و مؤلفه های شایستگی های فرماندهی در مکتب شهید سلیمانی نشان داد شایستگی در بینش، گرایش و روش سه مضمون فراگیر شایستگی است. در این راستا Moradi (2019) idische et al با بررسی الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا، شایستگی های اعتقادی و اخلاقی، ارزشی و آرمانی، بینشی و بصیرتی، انقلابی و جهادی، محوری، فرماندهی، رهبری، مدیریتی و رفتاری را مطرح کردند. علاوه بر این Lisnerova & Urbanova (2020) به شایستگی های منابع انسانی، مدیریت مالی، ارائه بازخورد مؤثر و تدوین برنامه های توسعه شغلی اشاره داشتند. Okonkwo, Ekpeyoung Ndep & Nja (2020) نیز به شایستگی های نظارت، ارتباطات تجاری، مدیریت فرایند تغییر و تدوین سیاست اشاره داشتند.

در یک نتیجه گیری منتج از بررسی ادبیات مشخص شد که شایستگی و آینده پژوهی همواره دو پدیده مطالعاتی مهم در حوزه های مختلف به طور خاص زمینه های آموزشی هستند و توجه پژوهش گران به بررسی و مطالعه این پدیده ها رشد روافزونی داشته است. علیرغم آن در تحقیقات گذشته از راهبرد آینده پژوهی در جهت مطالعه شایستگی های افراد استفاده نشده است. به عبارتی دیگر تحقیق مستدلی پیرامون اینکه شایستگی های آینده افراد چیست و یا اینکه افراد در آینده به چه شایستگی های نیاز دارند انجام نشده است و اکثر قریب به اتفاق مطالعات انجام شده در زمان معطوف به گذشته و حال

هستند. همچنین در تحقیقات گذشته بیشتر بر شایستگی فردی و شایستگی سازمانی توجه شده است و کمتر به شایستگی‌های راهبردی و استراتژیک پرداخته شده است. این در حالی است که شایستگی‌های راهبردی بیشترین عدم قطعیت را دارند و در عین حال جایگاه و اولویت بالاتری را نسبت به شایستگی فردی و سازمانی دارند چرا که شایستگی‌های موصوف معطوف به جنبه‌های کلان و راهبردی و در عین حال آینده سازمان هستند. براین اساس نمی‌توان با استناد به ابزارهای تحلیل راهبردی سنتی (ابزارهای تحلیل راهبردی سنتی ابزارهای همچون تحلیل سوات، نقشه‌های استراتژی و غیره هستند که در دهه ۱۹۶۰ طراحی شدند و تا ۱۹۹۰ توسعه یافتند و پس از آن افوق پیدا کردند) تغییرات سطح بالا را در در ارتباط با شایستگی‌های راهبردی مطالعه کرد. چرا که پیش‌بینی شایستگی‌های نامبرده در عصر حاضر به دلیل اینکه در زمان عدم قطعیت زندگی می‌کنیم بیش از پیش سخت شده است و در عصر رشد تصاعدی هیچ چیز ثابت و برجای نیست، از طرفی همه چیز در حال تغییر است و هر روز چهره دنیا عوض می‌شود. برای چیرگی به این مسئله ۳ راه ممکن برای پیش‌بینی وجود دارد یکی از راه‌ها توصل و تمصک به روش‌های سنتی گذشته است که ناکارآمدی آن‌ها در خیلی عرصه‌ها اثبات شده است و در بسیاری از موقعیت‌ها جواب نمی‌دهد. راه دوم مدیریت شهودی است که در آن مدیران با ترکیب تجارب و دانش‌های گذشته خود برای آینده حکم می‌کنند و تصمیم‌گیری می‌کنند. راه سوم که راه منتخب این پژوهش است آینده‌پژوهی است که می‌تواند در محیط عدم قطعیت، پیچیده و ابهام کار کند و آینده آن را با حداقل اشتباه تخمین بزند. بنابراین در مطالعه حاضر این سؤال مطرح می‌شود که مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی در آینده به چه شایستگی‌های راهبردی نیاز دارند؟

شایان ذکر است امروزه مدیریت آموزشی با مسائل زیادی از قبیل آینده و چشم‌انداز آن، تغییرات و تحولات سازمانی و کسب و کارهای نوظهور سروکار دارد که نیازمند توجهی جدی از سوی اندیشمندان و صاحب‌ظران مدیریت است. توجه به عنصر آینده و آینده‌نگری در مطالعات مدیریت آموزشی، در دنیای کسب و کارهای امروزی و تغییرات سریع آن، کمک زیادی به پویایی و توسعه مدیریت آموزشی خواهد نمود که این مسئله تاکنون مغفول مانده است. از طرفی رشد و تعالی مراکز آموزشی و درمانی مرهون هوشمندی و تلاش کارکنان و مدیران آن در شناسایی و کسب و آمادگی برای مواجهه با چالش‌های پیش‌رو است، به نظر می‌رسد شناخت شایستگی استراتژیک مورد نیاز در آینده به تحقق این هدف کمک کند.

## روش شناسی

این پژوهش به لحاظ روش شناسی از نوع آمیخته (کیفی و کمی) و طرح آن از نوع اکتشافی متوالی بود. در بخش کیفی راهبرد پژوهش تحلیل محتوای کیفی و همچنین دلفی فازی و در بخش کمی آینده-پژوهی روش تحلیل آثار متقابل بود. در مطالعه کیفی که با هدف شناسایی شایستگی های انجام شد با صاحب نظران پیرامون شایستگی های مورد نیاز مدیران مراکز آموزشی مصاحبه شد. این اقدامات منتج به شناخت شایستگی های راهبردی مورد نیاز در آینده شد. سپس با استفاده از رویکرد دلفی فازی و نظرخواهی مجدد از صاحب نظران عوامل مذکور غربالگری شد. در ادامه پس از غربالگری جهت بررسی تعامل بین شایستگی های مذکور و شناسایی عدم قطعیت ها (عوامل کلیدی و راهبردی) از روش آینده پژوهی روش تحلیل آثار متقابل استفاده شد. مشارکت کنندگان این پژوهش را صاحب نظران (خبرگان) که در این تحقیق مدیران منابع انسانی، اساتید دانشگاه، مدیران عالی سازمان تأمین اجتماعی بودند، تشکیل می دادند. انتخاب این افراد با روش نمونه گیری گلوله برفی انجام شد و مبتنی بر اشباع نظری با ۱۵ نفر مصاحبه شد. ابزار گردآوری اطلاعات در مطالعه کیفی، بخش تحلیل محتوا، مصاحبه نیمه ساختاریافته، در بخش دلفی فازی پرسشنامه و در بخش تحلیل ساختاری نیز مجدداً از پرسشنامه استفاده شد. نحوه گردآوری اطلاعات در این پژوهش به این شرح بود که ابتدا با صاحب نظران مصاحبه شد (۱۵ نفر). در این مرحله با کدگذاری اولیه مصاحبه ها ۶۷ شایستگی استراتژیک شناسایی شد و با تجمیع کدهای اولیه در مرحله کدگذاری ثانویه این عوامل به ۳۶ مورد کاهش پیدا کرد. در ادامه برای اطمینان از صحت عامل های احصاء شده از روش دلفی فازی استفاده شد. در این مرحله پس از نظرخواهی از مشارکت کنندگان و اعمال نظرات آنها ۲۲ عامل دیگر حذف گردید و تعداد عوامل به ۱۴ عامل کاهش پیدا کرد. شایان ذکر است انجام تحلیل دلفی فازی در یک راند انجام شد. مبنی بر اینکه (Habibi et al (2015 در کاربرد تکنیک دلفی برای غربالگری، با فازی زدایی مقادیر و انتخاب شدت آستانه بیان داشته اند با یک مرحله یا راند می توان به نتیجه قابل اطمینان در دلفی فازی دست پیدا کرد. اما برای کاربرد دلفی در پیش بینی دیدگاه هر کارشناس با میانگین دیدگاه ها محاسبه شده نیاز است چرخه دلفی تکرار شود. و از آنجائی که در این پژوهش کاربرد دلفی با رویکرد غربالگری بود یک مرحله از تحلیل دلفی انجام شد. در الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی در این تحقیق برای غربالگری ابتدا طیف فازی مناسبی برای فازی سازی عبارات کلامی پاسخ دهندگان ایجاد شد. این طیف مبتنی بر مقیاس پنج درجه لیکرت در بیان اهمیت شاخص ها و به شرح جدول زیر بود (جدول ۱):

جدول (۱). اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت ۵ درجه

خیلی بااهمیت	باهمیت	متوسط	بی‌اهمیت	خیلی بی‌اهمیت
(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

پس از انتخاب طیف فازی، دیدگاه صاحب‌نظران گردآوری شد و به صورت فازی ثبت شد. در گام دوم به تجمیع دیدگاه صاحب‌نظران پرداخته شد. راه‌های متعددی برای تجمیع فازی دیدگاه خبرگان پیشنهاد شده است. در این تحقیق از روش ارائه شده (Habibi et al (2015) استفاده شد. در این روش دیدگاه هر خبره به صورت عدد فازی مثلثی (l, m, u) ثبت شد و با استفاده از فرمول زیر میانگین فازی دیدگاه خبرگان محاسبه شد:

$$F_{AVE} = \frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n}$$

در ادامه پس از تجمیع فازی دیدگاه خبرگان مقادیر به دست آمده فازی‌زدائی شد. روش‌های متعدد و پیچیده‌ای برای فازی‌زدائی وجود دارد. یکی از روش‌های ساده برای فازی‌زدائی به‌زعم Habibi et al (2015) میانگین اعداد فازی مثلثی است و در این تحقیق از روش مذکور استفاده شد:

$$F_{ave} = (L, M, U)$$

$$x_m^1 = \frac{L+M+U}{3}; x_m^2 = \frac{L+2M+U}{4}; x_m^3 = \frac{L+4M+U}{6}$$

$$\text{Crisp number} = Z^* = \max(x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3)$$

پس از انتخاب روش مناسب و فازی‌زدایی مقادیر برای غربال آیت‌ها آستانه تحمل ۰/۷ در نظر گرفت شد و در نتیجه آن ۱۴ عامل نهایی انتخاب شد. آستانه تحمل را معمولاً ۰/۷ در نظر می‌گیرند ولی این مقدار براساس دیدگاه پژوهشگر از پژوهشی به پژوهش دیگر می‌تواند متفاوت باشد. اگر مقدار قطعی حاصل از فازی‌زدایی دیدگاه تجمیع شده خبرگان، بزرگتر از آستانه تحمل باشد شاخص مورد نظر تایید می‌شود. اگر این مقدار کوچکتر از آستانه تحمل باشد شاخص مورد نظر حذف می‌شود (Habibi et al., 2015). پس از طی این مراحل پرسشنامه‌ای ۱۴ ماده‌ای برای بررسی ارتباط بین عوامل شناسایی شده در محیط میک‌مک ساخته شد و مجدداً به مشارکت‌کنندگان مراجعه شد (۱۵ نفر). افزون بر این برای ممیزی پژوهش از شاخص‌های ارزشیابی (Lincoln and Gub (1985) که شامل اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری بودند استفاده شد. اعتبار: برای دستیابی به این معیار، در پژوهش حاضر

متن مصاحبه و کدهای استخراج شده برای مشارکت کنندگان در مصاحبه ارسال و نقطه نظرات آنها اعمال شد. انتقال پذیری: در پژوهش حاضر، به منظور دستیابی به این معیار از روش های زیر استفاده شد: الف، مستندسازی: تمام مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی محققان دیگر به صورت مکتوب مستندسازی شد. ب، گزارش شرایط زمینه ای: شرایط جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان به صورت تفصیلی ارائه شد. قابلیت اعتماد: در پژوهش حاضر دستیابی به این معیار از طریق روش زیر انجام گرفت: الف، استفاده از دو کدگذار: بدین منظور از یکی از متخصصان حوزه مدیریت در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب شد و پس از آموزش های لازم کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هر یک از مصاحبه ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد و نتایج آن در قالب جدول (۲) ارائه شد.

$$\text{درصد} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{100 \times \text{تعداد کل کدها}}$$

جدول (۲). نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	درصد پایایی
۳	۱۰	۴	۲	۰/۸۰۰
۵	۱۳	۵	۳	۰/۷۶۹
کل	۲۳	۹	۵	۰/۷۸۲

همان طور که داده های جدول نشان می دهد، پایایی کل بین دو کدگذار برابر با ۷۸ درصد است. با توجه به این که پایایی بیش از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری ها تأیید شد. تأیید پذیری: بدین منظور در پژوهش حاضر از روش های زیر استفاده شد: الف، ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش: نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از اساتید مدیریت منابع انسانی خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان نظرات آن ها اخذ شد. ب، تشریح فرایند پژوهش: در متن حاضر مراحل پژوهش اعم از جمع آوری داده ها، تحلیل و شکل گیری درون مایه ها برای مخاطبان و خوانندگان تشریح شده است. سرانجام جهت تجزیه و تحلیل داده ها در بخش تحلیل مصاحبه از روش کدگذاری، برای غربالگری شاخص ها از روش دلفی فازی و در بخش آینده پژوهی از روش تحلیل ساختاری یا تحلیل آثار متقابل با کمک نرم افزار میک مک استفاده شد.



## یافته‌های پژوهش

با اقتباس از متن همه مصاحبه‌ها و انجام تحلیل دلفی فازی شایستگی‌های استراتژیک زیر نهایی شد. این شایستگی‌ها به شرح جدول (۳) است.

جدول (۳). کدهای استخراج شده از مصاحبه

لیست شایستگی‌های استراتژیک	معرف
آگاهی موقعیتی	Var01
تفکر خلاق	Var02
سازماندهی	Var03
سرسختی روان‌شناختی	Var04
رهبری استراتژیک	Var05
رهبری نوآورانه	Var06
رهبری خدمت‌گذار	Var07
رهبری دیجیتال	Var08
رهبری تحول‌آفرین	Var09
همتاپرووری	Var10
بصیرت آموزشی	Var11
وحدت‌گرایی	Var12
ظرفیت‌سازی	Var13
یگانگی تلاش و توحید ساعی	Var14

سپس شایستگی‌های استراتژیک احصاء شده بهره‌گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل در محیط میک-مک تحلیل شد. برای این منظور از ماتریسی به ابعاد  $14 \times 14$  شامل ۱۴ شایستگی استراتژیک (که جمع‌بندی شایستگی‌های نهایی بودند) استفاده شد تا وضعیت هر یک از آن‌ها (از حیث تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و روابط متقابل) در سیستم مشخص گردد.

نتایج محاسبه دو دور چرخش داده‌ها در ماتریس  $14 \times 14$  نشان داد از مجموع ۱۶۰ رابطه تأثیرگذار و تأثیرپذیر ارزیابی شده، ۳۶ رابطه دارای ارزش صفر (بدون تأثیر)، ۷۰ رابطه دارای ارزش ۱ (تأثیر کم)، ۶۸ رابطه دارای ارزش ۲ (اثرگذاری متوسط) و ۲۲ رابطه دارای ارزش ۳ (اثرگذاری شدید) می‌باشد. همچنین ضریب پرشدگی ماتریس برابر  $0.81/63$  بود که نشان از تأثیر نسبتاً زیاد و پراکنده عوامل داشت.

جدول (۴)، درجه مطلوبیت ماتریس مستقیم را نشان می دهد که با دوبار چرخش داده ای از مطلوبیت و بهینه شدگی ۹۸ درصد برای اثرپذیری و ۱۰۰ درصد برای اثرگذاری برخوردار است که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ های مربوط به آن است.

جدول (۴). درجه مطلوبیت ماتریس

اثرپذیری	اثرگذاری	چرخش
۱۰۴٪	۹۱٪	۱
۹۸٪	۱۰۰٪	۲

در جدول شماره ۵، مجموع اعداد سطرها و ستون های ماتریس تحلیل آثار متقاطع گزارش شده است. در ماتریس تحلیل آثار متقاطع مجموع سطرها نشانگر میزان تأثیرگذاری و مجموع ستون ها، معرف میزان تأثیرپذیری است.

جدول (۵). مجموع امتیاز سطرها و ستون های ماتریس تحلیل آثار متقاطع

ردیف	عامل	مجموع اعداد ردیف	مجموع اعداد ستون
۱	آگاهی موقعیتی	۲۵	۲۴
۲	تفکر خلاق	۱۵	۱۴
۳	سازماندهی	۱۹	۲۰
۴	سرسختی روان شناختی	۲۴	۱۴
۵	رهبری استراتژیک	۱۹	۲۰
۶	رهبری نوآورانه	۲۰	۱۶
۷	رهبری خدمت گذار	۲۵	۱۸
۸	رهبری دیجیتال	۲۱	۲۱
۹	رهبری تحول آفرین	۱۷	۲۶
۱۰	همتاپرووری	۲۳	۲۳
۱۱	بصریت آموزشی	۱۵	۲۱
۱۲	وحدت گرایی	۱۴	۱۴
۱۳	ظرفیت سازی	۱۲	۱۳
۱۴	یگانگی تلاش و توحید مساعی	۲۳	۲۸

ردیف	عامل	مجموع اعداد ردیف	مجموع اعداد ستون
	جمع کل	۲۷۲	۲۷۲

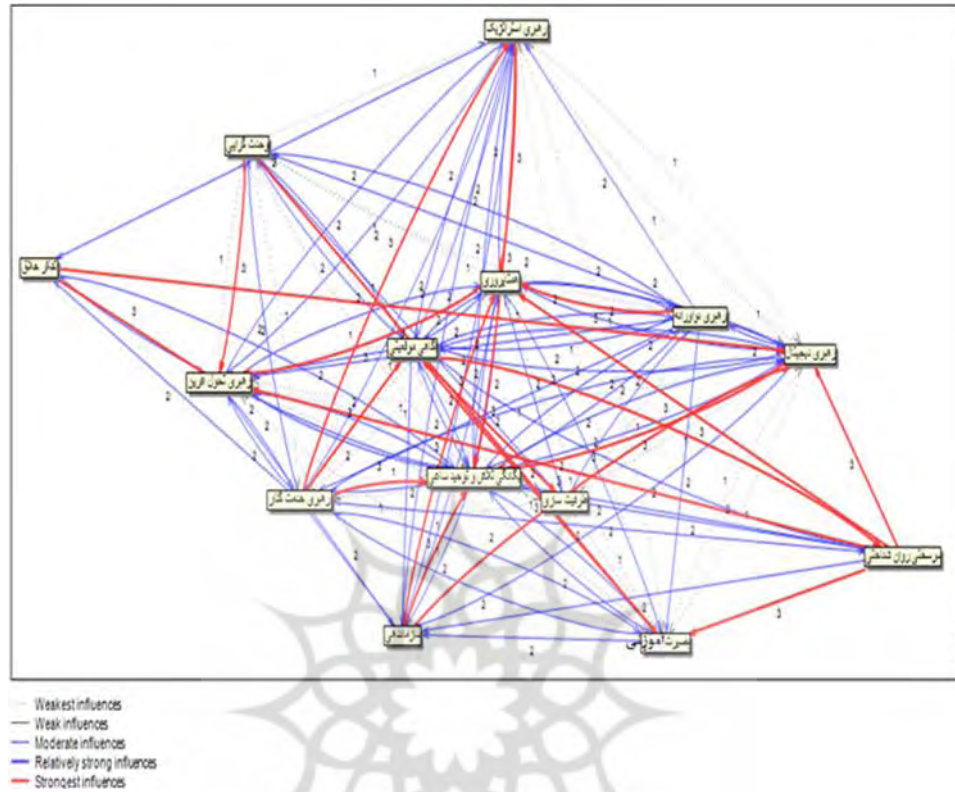
در ادامه در شکل شماره ۱، نوع و وضعیت هر یک از شایستگی‌ها با توجه به موقعیت آن‌ها در ماتریس تأثیرات مستقیم تحت عنوان نقشه تأثیرگذاری/تأثیرپذیری مستقیم، بررسی شد.



شکل (۱). نقشه تأثیرات مستقیم شایستگی‌های استراتژیک مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی

تحلیل نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم شایستگی‌های ۱۴ گانه نشان داد شایستگی‌های رهبری خدمت‌گذار، سرسختی روان‌شناختی، رهبری نوآورانه، سازماندهی و رهبری استراتژیک جزء شایستگی‌های تأثیرگذار سیستم هستند. همچنین این نقشه نشان داد شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین و بصیرت آموزشی جزء شایستگی‌های تأثیرپذیر سیستم هستند. به‌علاوه شایستگی‌های آگاهی موقعیتی، یگانگی تلاش و توحید ساعی، همتا‌پروری و رهبری دیجیتال جزء شایستگی‌های دوجبهی ریسک و هدف هستند. سرانجام مشخص گردید که شایستگی‌های تفکر خلاق، وحدت‌گرایی و ظرفیت‌سازی جزء شایستگی‌های مستقل هستند.

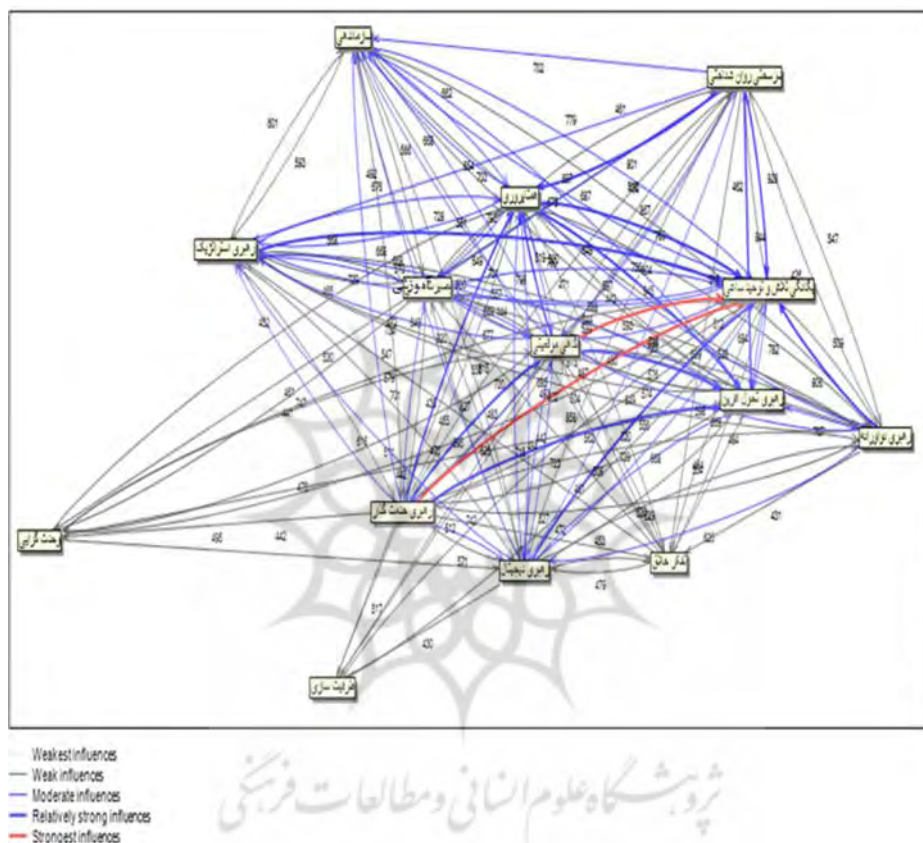
سپس براساس تحلیل‌های برگرفته از خروجی نرم‌افزار میک‌مک، در شکل‌های شماره ۲ و ۳ به ترتیب، نمایشی گرافیکی از شدت ارتباطات میان شایستگی‌ها در نقشه تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم ارائه شد.



شکل (۲). نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری مستقیم متغیرها (در سطح ۷۵٪)

همانگونه که در نقشه گرافیکی تأثیرات مستقیم ملاحظه می‌گردد، بخش زیادی از خطوط اتصالی بین شایستگی‌ها از نوع تأثیرات بسیاری قوی و نسبتاً قوی هستند و این نوع تأثیرات بیانگر آن است که تمامی شایستگی‌ها به درستی برگزیده شده‌اند و ارتباط بسیاری قوی بین ۱۴ شایستگی احصاء شده برقرار است. شایان ذکر است در مرکز مدل گرافیکی فوق شایستگی‌های آگاهی موقعیتی، همت‌پروری، یگانگی تلاش و توحید ساعی قرار دارند که نشان از مرکزیت این شایستگی‌ها در آینده دارد.

سرانجام نقشه گرافیکی تأثیرات مستقیم در شکل (۳) ارائه شد. در ماتریس تأثیرات غیرمستقیم، هر یک از شایستگی‌ها در نرم‌افزار به توان رسانده شده و بر این اساس، تأثیرات غیرمستقیم شایستگی‌ها سنجیده شد.



شکل (۳). نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری غیر مستقیم متغیرها (در سطح ۰.۷۵٪)

همانگونه که در نقشه گرافیکی تأثیرات غیرمستقیم ملاحظه می‌گردد، همتاپروری، رهبری دیجیتال، آگاهی موقعیتی و یگانگی تلاش و توحید ساعی از جمله متغیرهای هستند که بیشترین تأثیرگذاری غیرمستقیم را دارند.

با اقتباس از نتایج تحلیل و برآوردهای انجام شده و در نظر گرفتن نمرات اثرگذاری و اثرپذیری مشخص گردید چهار شایستگی آگاهی موقعیتی، همتاپروری، رهبری دیجیتال و یگانگی تلاش و توحید مساعی

شایستگی های مورد نیاز مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی در آینده هستند. بنابراین چهار شایستگی یادشده، در این پژوهش به عنوان عوامل کلیدی و راهبردی (عدم-قطعیت) در نظر گرفته شدند. این پیشران ها، به تأیید مشارکت کنندگان پژوهش به واسطه قدرت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا، از اهمیت و عدم قطعیت نسبتاً زیادی در موضوع پژوهش برخوردارند و می توانند به عنوان عدم قطعیت های اصلی پژوهش برای مراحل بعدی شناخته شوند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق آینده پژوهی شایستگی های استراتژیک مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی بود. تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد شایستگی های استراتژیک آگاهی موقعیتی، همتاپرووری، رهبری دیجیتال و یگانگی تلاش و توحید مساعی شایستگی های کلیدی مورد نیاز مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی در آینده هستند. این شایستگی ها به طور دقیق جزء شایستگی های دوجوهی ریسک و شایستگی های تأثیرگذار بحرانی تعیین شده در نقشه تأثیرگذاری / تأثیرپذیری هستند. همچنین از دیدگاه صاحب نظران مربوطه از پتانسیل بالاتری برای اثرگذاری بر مسیر تحولات آموزش در آینده برخوردار هستند. این یافته تاحدودی با نتایج مطالعه Moradi idisheh et al (2019) مبنی بر اینکه با بررسی الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا به شایستگی های رهبری و رفتاری اشاره کرده بود همخوان و همسو است. در مقابل تحقیق ناهمخوانی یافت نگردید و از این منظر که تحقیقات گذشته شایستگی های فردی و سازمانی را بیشتر مطالعه کرده اند امکان قیاس بیشتر نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات گذشته وجود ندارد.

دلیل اینکه آگاهی موقعیتی یکی از شایستگی های استراتژیک کلیدی تشخیص داده شد این است که آگاهی موقعیتی به عنوان پایه ضروری و اغلب دشوار تصمیم گیری موفق، در دامنه گسترده ای از موقعیت ها شناخته می شود. از جمله این موقعیت ها می توان به هوانوردی، مراقبت پرواز، مسیریابی کشتی ها، بهداشت و سلامت، بازخورد نیروهای امدادی، فرماندهی نظامی و کنترل عملیات ها و مدیریت حفاری فراساحل و نیروگاه هسته ای اشاره کرد. شایان ذکر است نداشتن یا کمبود آگاهی موقعیتی از دلایل اصلی سوانحی با ریشه خطای انسانی است، در نتیجه مدیران آموزشی نیز به مثابه حوزه های که مطرح شد در آینده به شدت نیازمند آگاهی موقعیتی هستند. در تصدیق اهمیت این شایستگی Tsu (2016) در کتاب هنر جنگ آوری آگاهی موقعیتی را این گونه توصیف می کند "دشمن را بشناس، خودت را بشناس، پیروزی تو هرگز در مخاطره نخواهد بود. میدان را بشناس، شرایط جوی را بشناس، در نتیجه پیروزی نهایی و کامل از آن تو است". شایان ذکر است با تغییرات سریع محیط سازمان های

آموزشی به‌طور خاص حوزه آموزش دیگر نمی‌تواند زمان زیادی را برای شناخت و بررسی محیط و سپس ارائه برنامه یا استراتژی در نظر گرفت. در نتیجه مدیران موصوف باید به سرعت وارد عمل شده، از محیط خود آگاهی پیدا کنند و بر اساس آن آگاهی تصمیم‌گیری کرده و دست به اقدام بزنند.

همچنین دلیل اینکه رهبری دیجیتال یکی از شایستگی‌های استراتژیک کلیدی تشخیص داده شد این است که رهبری دیجیتال استفاده استراتژیک و راهبردی از منابع دیجیتال سازمان برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار است. رهبران دیجیتال، رهبرانی هستند که مسائل عصر دیجیتال را به‌خوبی تعریف و چارچوب‌دهی کرده، با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین برای آن‌ها راه حل ارائه می‌کنند و سازمانشان را برای حرکت در مسیر دیجیتالی شدن هم‌نوا می‌سازند. از طرفی این رهبران، به چیزی بیش از ویژگی‌های پایه‌ای که همه رهبران در اعصار مختلف داشته‌اند، نیاز دارند. از این‌رو می‌توان اشاره به این داشت که در حال حاضر سازمان تأمین اجتماعی در مسیر دیجیتالی شدن به مدیران آموزشی نیاز دارند که چالش‌های مسیر را به‌جان بخرند و از سازمان خود یک زبده دیجیتال بسازند. لازم به ذکر است رهبران دیجیتال می‌دانند که داستان تحول دیجیتال، صرفاً داستان فناوری نیست؛ بلکه آن‌ها استراتژی، فرهنگ، نوآوری و مهارت‌های کارکنان را به‌عنوان حلقه‌هایی در کنار فناوری در نظر می‌گیرند که برای هدایت سازمان در مسیر دیجیتالی شدن، مورد نیاز است. شاید بتوان اصلی‌ترین نقش رهبران دیجیتال را، جلب مشارکت مشتاقانه کارکنان در مسیر تحول دیجیتال سازمان معرفی کرد. از این‌رو برای حاکمیت دیجیتال در عصر تحول دیجیتال در آینده این شایستگی برای مدیران آموزشی الزامی است.

علاوه بر این، دلیل اینکه هم‌تاپرووری یکی از شایستگی‌های استراتژیک کلیدی تشخیص داده شد این است که در جهان متلاطم امروز آنچه که می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی اثربخش کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد نیز باید نیروهای ذیصلاح و شایسته تربیت کرد. شایان ذکر است در شرایط کنونی، برنامه هم‌تاپرووری یک امر جدی و استراتژیک تلقی می‌شود چرا که روش‌های کاری جدید و تغییرات آنی چالش‌های جدیدی را برای بازار سرمایه انسانی به‌وجود آورده است و با اجرای هم‌تاپرووری نه تنها می‌توان از این شرایط و ناملازمات در امان بود بلکه از طریق آن نیازهای آتی سازمان تأمین اجتماعی را در حوزه نیروی انسانی برآورده کرد.

سرانجام دلیل اینکه یگانگی تلاش و توحید مساعی یکی از شایستگی‌های استراتژیک کلیدی تشخیص داده شد این است که از طریق این شایستگی تمام تلاش‌هایی که در زمینه آموزش صورت می‌پذیرد

یکسو می‌گردد. شایان ذکر است برخلاف ثبات و پایداری نسبی سال‌های گذشته، امروزه سازمان‌ها با مسائل و تهدیدات گوناگون مواجه هستند. برای رویارویی موفق با این تحولات مدیران آموزشی موصوف نیازمند این است که در حوزه‌های مختلف کنترل، آموزش، ارتباطات، هوش مصنوعی و غیره یگانگی تلاش و توحید مساعی داشته باشند. چرا که از طریق آن همسویی و اتحاد بین موارد موصوف شکل می‌گیرد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها همچنین نشان داد شایستگی‌های رهبری خدمت‌گذار، سرسختی روان‌شناختی، رهبری نوآورانه، سازماندهی و رهبری استراتژیک با قرار گرفتن در ربع بالا و سمت چپ نقشه اثرگذاری-اثرپذیری مستقیم به طور مشخص شایستگی‌های اثرگذار در آینده (دارای اثرگذاری زیاد و اثرپذیری کم) هستند. ویژگی بارز شایستگی‌های تأثیرگذار این است که بیشترین تأثیرگذاری را در رفتار مدیران آموزشی مذکور دارند و در عین حال چندان قابل کنترل نیستند. چرا که تأثیرپذیری آن‌ها در موضوع پژوهش نسبتاً کم است و تغییر آن‌ها وابسته به تغییر در عوامل بسیار دیگر است. در مجموع این شایستگی‌ها، باید به عنوان شایستگی‌ای کلیدی محیطی مؤثر بر رفتار مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی شناخته شوند و همواره شرایط آن‌ها را برای تنظیم سیاست‌ها و برنامه‌ها رصد گردد، چرا که تغییر در این شایستگی‌ها می‌تواند منجر به تغییرات در سایر شایستگی‌ها شود.

در ادامه مشخص گردید شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین و بصیرت آموزشی با قرار گرفتن در قسمت پایین و سمت راست ماتریس، به‌طور مشخص شایستگی‌های تأثیرپذیر در آینده هستند. ویژگی بارز شایستگی‌های تأثیرپذیر این است که نسبت به تکامل سایر شایستگی‌ها حساس هستند. چراکه شایستگی‌های هستند که قابلیت تأثیرپذیری بالاتری دارند و از طریق هماهنگی و اثرگذاری بر آنها می‌توان برای تحقق آینده مطلوب، تلاش و برنامه‌ریزی کرد یا از اثرات منفی آن‌ها کاست. از این جهت، این شایستگی‌ها، اصطلاحاً یک شایستگی خروجی به‌شمار می‌روند.

در نهایت مشخص گردید تفکر خلاق، وحدت‌گرایی و ظرفیت‌سازی نسبت به شایستگی‌های دیگر دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری هستند و به عنوان شایستگی‌های مستقل در سیستم شناخته می‌شوند. این بدان معناست که این شایستگی‌ها براساس داده‌های واردشده (مبتنی بر دیدگاه صاحب‌نظران)، نسبت به شایستگی‌های دیگر سیستم، اثرگذاری/پذیری کمتری دارند. لازم به تصریح است که همه ۱۴ عامل شناسایی شده همانگونه که در مرحله قبل مشخص گردید، در میان مجموعه شایستگی راهبردی، به‌عنوان مهمترین و موثرترین شایستگی‌ها شناسایی شده‌اند با این حال، شایستگی‌های



مستقل شناسایی شده در نقشه تأثیرگذاری/تأثیرپذیری (حاصل از نرم‌افزار میک‌مک) به نسبت سایر شایستگی‌ها از وزن کمتری برخوردار هستند.

با اقتباس از نتایج تحقیق مشخص شد ۱۴ شایستگی برای مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی در آینده نیاز است که از بین آن‌ها چهار شایستگی آگاهی موقعیتی، هم‌تا‌پروری، رهبری دیجیتال و یگانگی تلاش و توحید مساعی کلیدی‌ترین و راهبردی‌ترین شایستگی‌های راهبردی هستند. در نتیجه لازم است وضعیت آن‌ها در طراحی برنامه‌ها و اقدام‌های توسعه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی با محوریت مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی به‌طور ویژه لحاظ گردد و همواره اقدامات استراتژیک برای تعالی و شکوفایی آن‌ها مدنظر قرار گیرد.

لازم به ذکر است در مسیر انجام این تحقیق محدودیت‌های وجود داشت که در تعمیم‌دهی نتایج لازم است مورد توجه قرار گیرد. محدودیت اول اینکه در انجام آینده‌پژوهی رایج است از مدل‌های PEST، DEGEST و STEEP استفاده شود که به دلیل اینکه مدل‌های مذکور نمی‌توانست موضوع شایستگی‌های راهبردی را پوشش دهد و در این تحقیق هدف شناخت شایستگی بود نه اینکه مشخص گردد چه عواملی بر آن مؤثر هستند از مدل‌های نامبرده استفاده نشد. محدودیت دیگر اینکه این پژوهش صرفاً دیدگاه صاحب‌نظران مربوطه را منعکس کرده است لذا نمی‌توان نظرات آنها را به سایر زمینه‌ها و سایر مدیران آموزشی تعمیم داد. بر این مبنا به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد با انجام یک مطالعه تطبیقی تفاوت‌ها و شباهت‌های دیدگاه تمامی ذینفعان را پیرامون شایستگی‌های راهبردی در مراکز آموزشی کشور بررسی کرده و در نهایت دیدگاه‌های حاصله را با هم مقایسه کنند.

#### تعارض منافع / حمایت مالی

نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

## منابع

- Abdoss, M., Shafizadeh, H., & Solimani, N. (2019). Designing a future-research capability model for training managers of the Social Security Organization. *Future research of Iran*, 5(2), 119-145[ [in Persian]
- Asar, M., & Saedi, A. (2020). Designing the strategic competence model of Naja managers. *Law and Security Journal*, 4(55), 117-146[ [in Persian]
- Derwik, P., Hellström, D., & Karlsson, S. (2016). Manager competences in logistics and supply chain practice. *Journal of Business Research*, 69(11), 4820-4825.
- Drucker, P. F. (2012). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Duveneck, A., Grund, J., de Haan, G., & Wahler, K. (2021). Futures of area-based initiatives in German education: results from a quantitative Delphi survey. *European Journal of Futures Research*, 9(1), 1-16.
- Epps, Z. (2022). School District Leaders as Agents of Equity and Public Education Futures. *Journal of Futures Studies*, 27(1), 93-108.
- Ferreras-Garcia, R., Sales-Zaguirre, J., & Serradell-López, E. (2021). Developing entrepreneurial competencies in higher education: a structural model approach. *Education+ Training*, 63(5), 720-743.
- Figueiredo, P. C. N., Sousa, M. J., & Tomé, E. (2022). Integrative model of the leader competences. *European Journal of Training and Development*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Goharifar, M., Azar, A., & Moshabki, A. (2015). Future research: providing a picture of the organization's future using the scenario planning approach (case study: Iran Statistics Center). *Iranian Management Sciences*, 10(38), 36-65. [in Persian]
- Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi technique for forecasting and screening items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-143.
- Izadi, F., Ahmadi, A., & Charehjo, F. (2021). Future research of the development of Kurdistan province, issues and challenges facing it. *Geographical Sciences Applied Research Journal*, 21(62), 261-279[ [in Persian]
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.

Lisnerova, R., & Urbanová, E. (2020). Managerial Competencies and Education Need of School Headmasters in the Czech Republic. *International Journal of Teaching and Education*, 8(1), 33-46.

Moradi idisheh, Sh., Kairandish, M., Hassan gholipor yasori, T., & Sead Javadin, S.R. (2019). The competency model of the Islamic Republic of Iran army commanders based on the idea of the Supreme Commander. *Scientific quarterly of interdisciplinary studies of strategic knowledge*, 9(35), 239-264 [in Persian]

Mosavi, M., & Kahaki, F. (2017). Future research in land development (a look at the use of Mic-Mac and Scenario Wizard software). Urmia: Urmia University Press [in Persian]

Okonkwo, U., Ekpeyoung, B., Ndep, A., & Nja, G. (2020). Managerial Competencies A Survey of Healthcare Managers in A Tertiary Hospital in Calabar, South South Nigeria. *Nigerian Journal of Clinical Practice*, 23(7), 988-994.

Pakdaman saran, H. (2018). Future research and investigation of developments in the field of educational management. The first conference on human growth, development and health, 1-15 [in Persian]

Qader, K. S., Ismeal, B. A., Aziz, H. M., Hamza, P. A., Sorguli, S., Sabir, B. Y & Gardi, B. (2021). The Effect of Human Resources Management Skills on Accounting Information Quality in Kurdistan Public Sector. *Journal of Humanities and Education Development (JHED)*, 3(3), 131-143.

Rasa, T., & Laherto, A. (2022). Young people's technological images of the future: implications for science and technology education. *European Journal of Futures Research*, 10(1), 1-15.

Rezai donchali, M., Safarian hamedani, S., Taghvai Amoli, M. (2019). Presenting the future-research model in Mazandaran province education. *Biannual Sociology of Education*. Accepted online publication. [in Persian]

Rezai ghadi, M., & Rafie, H. (2021). Examining the applications of future research in public policy making. *Sepehr Tayyat*, 8(27), 85-102 [in Persian]

Saberi noghani, A., Maghol, A., Akbai, A., Jabari noghani, M. (2019). The future research of educational management studies based on the scenario method and the Global Business Network (GBN) model. *Psychological Sciences*, 93, 1185-1195. [in Persian]

Sharbatzadeh, R., Foladi, J., Nouri, M., Navkhasi, J. (2022). Prospective research on the development of human resources in the physical training organization of the

Islamic Republic of Iran Army with a structural analysis approach. Two-quarter journal of sports sciences and martial arts. 2(3), 1-17[ [in Persian]

Sharma, A. K., Joshi, A., & Jurwall, V. (2020). Performance measurement metrics in TPM: A contextual view to training and development. *Materials Today: Proceedings*, 28, 2476-2480.

Shen, J., & Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European management journal*, 36(6), 708-716.

Shin, J. C., Li, X., Byun, B. K., & Nam, I. (2020). Building a coordination system of HRD, research and industry for knowledge and technology-driven economic development in South Asia. *International journal of educational development*, 74, 1-9.

Sivathanu, B., & Pillai, R. (2019). Technology and talent analytics for talent management—a game changer for organizational performance. *International Journal of Organizational Analysis*. 28 (2), 457-473.

Talbi gorgani, S., Zinabadi, H.R., Jafarinia, S., & Hasanpour, A. (2022). The role of training transfer leadership in the transfer of in-service training with the mediation of planned behavior constructs. *Education in Law Enforcement Sciences*, 10(36), 61-92[ [in Persian]

Torabi kalate ghazi, A. (2019). Dimensions and components of command competence in Shahid Soleimani school. *Series of International Conferences of the Second Step of Islamic Revolution*, 2, 1-28[ [in Persian]

Tsu, S. (2016). *The art of war*. Cosimo Classics.

Vosoghi, A., Khazai, S. (2020). The effect of peer education on the productivity of human capital in a military force. *Scientific quarterly of interdisciplinary studies of strategic knowledge*, 11(45), 149-180 [in Persian]

Wisshak, S., & Barth, D. (2022). Perceptions of accountability for the transfer of training by leadership trainers. *International Journal of Training and Development*, 26(2), 209-227.

Xue, J., Rasool, Z., Gillani, A., & Khan, A. I. (2020). The Impact of Project Manager Soft Competences on Project Sustainability. *Sustainability*, 12(16), 1-18.

Yaghi, A., & Bates, R. (2020). The role of supervisor and peer support in training transfer in institutions of higher education. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 89-104.