



Iranian Scientific Association
of Public Administration



University of
Sistan and Baluchestan

Meta Synthesis of Employees' Competencies in Public Organizations based on Cooperative Governance approach

Reza Vaezi¹ | Naghmeh Torabi Nezhad^{2✉} |
Mirali Seyed Naghavi³ | Alireza Koushkie Jahromi⁴

- ¹. Professor, Department of Public management, Faculty of Management and Accounting, University of Allameh Tabataba'i, Iran. E-mail: vaezi@atu.ac.ir.
- ². Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Public management, Faculty of Management and Accounting, University of Allameh Tabataba'i, Iran. E-mail: torabinezhad.n@gmail.com.
- ³. Professor, Department of Public management, Faculty of Management and Accounting, University of Allameh Tabataba'i, Iran. E-mail: asnaghavi@atu.ac.ir.
- ⁴. Associate Professor, Department of Public management, Faculty of Management and Accounting, University of Allameh Tabataba'i, Iran. E-mail: koushkie@atu.ac.ir.

Abstract:

Objective: employees' competencies in public organizations based on cooperative governance approach have specific features and criteria in line with improving the quality of public services and enhancing government efficiency in responding to societal needs. Therefore, the current research aims to analyse the content of " employees' competencies in public organizations based on the cooperative governance approach.

Methods This research is practical in terms of purpose, qualitative in terms of data collection method through meta synthesis and library-based in terms of information gathering location. The target population includes all published articles in the field of cooperative governance and human resource competencies in both domestic (SID, Noormags, etc.) and international databases

Article type: Research

Cite this article: R. Vaezi, N. Torabi Nezhad, M. A. Seyed Naghavi, A. Koushkie Jahromi (2025). Meta Synthesis of Employees' Competencies in Public Organizations based on Cooperative Governance approach. *Governance and Development Journal*, 5 (2), 33-72. DOI: 10.22111/jipaa.2024.475217.1209.

Received: 27.08.2024

Revised: 24.11.2024

Accepted: 08.03.2025

Published: 24.06.2025



© The Author(s)

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

(ScienceDirect, SAGE, Wiley, Emerald, etc.) totaling 175 articles. Based on ISC and ISI indices, 20 articles from 45 domestic articles and 42 articles from 135 international articles were selected, making a total of 62 domestic and international articles and, finally, 56 articles were reviewed.

Results: The findings indicate 31 sub-concepts categorized into four main themes: knowledge, skills, abilities, and behaviors required for employees in public organization.

Conclusions: The results while expanding the domestic literature in the field of cooperative governance, can be used as a framework for operationalizing this approach by public organizations.

Keywords: Staff Competencies, Public Organizations, Collaborative Governance.



دانشگاه تهران

حکمرانی و توسعه

شماره ۱، ۳۴۶۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



جمهوری اسلامی ایران

فرا ترکیب شایستگی های کارکنان سازمان های دولتی بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه

رضا واعظی^۱ | نغمه ترابی نژاد^۲ | میرعلی سید نقوی^۳ | علیرضا کوشکی جهرمی^۴

^۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: vaezi@atu.ac.ir

^۲. نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

رایانامه: torabinezhad.n@gmail.com

^۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: asnaghavi@atu.ac.ir

^۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: koushkie@atu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف: شایستگی های کارکنان در سازمان های دولتی بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه، دارای ویژگی ها و معیارهای خاص و در راستای ارتقای کیفیت خدمات عمومی و افزایش کارایی دولت در پاسخ گویی به نیازهای جامعه است. بنابراین پژوهش حاضر با هدف فرا ترکیب «شایستگی های کارکنان سازمان های دولتی بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه» انجام شده است.

روش پژوهش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر نحوه جمع آوری اطلاعات، کیفی، از نوع فرا ترکیب و از نظر مکان جمع آوری اطلاعات، کتابخانه ای است. جامعه هدف شامل کلیه مقالات منتشر شده در حوزه حکمرانی همکارانه و شایستگی های منابع انسانی در پایگاه های داخلی (مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۱، نورمگز^۲ و ...) و پایگاه های خارجی (ساینس دایرکت^۳، سیج^۴، ویلی^۵ امرالدو^۶ ...) و تعداد آنها مشتمل بر ۱۷۵ مقاله بود. بر اساس شاخص های مؤسسه اطلاعات علمی پایگاه استنادی علوم جهان اسلام^۸ از بین ۴۵ مقاله داخلی، ۲۰

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۰۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۹/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۳

واژه های کلیدی:

شایستگی های کارکنان، سازمان های دولتی، حکمرانی همکارانه.

¹. SID

². Noormags

³. Scincedirect

⁴. Sage

⁵. Wiley

⁶. Emerald

⁷. ISI

⁸. ISC

استاد: واعظی، رضا؛ ترابی نژاد، نغمه؛ سید نقوی، میرعلی؛ کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۴۰۴) "فرا ترکیب شایستگی های کارکنان سازمان های دولتی بر اساس

DOI: 10.22111/jipaa.2024.475217.1209

رویکرد حکمرانی همکارانه" (۲)، ۳۳-۷۲.

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان



نویسندگان ©

مقاله و از بین ۱۳۵ مقاله خارجی، ۴۲ مقاله و در مجموع ۶۲ مقاله داخلی و خارجی انتخاب گردید و در نهایت ۵۶ مقاله مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان‌دهنده ۳۱ مفهوم فرعی در قالب ۴ مقوله اصلی شامل دانش، مهارت، توانایی و رفتار مورد نیاز کارکنان سازمان‌های دولتی است. **نتیجه‌گیری:** نتایج حاصل ضمن گسترش ادبیات داخلی در زمینه حکمرانی همکارانه، می‌تواند به‌عنوان چارچوبی برای عملیاتی کردن این رویکرد مورد استفاده سازمان‌های دولتی قرار گیرد.

مقدمه

از ابتدای قرن حاضر، حکمرانی همکارانه به دلیل توانایی آن در ارتقای اثربخشی، مشروعیت مردم‌سالاری و ظرفیت نوآورانه، در میان محققان و تصمیم‌گیرندگان حکمرانی عمومی به رسمیت شناخته شده است. این نوع حکمرانی به فرایندها و ساختارهایی اشاره دارد که ذی‌نفعان دولتی و خصوصی مرتبط و متأثر را از سطوح، بخش‌ها و سازمان‌های مختلف در تلاشی مشترک برای حل مشکلات حکمرانی و تولید ارزش عمومی، گرد هم می‌آورد (سورنسن و تورفلینگ؛ ۲۰۲۱). حکمرانی همکارانه به عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت، بسیار بر اهمیت تعامل و مشارکت فعال ذی‌نفعان تأکید می‌کند و به این ترتیب می‌تواند به تقویت روابط میان بخش‌های مختلف جامعه کمک کند (مکنقت؛ ۲۰۲۴). این رویکرد نه تنها شامل دولت، بلکه نهادهای خصوصی، سازمان‌های غیر دولتی و جامعه مدنی نیز می‌شود و تلاش می‌کند تا از طریق همکاری و همفکری، چالش‌های پیچیده حکمرانی را شناسایی و حل نماید. در این فرآیند، تبادل دانش و تجربیات میان ذی‌نفعان مختلف به ایجاد راهکارهای خلاقانه و پاسخگویی به نیازهای جامعه کمک می‌کند (گاسکو هرناندز، گیل گارسیا و لونا ریس؛ ۲۰۲۲). حکمرانی همکارانه می‌تواند موجب افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی در فرآیند تصمیم‌گیری شود و با ایجاد حس مالکیت و مشارکت در میان افراد، مشروعیت و حمایت عمومی را از خط‌مشی‌ها و برنامه‌های دولتی تقویت کند. در نتیجه، این رویکرد نه تنها به بهبود کارایی و اثربخشی سیاست‌ها منجر می‌شود، بلکه می‌تواند به تقویت سرمایه اجتماعی و ارتقاء کیفیت زندگی در جامعه نیز کمک کند (لارا، آرونا و باراندیاران؛ ۲۰۲۴).

همچنین حجم روبه‌رشدی از ادبیات، مسائل پیچیده و دشواری را در عصر حاضر توصیف می‌کند که دولت‌ها با برنامه‌ریزی و سپس تقسیم کار نمی‌توانند آنها را حل کنند (اسکات و مرتون؛ ۲۰۲۱). در چنین شرایطی که چالش‌ها و فشارهای جدیدی بر سازمان‌های بخش دولتی وارد می‌شود، ضرورت افزایش بهره‌وری کسب‌وکار، مدیران را به اتکای کمتری بر اختیارات سلسله‌مراتبی سنتی ملزم می‌کند و در عوض آنها بر مهارت‌های مذاکره، دیپلماسی بین‌سازمانی و ایجاد روابط، بیشتر تکیه می‌کنند (هملین و ویتفورد؛ ۲۰۲۰). رسیدگی به

¹. Sorensen & Torfing

². McNaught

³. Gasco-Hernandez, Gil-Garcia & Luna-Reyes

⁴. Larrea, Arrona & Barandiaran

⁵. Scott & Merton

⁶. Hamlin & Whitford

چنین مشکلاتی که از مرزهای سازمان عبور می‌کنند، نیازمند ترتیبات حکمرانی همکارانه است (اسکات و مرتون، ۲۰۲۱)، که بازیگران دولتی و ذی‌نفعان خصوصی را در تلاشی مشترک برای حل مشکلات پیچیده اجتماعی در جهانی آشفته، گرد هم می‌آورد و راه حل‌ها و نتایجی را ایجاد می‌کند که برای عموم ارزشمند و مفید است (تورفیلینگ و سورنسون، ۲۰۲۱). همچنین این شیوه از حکمرانی، راهی برای رسیدن به ارزش‌های مردم‌سالارانه مانند مشروعیت و عدالت اجتماعی است (تمرمن، ویکمن و بالون؛ ۲۰۲۱) و نیز به دلیل توانایی آن در تحریک یادگیری و نوآوری متقابل در خط‌مشی‌گذاری عمومی از طریق مشارکت فراگیر و بسیج منابع ذی‌نفعان، به‌منظور گسترش دامنه حکمرانی، مورد تأکید قرار می‌گیرد (سورنسن و تورفیلینگ، ۲۰۲۱).

در حکمرانی همکارانه، موفقیت فرآیند همکاری به‌شدت به توانایی رهبری و مهارت‌های ارتباطی بازیگران کلیدی وابسته است. این رهبران باید توانایی برقراری ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان مختلف را داشته باشند و به‌طور فعال به نظرات و دیدگاه‌های آن‌ها گوش دهند تا فضای مناسبی برای تبادل ایده‌ها و تجربیات ایجاد کنند (یون، فیلدز، کوچران و نباتچی؛ ۲۰۲۲). تعیین قوانین اساسی روشن و ایجاد اعتماد میان شرکت‌کنندگان نیز یکی از عوامل کلیدی در این فرآیند است، زیرا احساس امنیت و تعهد نسبت به نتایج مشترک را افزایش می‌دهد. تسهیل گفت‌وگو و کاوش در راه‌حل‌های خلاقانه برای اهداف مشترک، به ایجاد محیط یادگیری و خلاقیت منجر می‌شود که در آن ذی‌نفعان می‌توانند از توانایی‌ها و منابع یکدیگر استفاده کنند (لی؛ ۲۰۲۳). توجه به توانمندسازی ذی‌نفعان ضعیف و حفظ اعتبار فنی در جریان همکاری، موجب می‌شود که همه ذی‌نفعان احساس ارزشمندی و تعلق داشته باشند و فرآیند همکارانه با انسجام بیشتری پیش برود. در نهایت، این تعاملات و همکاری‌ها می‌توانند به شناسایی راه‌حل‌های پایدار و مؤثر برای مسائل پیچیده اجتماعی و اقتصادی منجر شوند (زمیری، سارایپا، کامارینها ماتوس و جاردیم گنکلاوز؛ ۲۰۲۲).

در این نوع حکمرانی از منابع انسانی سازمان‌های درگیر در فرآیند همکاری شامل مدیران اجرایی، مدیران و متخصصانی که در بخش دولتی، خصوصی یا غیرانتفاعی کار می‌کنند، خواسته می‌شود تا با همکاران خود در ادارات سراسر شهر، کشور و حتی جهان همکاری کنند (امرسون و گرلاک؛ ۲۰۱۶). غالباً سازمان‌های دولتی به‌عنوان شرکت‌کننده، دعوت‌کننده و مجری، در فرآیندهای همکاری عمل می‌کنند و وظیفه رهبری این فرآیند را بر عهده دارند (پوردی؛ ۲۰۱۲؛ هانگ؛ ۲۰۲۰؛ بیانچی، ناسی و ریونبارک؛ ۲۰۲۱؛ لیو، هان، فو، هوانگ و ژانگ؛ ۲۰۲۱؛ لی، کوین، ژو و لی؛ ۲۰۲۳)، و به‌عنوان تسهیل‌کننده، سازمان‌دهنده، تشویق‌کننده و واسطه شبکه عمل می‌کنند (ویهما و توئیکا؛ ۲۰۲۱).

¹. Temmerman, Veckman & Ballon

². Yoon, Fields, Cochran & Nabatchi

³. Li

⁴. Zamiri, Sarraipa, Camarinha-Matos & Jardim-Goncalves

⁵. Emerson & Gerlak

⁶. Purdy

⁷. Huang

⁸. Bianchi, Nasi & Rivenbark

⁹. Liu, Han, Fu, Huang & Zhung

¹. Li, Qian, Xu & Li

0

¹. Vihma & Toikka

1

در راستای ارزش‌های مهم حکمرانی همکارانه که مسئولیت‌پذیری عمومی و پاسخ‌گویی را در بر می‌گیرد، لزوم تقویت تعامل بین بخش دولتی و بازیگران اجتماعی و اقتصادی مرتبط کاملاً مشهود است. زیرا تعامل پیشرفته به سازمان‌های دولتی این امکان را می‌دهد تا خروجی‌های حکمرانی و نتایج ارزش عمومی خود را برای ذی‌نفعان اجتماعی توضیح دهند و همچنین به آنها این اجازه را می‌دهد تا سؤالات مرتبط را بپرسند، نظرات انتقادی را به‌طور مؤثر در میان بگذارند و از پاسخ‌گویی دولت اطمینان حاصل کنند (سورنسن و تورفیلینگ، ۲۰۲۱). بنابراین، زمانی که سازمان‌های دولتی در بستر حکمرانی همکارانه و با پیش‌فرض‌های آن به فعالیت می‌پردازند، برای کارکنان درگیر در این رویکرد، شرایط احراز جدید تعریف می‌شود که نیازمند فراگیری شایستگی‌های مرتبط با آن می‌باشند (کوکائو، جوکو، پینسوپاپ و ویولانوسات؛ ۲۰۲۱). در واقع، کارکنان سازمان‌های دولتی به‌عنوان مجری این رویکرد برای همکاری و در سراسر مرزهای نهادی، جغرافیایی، اقتصادی و اجتماعی در حوزه‌های مختلف خط‌مشی‌گذاری مانند مدیریت منابع طبیعی، سلامت عمومی، برنامه‌ریزی شهری و توسعه اقتصادی، انرژی و خدمات عمومی به شایستگی‌هایی در ارتباط با مشارکت و همکاری نیازمندند (ویهما و توئیکا، ۲۰۲۱).

از آنجاکه به‌کارگیری حکمرانی همکارانه مفروضات اساسی را به چالش می‌کشد، یادگیری متقابل را تحریک می‌کند، بر نتایج تمرکز و ناشناخته‌ها را مدیریت می‌کند و نیز هدفش مشخص کردن آینده است، شرکت‌کنندگان در این فرایند تشویق می‌شوند تا ذهنیت و مهارت‌های جدیدی را اتخاذ کنند (سورنسن و تورفینگ، ۲۰۲۱). با توجه به اینکه امروزه چارچوبی هماهنگ و راهبردی برای حکمرانی همکارانه وجود ندارد و اقدامات بخش دولتی و غیردولتی به‌دلیل اهداف و منافع متفاوت، ناهماهنگ یا حتی متناقض است، تنها زمانی که نهادی پایه وجود داشته باشد و افراد کلیدی حکمرانی مشارکت مؤثر را در فعالیت‌های همکاری بین بخش‌های مختلف توسعه دهند، حکمرانی همکارانه از مشروعیت برخوردار خواهد بود. کلید شکل‌گیری و حفظ این مشارکت‌ها، ایجاد وابستگی متقابل بر اساس چارچوبی مشخص و توانایی ذی‌نفعان به‌منظور مشارکت مؤثر در حکمرانی است (ژائو، چن، وو و وانگ؛ ۲۰۲۱).

بر اساس موضوعات مطرح‌شده، کارکنان سازمان‌های دولتی نقش کلیدی و حیاتی در فرآیند حکمرانی همکارانه ایفا می‌کنند. برای موفقیت در این نوع حکمرانی، این کارکنان باید دارای مجموعه‌ای از ظرفیت‌ها و شایستگی‌ها باشند که امکان اقدام مشترک و یادگیری همکارانه را فراهم کند. به‌طور خاص، توانایی‌های ارتباطی، مهارت‌های رهبری و دانش تخصصی در زمینه‌های مرتبط با همکاری‌های بین‌سازمانی از جمله این شایستگی‌ها هستند. به‌علاوه، کارکنان باید قادر به شناسایی و تحلیل نیازها و چالش‌های مختلف ذی‌نفعان باشند تا بتوانند به بهترین شکل ممکن با آنها تعامل کنند. هدف این پژوهش، شناسایی و بررسی این شایستگی‌ها است تا در نهایت، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای متناسبی برای تقویت آنها طراحی شود. با توجه به این موضوع، که شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی در بستر حکمرانی همکارانه منجر شود و زمینه‌ساز افزایش اثربخشی و اعتبار این نهادها در حل مسائل اجتماعی و اقتصادی گردد، سؤال پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

¹. Kokkaew, Jokkaw, Peansupap & Wipulanusat

². Zhao, Chen, Wu & Wang

بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه، کارکنان سازمان‌های دولتی نیازمند چه شایستگی‌هایی (دانش، مهارت، توانایی و رفتار) می‌باشند؟

مبانی نظری

شایستگی

از زمانی که مک کلند برای اولین بار در دهه ۱۹۷۰، شایستگی را توانایی حرفه‌ای برای دستیابی به سطح عملکرد شغلی مورد نیاز تعریف کرد، شایستگی موضوع بحث آکادمیک گسترده‌ای بوده است. سپس، شایستگی به‌جای هوش، به‌عنوان نشانه عملکرد شغلی عالی در نظر گرفته شد. در دهه ۱۹۸۰ نیز شایستگی به‌عنوان ویژگی اساسی فرد که منجر به عملکرد مؤثر یا برتر می‌شود، تعریف شد. پس از آن مطرح شد که شایستگی حرفه‌ای به قابلیت‌های مورد نیاز تمرین‌کنندگان از گروه‌های نسبتاً متنوع برای رویارویی با تکامل و توسعه سازمانی اشاره دارد. به‌طور کلی، شایستگی به ویژگی‌های ذاتی و اساسی افراد مربوط می‌شود و جنبه‌های ضمنی (انگیزه‌ها، کیفیت‌ها و خودپنداره‌ها) و جنبه‌های خاص (دانش و مهارت‌ها) را در بر می‌گیرد که می‌توانند به پیش‌بینی عملکرد شغلی افراد کمک کنند. بنابراین، به‌منظور تشخیص موفقیت یا شکست فرد در انجام وظایف شغلی، لازم است شایستگی‌ها به‌درستی شناسایی و تعریف شوند (چانگ و چن، ۲۰۲۱).

توجه به شایستگی در سازمان‌های دولتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این سازمان‌ها مسئول ارائه خدمات عمومی و تحقق سیاست‌های عمومی هستند. با توجه به پیچیدگی و تنوع وظایف در این نهادها، وجود کارکنانی با دانش، مهارت و انگیزه لازم می‌تواند به ارتقاء عملکرد سازمانی، در جهت اهداف دولت مانند بهبود شفافیت و افزایش اعتماد عمومی نسبت به نهادهای دولتی و پاسخگویی به چالش‌های محیطی کمک کند (نانکرویس و کمرون، ۲۰۲۳). در سازمان‌های دولتی، شایستگی به‌عنوان یک عامل کلیدی در توسعه پایدار و بهبود حکمرانی همکارانه عمل می‌کند. در یک محیط متغیر و در حال تحول، کارکنان با شایستگی‌های بالا می‌توانند به‌طور مؤثر با ذی‌نفعان مختلف همکاری کرده و تصمیمات مبتنی بر شواهد را اتخاذ کنند. این رویکرد نه تنها به حل مسائل پیچیده و چندبعدی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به شناسایی و پیشگیری از چالش‌های آینده نیز منجر شود. در نتیجه، سرمایه‌گذاری در توسعه شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، نه تنها به افزایش کارایی و اثربخشی این نهادها کمک می‌کند، بلکه به تقویت نهادهای مردم‌سالار و ایجاد جوامع پایدارتر نیز می‌انجامد (رونی، ویجایا، نابابان، جولانتیری و سیلالاهی، ۲۰۲۴).

شایستگی‌های منابع انسانی

در طول دو دهه گذشته شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی عمدتاً بر روی رویکردی جهان‌شمول متمرکز شده‌اند که مجموعه‌ای از شایستگی‌های کلی و عمومی را در برمی‌گیرد و لازم است با توجه به تنوع بین‌نقش‌ها و مجموعه‌های مختلف، شایستگی‌های مورد نیاز منابع انسانی به‌منظور انجام وظایف شغلی، برای نقشی خاص

¹. Chung & Chen

². Nankervis & Cameron

³. Rony, Wijaya, Nababan, Julyanthry & Silalahi

تنظیم (مک کارنتی، مورفی و مک کارنتی؛ ۲۰۲۱) و به‌عنوان اجزای ترکیبی و یکپارچه دانش، مهارت و نگرش تعریف شوند. تعریف شایستگی به صراحت نشان می‌دهد که آموزش مبتنی بر شایستگی نه‌تنها به مؤلفه رفتاری بلکه به دانش و نگرشی که توسط آن اقدامات انجام می‌شود نیز مربوط می‌گردد (وان گلدرن؛ ۲۰۲۲). همچنین لازم است با گسترش تقاضا برای استعدادهای منابع انسانی باکیفیت بالا، برنامه‌های آموزشی نیز تغییر کنند تا شایستگی‌های منابع انسانی افزایش یابد و با نیازهای درحال تحول همگام شود، به‌طوری که نیازهای جامعه برآورده شود (چانگ و چن، ۲۰۲۱).

شایستگی‌ها عناصر اساسی برای مدیریت افراد هستند و می‌توانند در تمام فرایندهای منابع انسانی گنجانده شوند. یک رویکرد شایستگی که به‌درستی ایجاد شده است، با کمک به توسعه افراد بهره‌وری آنها را افزایش می‌دهد (سیلوا و ریبریو؛ ۲۰۲۰). شایستگی‌های منابع انسانی امکان توسعه و ارائه شایستگی‌های سازمانی را فراهم می‌کند. از این نظریکی از چالش‌های مدیریت شایستگی، تفکیک و هماهنگ‌سازی ابزارهایی است که شرایط لازم برای استفاده و توسعه آنها را فراهم می‌کند. توسعه شایستگی‌های انسانی نقش مهمی در کمک به آموزش افراد، تغییر نگرش آنها نسبت به شیوه‌های کاری و تغییر درک آنها از واقعیت دارد (گاللی و جونیور؛ ۲۰۱۹).

در همین راستا، مدل‌های شایستگی با تجزیه و تحلیل، سازمان‌دهی، ارائه و استفاده از اطلاعات شایستگی (مک کارنتی و همکاران، ۲۰۲۱)، به‌عنوان نقشه راه منابع انسانی در جهت شناسایی شکاف‌های شایستگی، اولویت‌بندی حوزه‌های توسعه، تعیین روش توسعه، خودارزیابی و ایجاد برنامه‌های توسعه فردی عمل می‌کند (ویکر؛ ۲۰۲۱) و پیوند متمایزی بین فرصت‌های یادگیری و اهداف توسعه‌ای آینده، ارائه می‌دهند (مک کارنتی و همکاران، ۲۰۲۱).

شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان‌ها به‌عنوان ابزاری برای ایجاد انسجام و هم‌سویی میان اهداف فردی و سازمانی عمل می‌کنند. در دنیای امروز که نیازها و چالش‌های اجتماعی و اقتصادی به‌سرعت در حال تغییر هستند، سازمان‌ها باید به‌طور مداوم به ارتقاء شایستگی‌های کارکنان خود بپردازند تا بتوانند به‌خوبی به این تغییرات پاسخ دهند (السدان، سالامه، رشیا، الرویلی، اواد علی و جونز؛ ۲۰۲۳). این امر به ویژه در حکمرانی همکارانه حائز اهمیت است و به کارکنان این امکان را می‌دهد که در محیط‌های پیچیده و پویا به‌خوبی عمل کنند (اونیانگو؛ ۲۰۲۴). در یک سیستم همکارانه، جایی که تعاملات و همکاری میان نهادهای مختلف ضروری است، وجود کارکنانی با شایستگی‌های متناسب، به ترویج تصمیم‌گیری‌های مشترک کمک می‌کند. این شایستگی‌ها شامل مهارت‌های ارتباطی، تحلیلی، تفکر انتقادی و توانایی کار تیمی هستند که به کارکنان اجازه می‌دهند تا به‌طور مؤثر با ذینفعان مختلف تعامل کنند و در راستای تحقق اهداف مشترک گام بردارند (ماچاریا، بانزی و چانگالیم؛ ۲۰۲۳).

¹. McCartney, Murphy & McCartney

². Van Gelderen

³. Silva & Ribeiro

⁴. Galleli & Junior

⁵. Wicker

⁶. Alsadaan, Salameh, Reshia, Alruwaili, Awad Ali & Jones

⁷. Onyango

⁸. Macharia, Banzi & Changalima

حکمرانی

حکمرانی به‌عنوان تعیین هنجارها و قوانین مشترک به‌منظور هدایت رفتار فردی و جمعی تعریف می‌شود که سازوکار آن اقتدار دولتی یا خودکامگی نیست، بلکه شبکه خودمدیریتی مبتنی بر اهداف مشترک است. امرسون، ناباتچی و بالوغ^۱ (۲۰۱۲)، بیان می‌کنند که حکمرانی فرایند خط‌مشی‌گذاری و مدیریت عمومی است که هسته اصلی آن در ایجاد رویه‌های تصمیم‌گیری مشترک نهادینه شده است. به‌عنوان نوع نسبتاً جدیدی از ابزار خط‌مشی‌گذاری، حکمرانی ترکیب ساده‌ای از عناصر نیروی کار نیست، بلکه هماهنگی و ادغام طیفی از عناصر بین‌بخشی برای ایجاد نتایج مطلوب است که توسط هریک از طرفین به‌طور مستقل قابل دستیابی نیست. این امر نه تنها به وحدت هدف و آگاهی در میان نهادهای مختلف حکمرانی نیاز دارد، بلکه به برنامه‌ریزی رفتاری مشخص مانند توسعه رویه‌ها یا ترتیبات سازمانی روشن، اشتراک‌گذاری دانش، منابع و تقویت نقش‌های رهبری متعدد، نیاز دارد (ژائو و همکاران، ۲۰۲۱).

با ورود به عصر ارتباطات شبکه‌ای و جوامع اطلاعاتی، شیوه حکمرانی دولت‌ها، تغییر و تحولات ملموسی را تجربه کرده است (دقتی و نورمحمدی، ۱۴۰۲) و به‌عنوان یک فرآیند سازمان‌یافته و مشارکتی در مدیریت عمومی، اهمیت زیادی در تسهیل تعاملات میان نهادهای دولتی، بخش خصوصی و جامعه مدنی دارد (لی، ۲۰۲۳). همچنین قلمرو قدرت عمومی در مدیریت ارزش عمومی از حوزه دولت، دیوان‌سالاری‌های دولتی و بازار به حوزه‌های وسیع‌تری در سطح جامعه مدنی و شبکه‌های حکمرانی توسعه یافته است و بازیگرانی از بخش‌های مختلف در خلق ارزش عمومی مشارکت دارند (سلیمانی، حسین‌پور و سیدنقوی، ۱۴۰۲). این رویکرد با ایجاد ساختارهای شفاف و پاسخگو، به تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد و نیازهای واقعی جامعه کمک می‌کند و در نتیجه، کیفیت خدمات عمومی را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، حکمرانی مناسب می‌تواند به تقویت اعتماد عمومی، کاهش فساد و ارتقاء مشارکت شهروندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری منجر شود (اونانگو، ۲۰۲۴).

حکمرانی همکارانه

حکمرانی همکارانه ترتیبات رسمی و اجماع‌محور با آغازگری دولت و تعامل با بخش‌های غیردولتی است (آنسل و گاش^۲، ۲۰۰۷). طبق تعریف امرسون و همکاران (۲۰۱۲)، این نوع حکمرانی، چند ذی‌نفعی است که می‌تواند شامل دولت، بخش خصوصی، جامعه مدنی، اجتماع و ترتیبات ترکیبی باشد و سازمان‌های دولتی، اغلب دعوت‌کننده هستند. در واقع این نوع حکمرانی به‌عنوان فرایندها و ساختارهای تصمیم‌گیری و مدیریت خط‌مشی عمومی در نظر گرفته می‌شود که افراد را به‌طور سازنده در فراسوی مرزهای سازمان‌های دولتی، سطوح دولتی/حوزه‌های عمومی، خصوصی و مدنی درگیر می‌کند تا هدفی عمومی را انجام دهد که در غیر این صورت محقق نمی‌شود. شبکه دانشگاهی (۲۰۱۸)، به تعاریف قبلی اضافه می‌کند که شرکت‌کنندگان برای تقویت جوامع خود و شکل دادن به تصمیمات خط‌مشی عمومی پایدار، در حکمرانی همکارانه شرکت کرده و از

^۱. Emerson, Nabatchi & Balogh

^۲. Ansell & Gash

ویژگی‌ها و منابع منحصر به فرد بخش عمومی، خصوصی و مدنی برای بیشترین تأثیر، استفاده می‌کنند (کرن و اسمکتو، ۲۰۲۱).

این تعاریف، به همکاری چند بازیگر اشاره دارند که معمولاً توسط یک سازمان در بخش دولتی با هدف ایجاد اجماع میان ذی‌نفعان در مورد طراحی و اجرای مجموعه‌ای رسمی از خط‌مشی‌ها برای تولید ارزش عمومی هدایت می‌شود (بیانچی و همکاران، ۲۰۲۱) و توضیح می‌دهند که چگونه حکمرانی همکارانه با انواع کلی‌تر همکاری در بخش خط‌مشی عمومی متفاوت است.

طبق نظریه حکمرانی همکارانه امرسون و همکاران (۲۰۱۲)، ساختار قابل اجرای این فرایند شامل «مجموعه‌ای از اصول، قواعد، هنجارها، و رویه‌های تصمیم‌گیری ضمنی و صریح» است که انتظارات بازیگران در یک حوزه معین حول آنها هم‌گرا می‌شود و پویایی‌ها و اقدامات همکارانه به حوزه‌های کانونی اصلی بازیگران تبدیل می‌شوند تا فرایند همکاری را هدایت کنند. پویایی همکارانه شامل سه عنصر اصلی تعامل اصولی، انگیزه مشترک و ظرفیت به‌منظور اقدام همکارانه است. اقدامات همکارانه محصول ایجاد اجماع است که در آن توافق برای دستیابی به هدفی مشترک حاصل می‌شود و می‌تواند به اشکال مختلف مانند تأمین منابع مهم، ایجاد خط‌مشی‌ها و توسعه برنامه‌ها، نمود پیدا کند (چی و هیسکی، ۲۰۲۱). محرک‌های همکاری شامل ضرورت، نوآوری و چشم‌انداز مورد انتظار از نتایج همکاری است که منجر به تلاش‌های هماهنگ و پایدار بازیگران برای دستیابی به نتایج مطلوب می‌شود (ملک‌پور، توفیک و چستر فیلد، ۲۰۲۱).

شرایط موجود در ابتدای همکاری، نقش مهمی در فرایند همکارانه بازی می‌کند زیرا می‌تواند همکاری ذی‌نفعان را بین خود یا بین آنها و نهادهای دولتی تسهیل کند یا مانع شود. ایجاد اعتماد مرحله‌ای ضروری قبل از شروع همکاری است و فرایندی زمان‌بر و دشوار است. اگر عدم تعادل قدرت/منابع قابل توجهی وجود داشته باشد، حزب قوی‌تر ابتکار عمل را به دست می‌گیرد و حزب ضعیف‌تر مشارکت مؤثر را دشوار می‌یابد که منجر به بی‌اعتمادی یا تعهد شکننده می‌شود. از طرفی، سابقه همکاری موفق می‌تواند انباشت سرمایه و سطح بالایی از اعتماد را تشویق کند که به نوبه خود منجر به ارتباطات کامل‌تر و سطح بالایی از تعهد می‌شود (لیو، فو، هان، هوانگ و ژوانگ، ۲۰۲۱). همچنین، مشخص بودن انگیزه همکاری و ایجاد درک مشترک از هدف همکاری و مشکلاتی که باید به آنها رسیدگی شود و راه‌حل‌های بالقوه آن، پیش‌نیاز شروع این فرایند است (ملک‌پور و همکاران، ۲۰۲۱).

حکمرانی همکارانه به عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت عمومی، به‌ویژه در عصر حاضر که با چالش‌های پیچیده اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی مواجه هستیم، اهمیت بسیاری پیدا کرده است. این رویکرد با تکیه بر مشارکت فعال ذی‌نفعان مختلف-شامل نهادهای دولتی، جامعه مدنی و بخش خصوصی-امکان ایجاد فرآیندهای تصمیم‌گیری جامع و شفاف را فراهم می‌کند (کالو، تیسدیل، روی، بلازکا و مازی، ۲۰۲۴). از طریق

¹. Kern & Smutko

². Che & Hickey

³. Malekpour, Tawfik & Chesterfield

⁴. Liu, Fu, Han, Huang & Zhuang

⁵. Calo, Teasdale, Roy, Bellazzecca & Mazzei

همکاری میان این نهادها، می‌توان نیازها و نظرات متنوع جامعه را به‌خوبی شناسایی و در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌های اجرایی لحاظ کرد. این فرآیند نه‌تنها به بهبود کیفیت خدمات عمومی کمک می‌کند، بلکه به ایجاد اعتماد عمومی و تقویت انسجام اجتماعی نیز می‌انجامد (بلوک، زوربا، رید و مک کارتی، ۲۰۲۳). این رویکرد علی‌رغم اینکه تلاشی پرفرازونشیب محسوب می‌شود، گاهی تنها گزینه برای رسیدگی به مشکلات بین سازمانی است. بسیاری از پایدارترین و چالش برانگیزترین موضوعات خط‌مشی‌گذاری اجتماعی، مانند فقر، جرم، جنایت و مسائل زیست‌محیطی در این دسته قرار می‌گیرند و مشکلاتی را در بر می‌گیرند که از مرزهای سازمان عبور می‌کنند و نیازمند راه‌حل‌های همکارانه و سازگار است.

حکمرانی همکارانه به توسعه راهکارهای نوآورانه برای حل مسائل پیچیده کمک می‌کند. نهادهای حکومتی می‌توانند با گردهمایی ایده‌ها و تجربیات متنوع از طرف‌های مختلف، به راهکارهایی دست یابند که بیشتر با نیازهای واقعی جامعه متناسب باشند و موجب افزایش شفافیت و پاسخگویی در تصمیمات حکومتی شوند، چراکه ذی‌نفعان می‌توانند به‌طور مستقیم در فرآیندها مشارکت کرده و بر نتایج نظارت کنند (لی، ۲۰۲۳). این رویکرد، علاوه بر کمک به ارتقاء کیفیت زندگی اجتماعی و اقتصادی، به تقویت نهادهای مردم‌سالار و ایجاد جوامع پایدارتر نیز می‌انجامد (بلوک و همکاران، ۲۰۲۳).

چارچوب نظری پژوهش

با توجه به اینکه حکمرانی همکارانه به‌دنبال افزایش هماهنگی و اشتراک دانش، کاهش تضاد بین بازیگران اجتماعی و سیاسی است (سورنسن و تورفینگ، ۲۰۲۱)، اجرای آن نیازمند تعاملات پیچیده بین تعداد زیادی از بازیگران وابسته به هم است (بیانچی و همکاران، ۲۰۲۱). تعدادی از محققان بر این باورند که اغلب اصطلاح حکمرانی همکارانه برای توصیف نحوه کار مؤسسات دولتی با سایر ذی‌نفعانی استفاده می‌شود که حق تخصیص مزایا را ندارند (لیو و همکاران، ۲۰۲۱). مطالعات مختلفی به نقش پررنگ دولت به‌عنوان هماهنگ‌کننده و ایجاد‌کننده فرایند همکاری اذعان دارند (لی و همکاران، ۲۰۲۲؛ هانگ، ۲۰۲۰؛ لیو و همکاران، ۲۰۲۱؛ چی و هیسکی، ۲۰۲۱)، بنابراین نهادهای دولتی به‌عنوان رهبران این فرایند و عنصر اصلی در فراخواندن ذی‌نفعان برای همکاری و ایجاد فرمان همکاری هستند و همچنین می‌توانند به‌عنوان میانجی، همکاری میان ذی‌نفعان را تسهیل کنند (واعظی و قیطرانی، ۱۳۹۸). در واقع در این رویکرد، نهادی در بخش دولتی سایر ذی‌نفعان جامعه را درگیر انجام یک فرایند یادگیری راهبردی با هدف قالب‌بندی ارزش عمومی، محرک‌های آن و منابع راهبردی مورد نیاز به‌منظور تأثیر بر نتایج جامعه می‌کند (بیانچی و همکاران، ۲۰۲۱).

برای طراحی چارچوب حکمرانی همکارانه که مراحل اصلی آن شامل ارزیابی، شروع، مشورت و پیاده‌سازی است، به این موضوعات پرداخته می‌شود که همکاری چرا، در چه زمینه‌ای، توسط چه کسی و چگونه اتفاق می‌افتد (ملک‌پور و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین به‌منظور اجرای این رویکرد و گذر از تأکید بر سلسله‌مراتب در مدیریت دولتی به‌سوی شبکه‌ها و همکاری در قالب الگوی حکمرانی، شایستگی‌های متناسب با آن نیاز است. پژوهش‌های انجام شده در

¹. Bullock, Zurba, Reed & McCarthy

ارتباط با الگوهای مختلف حکمرانی نیاز به شایستگی‌های خاص این شرایط را تأیید می‌کنند، از جمله در حکمرانی خوب شایستگی‌های فردی (نگرشی، اسلامی، شخصیتی و رفتاری) و شغلی (تعاملی، سازمانی، مهارتی و دانشی) (نیویان و همکاران، ۱۴۰۱)؛ شایستگی تشریک مساعی و روحیه همکاری مشارکتی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، مدیریت جامع تقاضای ذی‌نفعان، سازمان‌دهی منابع، مدیریت عملکرد ثمربخش، توفیق و هدف‌گذاری مشترک، نظام‌های عادلانه حقوقی، برنامه‌ریزی و ایجاد شرایط و فرصت‌های محیطی مناسب و دیدگاه راهبردی و توسعه (توکلی و برزگ حداد، ۱۳۹۴)؛ یادگیری، صراحت، صداقت، نوع‌دوستی و تصمیم‌گیری (مزومدار^۱، ۲۰۱۷)؛ معرفی شده‌اند. شایستگی‌های مورد نیاز حکمرانی شبکه‌ای مهارت‌های رهبری، ارتباط و شایستگی‌های همکارانه (کاپوکو و هو، ۲۰۲۰)؛ و شایستگی‌های مورد نیاز حکمرانی همکارانه مهارت‌های تحلیلی در مرحله ارزیابی؛ مهارت‌های نرم در مرحله شروع؛ مهارت‌های تسهیلگری در مرحله مشورت؛ شایستگی‌های مدیریت شبکه در مرحله پیاده‌سازی و نیاز به فراشایستگی‌های ذهنیت همکارانه، تفکر نظام‌مند، گشودگی و ریسک‌پذیری در تمام مراحل هستند (مورس و استفنز^۲، ۲۰۱۲). همچنین، برای مدیریت موثر پویایی‌های همکاری به ایجاد انگیزه و درک مشترک، ایجاد اعتماد و ظرفیت‌های ارتباطی، ایجاد مسئولیت‌پذیری، تجزیه و تحلیل راه حل‌ها، ایجاد تعهد، تسهیل رهبری و انعطاف‌پذیری نیاز است (ملک‌پور و همکاران، ۲۰۲۱).

در این پژوهش با تأکید بر اینکه در حکمرانی همکارانه، همکاری توسط چه کسی اتفاق می‌افتد و با عنایت به این موضوع که سازمان‌های دولتی نقش کلیدی در مشارکت با سایر با سایر ذی‌نفعان دارند، هدف اصلی شناسایی شایستگی‌های کارکنان سازمان‌های دولتی برای پیشبرد هر یک از مراحل این رویکرد می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی؛ از نظر نحوه جمع‌آوری اطلاعات، کیفی؛ از نوع فراترکیب^۳ و از نظر مکان جمع‌آوری اطلاعات، کتابخانه‌ای است. در روش فراترکیب صرفاً ادبیات موضوع مورد نظر و تحلیل ثانویه صورت نمی‌گیرد، بلکه تحلیل و تفسیر یافته‌های ثانویه برای فهم عمیق مورد بررسی قرار می‌گیرد (بنچ و دی^۴، ۲۰۱۰)؛ آگویر و بولتون^۵، ۲۰۱۴). جامعه هدف شامل کلیه مقالات منتشره شده در حوزه حکمرانی همکارانه و شایستگی‌های منابع انسانی در پایگاه‌های داخلی (پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۶، نورمگز^۷ و...) و پایگاه‌های خارجی (ساینس دایرکت^۸، سیج^۹، وایلی^{۱۰}، امرالد^{۱۱} و...) است که تعداد آنها مشتمل بر ۱۷۵ مقاله

¹. Mazumdar

². Kapucu & Hu

³. Morse & Stephens

⁴. meta synthesis

⁵. Bench & Day

⁶. Aguirre & Bolton

⁷. SID

⁸. Noormags

⁹. Scindirect

¹⁰. Sage

¹¹. Wiley

¹². Emerald

0

1

2

بود. بر اساس شاخص‌های موسسه اطلاعات علمی^۱ پایگاه استنادی علوم جهان اسلام^۲، از بین ۴۵ مقاله داخلی، ۲۰ مقاله و از بین ۱۳۵ مقاله خارجی، ۴۲ مقاله و در مجموع ۶۲ مقاله داخلی و خارجی به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب گردید. سپس براساس ملاک‌های خروج (عدم احراز ملاک‌های ورود و حذف مقالاتی که مفاهیم مرتبط با حکمرانی همکارانه و شایستگی‌های منابع انسانی ارائه نکرده بودند)، در نهایت از بین ۶۲ مقاله، ۵۶ مقاله (۱۹ مقاله داخلی و ۳۷ مقاله خارجی) مورد بررسی قرار گرفت. هرکدام از مقالات نهایی به‌صورت کامل مطالعه شد و کلید واژه‌هایی که در متن این مقالات در ارتباط با حکمرانی همکارانه و شایستگی‌های منابع انسانی به‌کار گرفته شده بود، انتخاب گردید. ابزار پژوهش، سنجه‌های غیرواکنشی از نوع اسناد و مدارک (مقاله) است. استخراج مفاهیم شایستگی‌های مربوط به حکمرانی همکارانه براساس الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۳ (۲۰۰۷) به شرح زیر می‌باشد:

مرحله اول: تنظیم پرسش پژوهش

در این مرحله پرسش‌های اساسی براساس جدول ۱ مطرح و با پاسخگویی به آن محدوده کار مشخص شده است.

جدول ۱. پرسش‌های مرحله اول پژوهش فراترکیب

مشخصه‌ها	ابعاد
تعیین و شناسایی شایستگی‌های کارکنان در بستر حکمرانی همکارانه	What (چیستی کار)
مقالات منتشره شده در زمینه حکمرانی همکارانه و شایستگی‌های منابع انسانی	Who (جامعه مورد مطالعه)
مقالات داخلی از سال ۱۳۹۱ تا سال ۱۴۰۲ مقالات خارجی از سال ۲۰۱۱ تا سال ۲۰۲۲	When (بازه زمانی)
روش‌ها و معیارهای انتخاب منابع، بررسی موضوعی منابع، یادداشت برداری، تحلیل، دسته بندی و مقوله‌بندی مفاهیم مورد مطالعه	How (چگونگی روش)

مرحله دوم: بررسی نظام مند متون

براساس جستجوی انجام‌شده براساس کلیدواژه‌های حکمرانی همکارانه و شایستگی‌های منابع انسانی در پایگاه‌های داخلی و پایگاه‌های خارجی ۱۷۵ مقاله (۴۵ مقاله داخلی و ۱۳۰ مقاله خارجی) مورد مطالعه گرفتند.

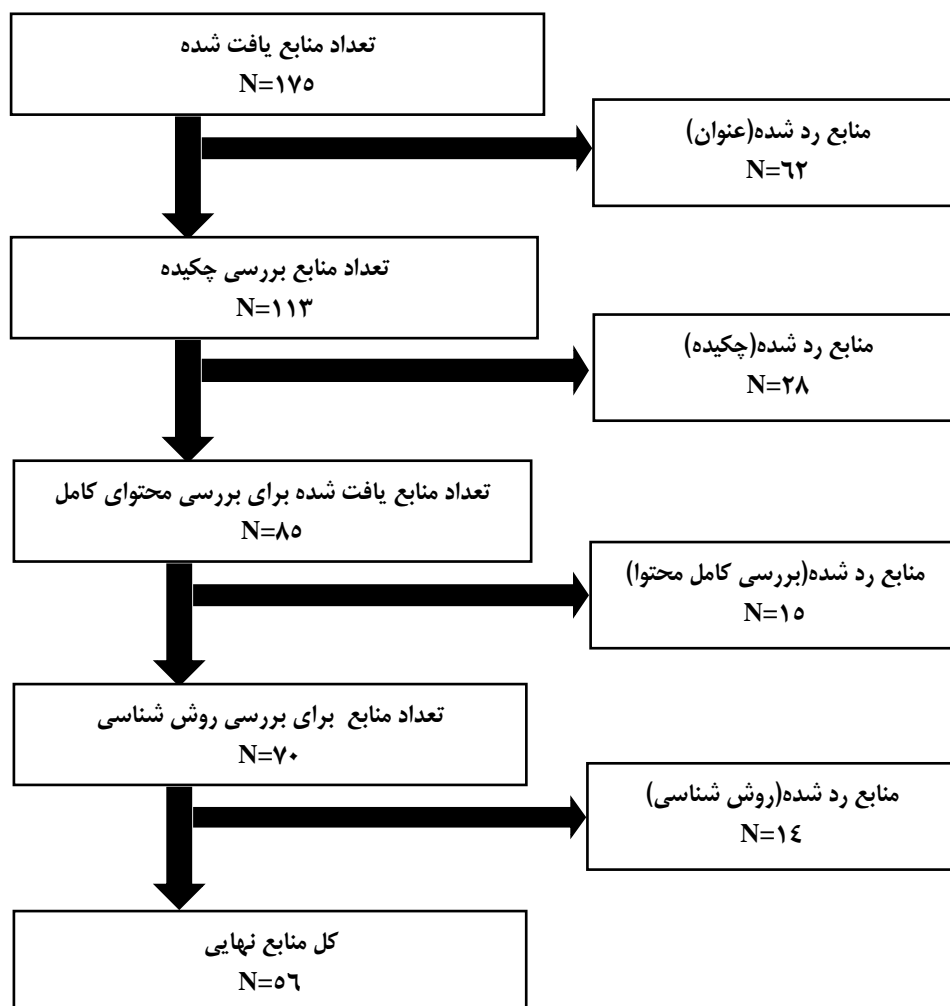
مرحله سوم: جست و جو و انتخاب منابع مناسب

در این مرحله برای بررسی و تحلیل و انتخاب منابع مناسب از الگوریتم معرفی‌شده در شکل ۱ استفاده شده است؛ بدین معنی که منابع مورد نظر بر اساس معیارهای (عنوان، چکیده، محتوا و روش‌شناسی) مورد بررسی قرار گرفتند که در نهایت تعداد ۵۶ مقاله برای فراترکیب نهایی انتخاب شدند که از میان آن‌ها ۳۷ مقاله به زبان انگلیسی و ۱۹ مقاله به زبان فارسی می‌باشند.

^۱. ISI

^۲. ISC

^۳. Sandelowski & Barroso



شکل ۱. فرآیند انتخاب منابع نهایی

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات

در مرحله چهارم به گردآوری اطلاعات منابع انتخاب شده در جدول ۲ بر اساس مشخصات نام و نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار، نوع منبع مؤلفه‌های مرتبط با حکمرانی سازمانی، مشخصات روش‌شناختی (روش پژوهش، ابزار پژوهش و جامعه پژوهش) پرداخته شد. بیشترین تعداد مقاله‌های انگلیسی مربوط به سال ۲۰۲۱ با تعداد ۲۱ مورد بود و بیشترین تعداد مقاله‌های فارسی مربوط به سال‌های ۱۳۹۴ و ۱۳۹۶ با تعداد هر کدام سه مورد بود. از مجموع ۵۶ مقاله، ۴۰ مورد با روش کیفی، ۱۰ مورد با روش ترکیبی و ۶ مورد با روش کمی انجام شده بود.

جدول ۲. چک لیست مشخصات مقالات همراه با شایستگی‌های مرتبط با حکمرانی همکارانه در مقالات

ردیف	سال	نویسنده	شایستگی‌ها	روش‌شناسی		
				روش پژوهش	ابزار پژوهش	جامعه پژوهش
۱	۲۰۲۲	شوبرت و ویلیامز ^۱	مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، همکاری، اشتراک و توزیع دانش، مستندسازی	آمیخته اکتشافی	پرسش‌نامه و مصاحبه	مدیران صنعتی
۲	۲۰۲۲	وان گلدرن	آموزش، تلاش‌گری، شبکه‌سازی، هدایت و ارشاد، یادگیری	کمی-کیفی	پرسش‌نامه و مصاحبه	۱۶۲ دانشجوی کارشناسی ارشد
۳	۲۰۲۲	لی، کوبین، ژو و لی	رهبری مشارکتی، اشتراک و توزیع دانش، مهارت تصمیم‌گیری، حل مسئله، همکاری، مدیریت مالی، مدیریت چند فرهنگی، رهبری تسهیل‌کننده یا توانمند ساز، سازماندهی، ایجاد اعتماد، همکاری، تحقیق و اکتشاف، دانش شبکه‌ای و دیجیتال، ثبات رفتاری، نوآوری و خلاقیت	کیفی	اسناد و مصاحبه	اسناد دولتی و مصاحبه با کارکنان
۴	۲۰۲۲	کاستر ^۲	کشف و خلق دانش، همکاری، تعامل، ایجاد اعتماد، سازمان‌دهی دانش، کشف و خلق دانش، اشتراک و توزیع دانش، یادگیری، به کارگیری دانش، به کارگیری دانش، تحصیلات، ایجاد اعتماد	کمی	دیتاهای بایگانی	۱۶۱ شرکت هلندی
۵	۲۰۲۱	ویهما و توئیکا ^۳	همکاری، مهارت ادراکی، مشارکت، تعادل قدرت، تعادل منابع، مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، ایجاد اعتماد، سازماندهی، رهبری تسهیل‌کننده یا توانمند ساز، مذاکره، استاندارد سازی، مشارکت، تکریم، نظارت و کنترل، ارزیابی و انتخاب راه‌حل، پاسخگویی، میانجی‌گری، تحصیلات، دانش فنی، مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، رهبری	ترکیبی	مصاحبه	۴۵ نفر از کارکنان مرتبط با امور جنکل داری
۶	۲۰۲۱	چواردا و تریو ^۴	رهبری تسهیل‌کننده یا توانمند ساز، رهبری تحول‌آفرین، نوآوری و خلاقیت، رقابت طلبی، تعامل، فرا تکریم، ایجاد ظرفیت، یادگیری، مشارکت، ارتباط کلامی، ایجاد اعتماد، همکاری، تعادل منافع، پاسخگویی، مشارکت، سازمان‌دهی دانش، کشف و خلق دانش، یادگیری، تعامل، مذاکره، تفکر سیستمی، ایجاد انگیزه، تفکر سیستمی، میانجی‌گری، ارزش‌آفرینی، تحقیق و اکتشاف	کمی	پرسش‌نامه	۱۸۵ نفر کارمند بانک در یونان
۷	۲۰۲۱	لی، جیا، سیفت، هو و لو ^۵	هوش هیجانی، تعامل	کمی (همبستگی و تحلیل عاملی تاییدی)	دیتاهای بایگانی	شرکت‌های علمی و فناوری چین (مناطق مرکزی، شرقی و غربی)

¹. Schubert & Williams

². Koster

³. Vihma & Toikka

⁴. Chovarda & Theriou

⁵. Li, Jia, Seufert, Hu & Luo

ردیف	سال	نویسنده	شایستگی‌ها	روش‌شناسی		
				روش پژوهش	ابزار پژوهش	جامعه پژوهش
۸	۲۰۲۱	کنیز، بورست، لایسینک و فاردنیل ^۱	مشارکت	CRANE T	۸ کشور اروپایی با مجموع ۵۳۷۱ سازمان	
۹	۲۰۲۱	آهدیانا، آنداری، لیستی واتنی و ماردیاتی ^۲	همکاری، ارتباط غیر کلامی، مذاکره، یادگیری، مذاکره	مصاحبه	اندونزی (منطقه ویژه یوگیاکارتا)	
۱۰	۲۰۲۱	مدوری ^۳	تعادل منافع، گشودگی، تفکر تحلیلی، دانش کسب و کار، ایجاد ظرفیت، سازماندهی، مدیریت تعارض، مهارت تصمیم‌گیری، مستند سازی، فرا تکریم، تجربه میدانی، مدیریت مالی، مدیریت بحران، آموزش، ارزیابی استراتژیک، خدمت‌رسانی، ایجاد اعتبار، استاندارد سازی، هدف‌گرایی، تعادل منافع، گشودگی، تفکر تحلیلی، وظیفه‌شناسی، دانش کسب و کار، دانش کسب و کار، مهارت تصمیم‌گیری، مدیریت مالی، ایجاد اعتبار، تفکر تحلیلی، ایجاد ظرفیت، استاندارد سازی، مدیریت تعارض، صداقت، ارزیابی و انتخاب راه‌حل	اسناد (۴۴ آگهی شغلی در هند)	ادبیات مربوط به بلایا و آگهی‌های شغلی	
۱۱	۲۰۲۱	چانگ و چن ^۴	تحصیلات، صداقت، وجدان کاری، میانجی‌گری، تعامل، تفکر سیستمی، مدیریت تحول	اسناد	۸۴۱ آگهی	
۱۲	۲۰۲۱	اسکات و مرتون	تعامل، همکاری، سازماندهی، اشتراک و توزیع دانش، برنامه‌ریزی، مذاکره، مهارت تصمیم‌گیری، تعهد، ثبات رفتاری، خلاقیت و نوآوری، تلاش‌گری، مدیریت چند فرهنگی، دانش آماری	مصاحبه	نیوزیلند	
۱۳	۲۰۲۱	لیو، فو، هان، هوانگ و ژوانگ	تعامل، همکاری، تعهد، مشارکت، تعادل منافع، تفکر سیستمی، شفافیت، مدیریت تعارض	اسناد	چین	
۱۴	۲۰۲۱	کرپادو و گوارا گومز ^۵	مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، تفکر انتقادی، پاسخگویی، شفافیت، نظارت و کنترل، شبکه‌سازی، حل مسئله، مشارکت، مهارت‌های مبتنی بر وب، خلاقیت و نوآوری، همکاری، خلاقیت و نوآوری، ارزش‌آفرینی، ارزش‌آفرینی، یادگیری، پاسخ‌گویی، مهارت تصمیم‌گیری، تعامل	مصاحبه	اسپانیا	

¹. Knies, Borst, Leisink & Farndale

². Ahdiyana, Andari, Listiyawati & Mardiyati

³. Meduri

⁴. Chung & Chen

⁵. Criado & Guevara-Gomez

روش شناسی			شایستگی ها	نویسنده	سال	ردیف
جامعه پژوهش	ابزار پژوهش	روش پژوهش				
چین	اسناد	کیفی	همکاری، سازماندهی، آموزش، مشارکت، مهارت‌های مبتنی بر وب، مذاکره، تعامل، ایجاد اعتماد، سازماندهی، مدیریت اجرایی، مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، فرهنگ همکاری، آگاهی بخشی، نظارت و کنترل، رهبری مشارکتی، ایجاد انگیزه	جیانگ ^۱	۲۰۲۱	۱۵
-	-	کیفی	ارزش آفرینی، حل مسئله، یادگیری، خطمشی گذاری، آگاهی بخشی، تفکر سیستمی، همکاری، تعامل، تفکر ترکیبی، اقدام استراتژیک، شبکه‌سازی، گشودگی، مذاکره، مهارت تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی، نتیجه‌گرایی، آموزش، رهبری تسهیل‌کننده، تعهد، ایجاد اعتماد، مدیریت تعارض، خودکنترلی، مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، تعامل، سازمان‌دهی دانش، توزیع قدرت، یادگیری، مدل‌سازی آماری	بیانچی، ناسی و ریونبارک	۲۰۲۱	۱۶
۷۹ مقاله از مجلات بین‌المللی	اسناد علمی	مرور سیستماتیک و تحلیل محتوای کیفی	دانش کسب و کار، سازماندهی	لیما و گالی ^۲	۲۰۲۱	۱۷
مقامات دولتی	مصاحبه	کیفی	تفکر سیستمی، سازمان‌دهی، ایجاد اعتماد، خطمشی گذاری، اشتراک و توزیع دانش، ارزیابی استراتژیک، رهبری تسهیل‌کننده یا توانمند ساز، جستجوی راه‌حل، مشارکت، تعامل، همکاری، سازماندهی، تحقیق و اکتشاف، گشودگی، ایجاد ظرفیت، استاندارد سازی، شفافیت، تامین منابع، همکاری مشارکت، آگاهی بخشی، گزارش دهی، ارزش آفرینی	ملک پور، توفیک و چسترفلید	۲۰۲۱	۱۸
منابع توسعه حرفه‌ای	اسناد	کیفی	ارزیابی استراتژیک، مدیریت بحران، هوش هیجانی، خلاقیت و نوآوری، پاسخگویی، گشودگی، ثبات رفتاری، برنامه‌ریزی، تفکر سیستمی، تجربه میدانی، تلاش‌گری، خود باوری، چابکی، رهبری مشارکتی، تعامل، ایجاد اعتماد، ایجاد اعتبار	ویکر	۲۰۲۱	۱۹
۳۴ مرکز دانشگاهی در آمریکا	اسناد	کیفی	میانجی‌گری، مدیریت تعارض، گشودگی، پاسخگویی، مشارکت، دانش تخصصی، مهارت تسهیلگری، همکاری، کاربرد روش‌های پژوهش، مهارت تصمیم‌گیری، مسئله‌یابی، ارزیابی استراتژیک، میانجی‌گری، برنامه‌ریزی استراتژیک	کرن و اسمکتو	۲۰۲۱	۲۰
بلژیک	اسناد	کیفی	مذاکره، خلاقیت، نوآوری، ارزش آفرینی، دانش شبکه‌ای و دیجیتال، مهارت‌های مبتنی بر وب، همکاری، مسئله‌یابی، حل مسئله، اشتراک و توزیع دانش، دانش شبکه‌ای و دیجیتال، مهارت تصمیم‌گیری، مسئله‌یابی، رهبری تسهیل‌کننده یا توانمندساز، ارزیابی استراتژیک، مذاکره	تمرمن، ویکمن و بالون	۲۰۲۱	۲۱

^۱. Jiang

^۲. Lima & Galleli

روش شناسی			شایستگی‌ها	نویسنده	سال	ردیف
جامعه پژوهش	ابزار پژوهش	روش پژوهش				
منابع توانمندی	اسناد	کیفی	خودباوری، ارتباط کلامی، رهبری مشارکتی، تعامل، تفکر سیستمی	ساکس ^۱	۲۰۲۱	۲۲
افراد مطلع کبک	مصاحبه	کیفی	ایجاد اعتماد، مهارت تصمیم‌گیری، مدیریت بحران، شبکه‌سازی، تعامل، ایجاد ظرفیت، سازمان‌دهی دانش	چی و هیسکی	۲۰۲۱	۲۳
منابع شایستگی	اسناد	کیفی	تعامل، پاسخگویی، گزارش‌دهی، تفکر انتقادی، تعامل، ایجاد اعتماد، اشتراک و توزیع دانش، جستجوی راه‌حل، مدیریت تعارض، مذاکره، مشارکت، پاسخگویی، ارزیابی استراتژیک، ایجاد اعتماد، یادگیری، آگاهی بخشی، هدایت و ارشاد، خودباوری، مذاکره، گشودگی، تعامل، تعالی طلبی، سازماندهی، ارزیابی و انتخاب راه‌حل، خلاقیت نوآوری، شفافیت، خودکنترلی	سورنسن و تورفینگ	۲۰۲۱	۲۴
منابع توسعه حکمرانی شبکه	اسناد	کیفی	تعامل، همکاری، شبکه‌سازی، مدیریت تعارض، سازمان‌دهی، تعامل، توزیع و اشتراک دانش، وظیفه شناسی، مدیریت منابع، هدایت و ارشاد، پاسخگویی، ایجاد اعتماد، کاربرد روش‌های پژوهش، شبکه‌سازی، مشروعیت، گشودگی، یادگیری، تعادل قدرت، مدیریت چند فرهنگی	کاپاکو و هو	۲۰۲۰	۲۵
۲۲۷ نفر از کارکنان خطوط هوایی اردن	پرسش نامه	کمی (معادلات ساختاری)	تعهد	آلولا و آلافشات ^۲	۲۰۲۰	۲۶
تایوان	اسناد	کیفی	شفافیت، اقتدار، سازماندهی، تعامل، مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، کنترل و نظارت، نوآوری و خلاقیت، مدیریت بحران، فرا تکریم، مهارت تصمیم‌گیری، هماهنگی، مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، کنترل و نظارت	هانگ	۲۰۲۰	۲۷
جامعه محلی و مقامات محلی در کرایست چرچ و مقامات وزارت دفاع مدنی و مدیریت اضطراری (MCDEM)، وزارت نخست وزیر و کابینه (DPMC)، نیوزیلند	مصاحبه	مطالعه موردی (کیفی)	وظیفه‌شناسی، پاسخگویی، تعامل، سازمان‌دهی، ایجاد اعتماد، مدیریت بحران، مذاکره	جایاسینگه، کنی، پرسانا و ولاسکز ^۳	۲۰۲۰	۲۸

^۱. Saks

^۲. Alola & Alafeshat

^۳. Jayasinghe, Kenney, Prasanna & Velasquez

روش شناسی			شایستگی ها	نویسنده	سال	ردیف
جامعه پژوهش	ابزار پژوهش	روش پژوهش				
داده‌های باز از وب سایت استخدام آنلاین	Numpy Tableau	کمی - کیفی (تحلیل محتوا)	مدل‌سازی آماری، دانش شبکه‌ای و دیجیتال، تعامل انسان و رایانه، تعامل، مدیریت چندفرهنگی، یادگیری، تفکر تحلیلی، تحقیق و اکتشاف، ارزیابی استراتژیک، خلاقیت و نوآوری، کشف و خلق دانش	وو، لو و ژو ^۱	۲۰۲۰	۲۹
۸۰ پروژه و برنامه شکار در کشورهای درحال توسعه	اسناد	متاستز(کیفی)	تعالی طلبی، نمایندگی، همکاری، ایجاد اعتماد، تدوین قانون، مذاکره، خلاقیت و نوآوری، حل مسئله، رهبری تسهیل کننده یا توانمندساز، مذاکره، تعامل	اولا و کیم ^۲	۲۰۲۰	۳۰
پتروشیمی زتا و بانک گاما برزیل	مصاحبه و گزارش اسنادی	کیفی	تعامل، تفکر انتقادی، تکریم، خلاقیت و نوآوری، رقابت طلبی، گشودگی	گاللی و جونیور	۲۰۱۹	۳۱
منابع حکمرانی مطلوب	اسناد	کیفی	تخصص، یادگیری، ثبات رفتاری، صداقت، مهارت تصمیم گیری، حل مسئله، ارزیابی استراتژیک، رهبری تحول آفرین، وظیفه شناسی، ایجاد اعتبار، شفافیت، گشودگی، خلاقیت و نوآوری، تعهد، اشتراک و توزیع دانش، یادگیری، توسعه چشم انداز، خودباوری، هوش هیجانی، تفکر تحلیلی، هوش معنوی، ارتباط کلامی و غیر کلامی، رهبری تسهیل کننده یا توانمند ساز	مازومدار	۲۰۱۷	۳۲
منابع حکمرانی همکارانه	اسناد	کیفی - تحلیل محتوا	گشودگی	امرسون و کلارک	۲۰۱۶	۳۳
مدیران منابع انسانی چین	پرسش‌نامه	کمی	خودکنترلی، یادگیری، سازمان دهی، مذاکره، همکاری، تعامل، مدیریت تعارض، تصمیم‌گیری و حل مسئله، برنامه‌ریزی، مشارکت، ثبات رفتاری، شبکه سازی، هدف‌گرایی، گشودگی، ارزیابی و انتخاب راه‌حل، نظارت و کنترل، سازمان دهی دانش، ارزیابی استراتژیک، پاسخگویی، صداقت، اخلاق حرفه‌ای، شفافیت، مشارکت	گوان، یانگ، ژو، تیان، زی و ایوز ^۳	۲۰۱۶	۳۴
۵ نفر از خبرگان مدیریت دولتی	مصاحبه	تحلیل محتوا	تفکر تحلیلی، ثبات رفتاری، گشودگی، همکاری، مشارکت، مذاکره، گشودگی، تعهد، خدمت‌رسانی، مدیریت تحول، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل، مدیریت بحران، هدف‌گذاری، هدف‌گرایی، نتیجه‌گرایی، رشد حرفه‌ای، تعالی طلبی، برنامه‌ریزی، هیجانی، ارزش‌های دینی، سازمان دهی، صداقت، هوش محیطی، اخلاق حرفه‌ای، رهبری تحول آفرین، ایجاد انگیزه	توکلی و بزرگ حداد	۲۰۱۵	۳۵

¹. Wu, Iv & Xu

². Ullah & Kim

³. Guan, Yang, Zhou, Tian, Z & Eves

روش شناسی			شایستگی‌ها	نویسنده	سال	ردیف
جامعه پژوهش	ابزار پژوهش	روش پژوهش				
اسناد مدیریت	اسناد	کیفی - مطالعه موردی	شبکه سازی، مشارکت، یادگیری، مذاکره، تفکر سیستمی، شبکه سازی، تفکر تحلیلی، پاسخگویی، تفکر تحلیلی، کنترل و نظارت، مذاکره، شبکه سازی، ارزیابی استراتژیک، صداقت، اخلاق حرفه‌ای، ارزیابی استراتژیک، ارتباط غیر کلامی، مشارکت، تدوین قانون، یادگیری، مذاکره، سازماندهی، مدیریت تعارض، تفکر سیستمی، همکاری	مورس و استفنز	۲۰۱۲	۳۶
متون مدیریت در باره مدیریت تعارض	اسناد	کیفی - تحلیل محتوا	هدایت و ارشاد، تعامل	امرسون، نباتچی و بالوغ	۲۰۱۲	۳۷
۱۵ نفر از مدیران سلامت	مصاحبه و پرسش نامه	آمیخته (کیفی و کمی)	خود باوری، هدایت و ارشاد	مدنی، دارایی و رحیمی کیا	۱۴۰۲	۳۸
۱۱ نفر از خبرگان	مصاحبه و پرسش نامه	نظریه داده بنیاد (کیفی و کمی)	مصلحت‌بینی، ارزش‌های دینی	نبویان حمزه کلایی، باقر زاده، جمفری کلاریجانی و طبری	۱۴۰۱	۳۹
مدیران منابع انسانی شرکت‌هایی که در توسعه دیجیتال دست آوردهایی داشتند.	مصاحبه	کیفی - تحلیل تم	پیش‌بینی، دانش کسب‌وکار، خلاقیت و نوآوری	کوشکی	۱۴۰۰	۴۰
۸۴ سند و ۱۰ نفر از متخصصان	مصاحبه و بررسی اسناد	کیفی - سنتز پژوهی	مصلحت‌اندیشی، فرهیختگی، دانش راهبردی، دانش تکریم ارباب رجوع، هدف‌گرایی، وظیفه‌شناسی، خودکنترلی، مشارکت، تعالی طلبی، مذاکره، خودباوری، وجدان کاری، تعهد، خلاقیت و نوآوری، برنامه‌ریزی، ارتباط کلامی و غیر کلامی، مهارت تصمیم‌گیری، حل مسئله، تعالی طلبی، سازمان‌دهی، مدیریت چند فرهنگی، سازمان‌دهی، مشارکت، مدیریت بحران، مدیریت اجرایی، شبکه سازی، تفکر تحلیلی، مدیریت تعارض، فراست سیاسی، دانش تکریم ارباب رجوع، ارزش‌های دینی، ارزش ویژه نقش، اخلاق حرفه‌ای، حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد، تکریم، صداقت، ایجاد اعتماد، هدف‌گرایی	باغشاهی، رسولی و دارائی	۱۳۹۹	۴۱
خط مشی‌گذاران و مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر کشور (۱۴ نفر)	اسناد	کیفی - داده بنیاد	ارتباط کلامی و غیر کلامی، تکریم، اشتراک و توزیع دانش، تعالی طلبی، فرا تکریم، خودکنترلی، مدیریت تحول، مدیریت تعارض، دانش تکریم ارباب رجوع، دانش شبکه‌های دیجیتال، مشارکت، گشودگی، هوش عملیاتی، هوش شناختی، رهبری تسهیل‌کننده یا توانمندساز، تامین منابع	فراهانی، قربانی زاده، تقوی فرد و رنگریز	۱۳۹۹	۴۲

روش شناسی			نویسنده	سال	ردیف
جامعه پژوهش	ابزار پژوهش	روش پژوهش			
۲۱ استاد مدیریت	مصاحبه و پرسش نامه	روش دلفی و پرسشنامه خبرگی	تکریم، تعالی‌طلبی، پاسخگویی، مشارکت، هوش‌شناختی، شبکه‌سازی، مدیریت تحول، هوش‌شناختی، اجتماعی، هوش هیجانی، خودکنترلی، اقدام استراتژیک، ایجاد انگیزه	۱۳۹۹	۴۳
در بخش کمی با استفاده از جدول مورگان ۳۵۶ نفر به روش تصادفی ساده و در بخش کیفی ۳۰ نفر به روش هدفمند از مدیران سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان نمونه انتخاب گردیدند.	مصاحبه و پرسش نامه	ترکیبی (کیف-ی-کمی)	شبکه‌سازی، تفکر تحلیلی، حل مسئله، نظارت و کنترل، هدف‌گرایی، پاسخگویی، هدایت و ارشاد، تلاش‌گری، تفکر سیستمی	۱۳۹۹	۴۴
۸۴ سند داخلی، ۳۱ خبره و ۲۶۷ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی	مصاحبه، اسناد و پرسش نامه	آمیخته (سنتز پژوهی، دلفی، روش پیمایشی)	شبکه‌سازی، توسعه حرفه‌ای، آموزش، مصلحت‌بینی، فراست سیاسی، خبرگی، دانش راهبردی، تکریم، دانش تکریم ارباب رجوع، ثبات رفتاری، وظیفه‌شناسی، خودکنترلی، خودکنترل، وظیفه‌شناسی، وجدان کاری، تعالی‌طلبی، خوباوری، ارتباط غیر کلامی، تعالی‌طلبی، مدیریت بحران، مدیریت بحران، حل مسئله و تصمیم‌گیری، سازماندهی، مشارکت، خلاقیت و نوآوری، ارزش‌های دینی، ایجاد اعتماد، صداقت، حقوق و دستمزد، ارزش ویژه نقش، میانجی‌گری، یادگیری، پاسخگویی، سازماندهی، تحقیق و اکتشاف	۱۳۹۸	۴۵
۱۵ نفر از مدیران منابع انسانی در سطح ستادی ادارهای مرکزی و سرپرستی‌های کل کشور است	مصاحبه	نظریه داده بنیاد- کیفی	مثبت‌اندیشی، تکریم، ارتباط کلامی و غیر کلامی، خودکنترلی، مصلحت‌بینی هوش فرهنگی، هوش‌شناختی، فراتکریم، خلاقیت و نوآوری، مشارکت، مدیریت تحول، ریسک‌پذیری	۱۳۹۸	۴۶
نهج البلاغه	اسناد	کیفی	تدوین قانون، شفافیت، مشارکت، فراتکریم، ارزش‌های دینی، گشودگی، پاسخگویی	۱۳۹۷	۴۷
آحادیث پیامبر	اسناد	کیفی	پاسخگویی، ارشاد و هدایت، مشارکت، کنترل و نظارت، شفافیت، فراتکریم	۱۳۹۷	۴۸
مدیران پژوهشگاه صنعت نفت	مصاحبه	کیفی-تحلیل تم	خلاقیت و نوآوری، شبکه‌سازی، یادگیری، خودکنترلی، هوش سیاسی، هوش تجاری، مدیریت بحران، سازمان‌دهی، اقدام استراتژیک، مهارت تصمیم‌گیری	۱۳۹۶	۴۹

روش شناسی			شایستگی‌ها	نویسنده	سال	ردیف
جامعه پژوهش	ابزار پژوهش	روش پژوهش				
۲۱ نفر از مدیران خبره بانک	اسناد و مصاحبه	کیفی (مصاحبه و تحلیل محتوا)	خود کنترلی، هوش هیجانی، تجربه میدانی، تخصص، تحقیق و اکتشاف	عاشقی، قهرمانی و قورچیان	۱۳۹۶	۵۰
افراد خبره دانشگاهی و اساتید مجرب رشته مدیریت	مصاحبه و پرسش نامه	ترکیبی (کیفی- کمی)	مثبت‌اندیشی، خودباوری، خودکنترلی، عزت‌نفس، تعهد	دامغانیان و یزدانی	۱۳۹۶	۵۱
۱۸ نفر از استادان دانشگاهی و مدیران و کارشناسان خبره شرکت های بیمه	مصاحبه	توصیفی - کیفی	اخلاق حرفه‌ای، نوآوری و خلاقیت، دانش فنی، تعهد	سپهوند، رحیمی اقدام، اسماعیلی و وحدتی	۱۳۹۵	۵۲
مدیران دولتی	مصاحبه و پرسش نامه	آمیخته (کیفی- کمی)	مثبت‌اندیشی، خودباوری، خودکنترلی، ارزش‌های دینی، تعهد، وجدان کاری، ارزش‌های دینی، ارزش آفرینی، خدمت‌رسانی، تعامل، مشارکت، رهبری تحول‌آفرین	عسگری، نیکو کار، صفری و غلامی	۱۳۹۴	۵۳
نخبگان صنعت نفت و پتروشیمی	مصاحبه	کیفی (تحلیل مضمون)	دانش راهبردی، مدیریت اجرایی، توسعه چشم‌انداز، نظارت و کنترل، سازماندهی، هوش محیطی، دانش تکریم ارباب رجوع، تعالی طلبی، ارزیابی استراتژیک، مذاکره، ارتباط کلامی و غیر کلامی، شبکه‌سازی، نتیجه‌گرایی، هوش عملیاتی، حل مسئله، قدرت تشخیص مسئله، ارزیابی استراتژیک، گزارش‌دهی، آموزش، وظیفه‌شناسی، ثبات رفتاری، تفکر سیستمی، نوآوری و خلاقیت، برنامه‌ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک، تحقیق و اکتشاف، توسعه چشم‌انداز، هدایت و ارشاد	دری، حبیبی و بهرامی نسب	۱۳۹۴	۵۴
۱۴ نفر از مجرب‌ترین مدیران و متخصصان آموزش و توسعه منابع انسانی کشور	مصاحبه	کیفی	تعالی طلبی، مهارت تصمیم‌گیری، دانش کسب و کار، ارزیابی عملکرد	عبداللهی، فتحی و اجارگاه، پور ظهیر و رحیمیان	۱۳۹۴	۵۵
مدیران سازمان‌های فرهنگی	اسناد و مصاحبه	کیفی (مصاحبه، تحلیل تم)	هوش فرهنگی	زارعی، رحمتی، موسوی و ودادی	۱۳۹۳	۵۶

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این مرحله از پژوهش هر کدام از کلیدواژه‌های انتخاب‌شده در متن مقالات داخلی و خارجی که شباهت ظاهری، نظری و مفهومی داشتند در قالب یک کد باز (مفاهیم) قرار گرفت، سپس کدهای باز به دست آمده براساس جهت‌گیری نظری و مفهومی در قالب کدهای جامع و کلی‌تر با عنوان **مقوله‌های فرعی** طبقه‌بندی گردید، به طوری که هر مقوله فرعی از لحاظ نظری مشتمل بر چندین کد باز یا مفهوم بود. در مرحله نهایی با توجه به مسئله پژوهش، چارچوب نظری و سؤال پژوهش مضامین فرعی در یک طبقه‌بندی کلی‌تر در قالب چهار بعد از شایستگی‌های منابع انسانی (دانش، مهارت، توانایی و رفتار) تحت عنوان مقوله‌های اصلی قرار گرفت. از بین ۲۵۰۰ کلیدواژه در نهایت ۶۵۰ کلید واژه نهایی گردید که با توجه به شباهت مفهومی و نظری، در قالب ۱۱۹ کد باز یا مفاهیم قرار گرفت. مجدداً ۱۱۹ کد باز در قالب ۳۱ مقوله فرعی و ۳۱ مقوله فرعی در قالب ۴ مقوله اصلی (دانش، مهارت، توانایی و رفتار) طبقه‌بندی گردید که در جدول ۳ ارائه شده است.

مرحله ششم: کنترل کیفیت

در این مرحله به کنترل کیفیت و اعتبار کدهای استخراج‌شده پرداخته شد. ابتدا منابع انتخاب‌شده برای فراترکیب را به همراه کدهای اولیه استخراج‌شده در اختیار ۴ نفر از متخصصان مدیریت (با زمینه حکمرانی همکارانه) قرار گرفت تا آن‌ها نیز به استخراج مقوله‌های اصلی و فرعی از آنها بپردازند، مشخص شد که هر ۴ متخصص در مورد چهار مقوله اصلی (دانش، مهارت، توانایی و رفتار) توافق داشتند و ضریب پایایی برابر ۱ بود. همچنین دسته بندی مفاهیم و مقوله‌های فرعی نیز از نظر معیار و شباهت نظری و معنایی مورد تأیید متخصصان قرار گرفت.

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

مرحله نهایی به تشریح مقوله‌ها و مفاهیم از نظر زبانی و بافتی معطوف است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

یافته‌ها

شایستگی؛ الگویی قابل اندازه‌گیری از دانش، مهارت‌ها، توانایی و رفتارهایی است که فرد برای انجام وظایف شغلی خود به طور موفقیت‌آمیز به آن نیاز دارد (وان گلدرن، ۲۰۲۲). بر اساس این تعریف و برای پاسخ‌گویی به سؤال اصلی پژوهش (کارکنان سازمان‌های دولتی نیازمند چه شایستگی‌هایی بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه می‌باشند؟) چهار سؤال فرعی به شرح زیر مطرح می‌شوند:

سؤال فرعی اول: «بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه، کارکنان سازمان‌های دولتی نیازمند چه دانشی می‌باشند؟» یافته‌ها مشخص نمودند مقوله اصلی دانش که اطلاعات مرتبط با ابعاد مختلف دانش و کاربری آن در ارتباط با کارکنان سازمان را نشان می‌دهد، شامل مقوله‌های فرعی دانش آماری، دانش تخصصی، دانش عمومی، دانش اقتصادی، دانش اداری و مدیریت دانش است.

سؤال فرعی دوم: «بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه، کارکنان سازمان‌های دولتی نیازمند چه مهارت‌هایی می‌باشند؟» بر اساس یافته‌ها مقوله اصلی مهارت که به داشتن اطلاعات و در کنار آن قابلیت تجربه، کاربری

و اجرایی کردن آن متناسب با شرایط در جهت حل موفقیت‌آمیز مشکلات و چالش‌ها، پیشبرد اهداف سازمان، رشد و بالندگی و تعالی سازمان اشاره دارد، شامل مقوله‌های فرعی عدالت رویه‌ای، قانون‌مداری، مهارت فرهنگ سازمانی، توسعه فردی، مدیریت فناوری، تصمیم‌گیری و حل مسئله، تفکر راهبردی، مهارت تسهیلگری، مهارت ارتباطی، روابط انسانی، داستان‌سرایی، رهبری، مهارت ادراکی، مهارت‌های منابع انسانی و مهارت سیاسی-حکمرانی است.

سؤال فرعی سوم: «بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه، کارکنان سازمان‌های دولتی نیازمند چه توانایی‌هایی می‌باشند؟» یافته‌ها مشخص نمودند مقوله اصلی توانایی که به ویژگی‌های فطری و تا حدودی اکتسابی اشاره دارد، انجام امورات مختلف سازمان را آسان می‌نماید و بخشی از ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس آن نوع از توانایی صورت می‌گیرد، شامل مقوله‌های فرعی هوش فردی و اجتماعی است.

سؤال فرعی چهارم: «بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه، کارکنان سازمان‌های دولتی نیازمند چه رفتارهایی می‌باشند؟» بر اساس یافته‌ها مقوله اصلی رفتار که به طیف گسترده‌ای از مجموعه گفتارها، حرکات، اخلاقیات، ارزش‌های عملی، ویژگی‌های شخصیتی در واکنش ما به پدیده‌ها اشاره دارد، شامل مقوله‌های فرعی رفتار شهروندی، رفتار پیشگامانه، شخصیتی/فردی، خودشکوفایی، ارزش معنوی، ارزش عمومی و اخلاق است.

جدول ۳. کد گذاری مربوط به یافته‌های فراترکیب

مفاهیم (کدهای باز)	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
مدل‌سازی آماری	دانش آماری	دانش
کاربرد روش‌های پژوهش		
دانش راهبردی	دانش تخصصی	
تحصیلات		
دانش فنی		
دانش شبکه‌ای و دیجیتال		
تجربه میدانی	دانش عمومی	
دانش تکریم ارباب رجوع		
خبرگی		
دانش کسب و کار	دانش اقتصادی	
مدیریت مالی		
گزارش‌دهی	دانش اداری	
مستندسازی		
کشف و خلق دانش	مدیریت دانش	
سازمان‌دهی دانش		
اشتراک و توزیع دانش		
بکارگیری دانش		

تبادل منافع	عدالت رویه‌ای	مهارت
تبادل منابع		
تبادل قدرت		
تدوین قانون	قانون‌مداری	
استاندارد سازی		
مدیریت چند فرهنگی	مهارت مرتبط با فرهنگ	
فرهنگ همکارانه		
هنجارگرایی		
یادگیری	توسعه فردی	
تعالی طلبی		
توسعه حرفه‌ای		
تحقیق و اکتشاف		
برنامه‌ریزی	مدیریت	
سازماندهی		
نظارت و کنترل		
مدیریت بحران		
مدیریت اجرایی		
مدیریت تحول	فناوری	
نرم افزار		
سخت افزار		
مهارت‌های مبتنی بر وب		
مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی	تصمیم‌گیری و حل مسئله	
مسئله‌یابی		
جستجوی راه‌حل		
ارزیابی و انتخاب راه‌حل		
مهارت تصمیم‌گیری		
حل مسئله	تفکر استراتژیک	
تفکر انتقادی		
نتیجه‌گرایی		
عمل‌گرایی		
هدف‌گرایی		
توسعه چشم‌انداز		
ارزیابی استراتژیک		
اقدام استراتژیک		
تفکر ترکیبی		
برنامه‌ریزی استراتژیک		

تعامل	مهارت تسهیلگری	
همکاری		
مشارکت		
مذاکره		
میانجیگری		
مدیریت تعارض	مهارت ارتباطی	
ارتباط کلامی		
ارتباط غیر کلامی		
شبکه سازی	روابط انسانی	
ایجاد اعتماد		
ایجاد انگیزه		
ایجاد ظرفیت		
ایجاد تعهد		
ایجاد اعتبار	داستان‌سرایی	
آگاهی بخشی		
نماینده‌گی	رهبری	
هدایت و ارشاد		
رهبری تحول آفرین		
رهبری تسهیل کننده یا توانمند ساز		
رهبری مشارکتی		
تفکر سیستمی	مهارت ادراکی	
تفکر تحلیلی		
استخدام	مهارت‌های منابع انسانی	
حقوق و دستمزد		
ارزش ویژه نقش آموزش		
ارزیابی عملکرد		
خط مشی گذاری	مهارت سیاسی - حکمرانی	
مصلحت بینی		
فراست سیاسی		
اقتدار	هوش فردی	توانایی
هوش هیجانی، هوش شناختی، هوش معنوی، هوش جسمانی، هوش عملیاتی، هوش سیاسی		
هوش محیطی، هوش فرهنگی، هوش تجاری	هوش اجتماعی	
تکریم	رفتار شهروندی	رفتار
فرا تکریم		
ریسک پذیری	رفتار پیشگامانه	
چابکی		
نوآوری و خلاقیت		
تلاش‌گری		

رقابت طلبی		
پیش‌بینی		
وظیفه شناسی	شخصیتی / فردی	
ثبات رفتاری		
مثبت اندیشی	خودشکوفایی	
خود باوری		
عزت نفس		
خود کنترلی		
گشودگی		
خودشناسی		
ارزش های دینی	ارزش معنوی	
ارزش آفرینی		
خدمت رسانی	ارزش عمومی	
پاسخگویی		
شفافیت		
مشروعیت		
تعهد	اخلاق	
صداقت		
وجدان کاری		
اخلاقی حرفه‌ای		

بر اساس یافته‌های حاصل از فرا ترکیب، الگوی شایستگی کارکنان سازمان‌های دولتی در حکمرانی همکارانه (شکل ۲)، به منظور هدایت اثربخش فرایند همکاری به شرح زیر می‌باشد:



شکل ۲. الگوی شایستگی‌های کارکنان سازمان‌های دولتی در حکمرانی همکارانه

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به تغییر چارچوب فکری از حکومت‌محوری به حکمرانی و گذار از هدایت آمرانه به مذاکره و اجماع میان ذی‌نفعان در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی (وحدانی‌نیا و درودی، ۱۳۹۸)، امروزه حکمرانی همکارانه به امری رایج تبدیل شده است - حتی در برخی زمینه‌ها ایدئال - و ابزار حکمرانی مرکزی و پرکاربردی است که نوید ترویج کنش جمعی را در دنیای اشتراک قدرت با بهبود تعریف مشکلات، تحریک یادگیری متقابل، تحریک نوآوری، تسهیل هماهنگی و ایجاد مالکیت مشترک می‌دهد و راه‌حلهایی را ارائه می‌دهد که امکان اجراء، تثبیت و انطباق در آینده را دارند (سورنسن و تورفینگ، ۲۰۲۱). این نوع حکمرانی شکل جدیدی از تعامل سیاسی-اجتماعی برای افراد یا سازمان‌های مختلف و روش مؤثرتری برای رسیدگی به نیازهای جامعه مدرن و

دستیابی به اهداف مشترک است (لیو و همکاران، ۲۰۲۱)، که با متعادل کردن منافع بازیگران به دست می‌آید، حکمرانی را پاسخ‌گوتر می‌کند، گره‌های سیاست را باز می‌کند و از دعاوی قضایی اجتناب می‌کند (وبه‌ما و توئیکا، ۲۰۲۱).

پژوهش حاضر با پذیرش نقش کلیدی نهادهای دولتی در اجرا و هدایت حکمرانی همکارانه و آگاهی از این موضوع که کار در زمینه‌های مختلف، نیازمند شایستگی‌های متفاوت است، این‌که با پدید آمدن مسائل گوناگون و نبود امکان پاسخ‌گویی مناسب به آنها، نیاز به احصا شایستگی‌های جدید نمایان می‌شود و نیز با هدف شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان سازمان‌های دولتی بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه، به فرا ترکیب پرداخته است. یافته‌ها نشان‌دهنده ۳۱ مفهوم فرعی در قالب ۴ مضمون اصلی شامل دانش، مهارت، توانایی و رفتار مورد نیاز کارکنان سازمان‌های دولتی است که می‌تواند به‌عنوان چارچوبی برای عملیاتی کردن رویکرد حکمرانی همکارانه مورد استفاده نهادهای دولتی قرار گیرد.

در ادامه به تفسیر و بررسی هریک مقوله‌های اصلی بر اساس مقوله‌های فرعی و کلید واژه‌های مربوط به آنها پرداخته می‌شود.

مقوله اصلی دانش

اولین مقوله شناسایی شده، دانش است. در رویکرد حکمرانی همکارانه، داشتن تحصیلات و دانش راهبردی و فنی بسیار حائز اهمیت است. این دانش شامل آگاهی از زیربنای امور دولتی، اجتماعی و طراحی فرایندهای مربوطه است. کارکنانی که دارای این دانش هستند می‌توانند با استفاده از فناوری‌های آماری و مدل‌سازی‌های احتمالی، به تحلیل شرایط موجود و بررسی نتایج و پیامدهای همکاری بپردازند. این تحلیل‌ها به شناخت بهتر شرایط آغازگر و ایجاد راهکارهای مؤثر برای مشکلات پیچیده کمک می‌کنند. زیرساخت‌های همکارانه دیجیتال نقش مهمی در افزایش همکاری بین سازمان‌ها و نهادهای مختلف دارند. همچنین دانش شبکه‌ای به کارکنان کمک می‌کند تا از این زیرساخت‌ها به نحو احسن استفاده کنند و فرایندهای همکاری را تسهیل نمایند. این دانش شامل مهارت‌های استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و توانایی مدیریت داده‌ها و اطلاعات در محیط دیجیتال است. تجربه میدانی و آگاهی موقعیتی از جمله مؤلفه‌های کلیدی در حکمرانی همکارانه هستند. کارکنانی که دارای تجربه میدانی هستند، می‌توانند شرایط موجود را به‌خوبی تحلیل کنند و امکان اجرای راهبردهای حکمرانی همکارانه را بررسی نمایند. این نوع دانش به آنها اجازه می‌دهد تا با استفاده از فراست، خبرگی و دانشوری، به شناسایی و حل مسائل پیچیده بپردازند.

دانش اقتصادی، شامل مهارت‌های کسب‌وکار، سواد مالی، مدیریت مالی و بودجه‌بندی دقیق هزینه‌ها است. این نوع دانش برای برنامه‌ریزی اقتصادی و پیشبرد مسائل پیچیده در حکمرانی همکارانه بسیار مهم است. کارکنانی که دارای دانش اقتصادی هستند، می‌توانند منابع مالی را به‌صورت بهینه مدیریت کنند و برنامه‌های اقتصادی مؤثرتری را طراحی و اجرا نمایند.

دانش اداری شامل مهارت‌های گزارش‌دهی، مکاتبات اداری، مستندسازی و مدیریت اسناد است. این نوع دانش برای کار در محیط‌های همکارانه ضروری است، زیرا دقت و قابلیت ارائه گزارش‌های دقیق از ملزومات

پاسخ‌گویی در حکمرانی همکارانه است. مدیریت مستندات نیز به شفافیت و هماهنگی بیشتر در فرایندهای اداری کمک می‌کند.

تغییر ماهیت فعالیت‌های سازمان‌ها به کارهای دانشی، اهمیت روزافزون کاربرد مدیریت دانش را نشان می‌دهد. مدیریت دانش در پی تلفیق دانش بیرونی و درونی سازمان به منظور حل چالش‌های محیطی است. همچنین لازم است رهبران حکمرانی همکارانه بتوانند دانش افراد در نهادهای دولتی و سایر ذی‌نفعان را ایجاد، تسهیم، اعتباربخشی و به‌کارگیری کنند. این فرایند شامل جمع‌آوری دانش شرکت‌کنندگان در فرایند همکاری، سازمان‌دهی، یکپارچه‌سازی، ادغام، اشتراک‌گذاری و انتقال دانش در درون دولت، سازمان‌های دولتی و سایر ذی‌نفعان است. مدیریت دانش به تحقق بهینه اهداف حکمرانی همکارانه کمک و کاربردی کردن دانش در فرایندهای حکمرانی را تسهیل می‌کند. دانش در ابعاد مختلف، از راهبردی و فنی تا اقتصادی و اداری، نقشی اساسی در حکمرانی همکارانه ایفا می‌کند. تلفیق و مدیریت این دانش‌ها از طریق فرایندهای مؤثر مدیریت دانش، به تحقق اهداف حکمرانی همکارانه و پاسخ‌گویی به چالش‌های پیچیده کمک می‌کند. رهبران و کارکنان سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از این دانش‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد و افزایش کارایی در محیط‌های همکارانه دست یابند.

نتایج مطالعات با پژوهش‌های وو^۱ و همکاران (۲۰۲۰)، اسکات و مرتون (۲۰۲۱)، کرن و اسمکتو (۲۰۲۱)، لیما و گاللی (۲۰۲۱)، مدوری (۲۰۲۱)، امرسون و کلارک (۲۰۱۶) و سورنسن و تورفینگ (۲۰۲۱) و کاستر (۲۰۲۱) مشابهت دارد.

مقوله اصلی مهارت

دومین مقوله شناسایی شده، مهارت است. حکمرانی همکارانه به‌عنوان رویکردی نوین در مدیریت دولتی، به تعامل و مشارکت فعال ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها تأکید دارد. باین‌حال، نبود تعادل قدرت بین ذی‌نفعان یکی از معضلات رایج در این رویکرد است که می‌تواند منجر به تمرکز قدرت در دست بازیگران قوی‌تر شود. همچنین نبود تعادل قدرت بین ذی‌نفعان می‌تواند به بی‌اعتمادی، راهبردهای دستکاری شده و ارتباطات غیرصادقانه منجر شود که انگیزه مشارکت را کاهش می‌دهد. بنابراین، کارکنان دولتی نیاز به مهارت‌های عدالت رویه‌ای دارند تا فرایند حکمرانی همکارانه را منصفانه، باز و شفاف جلوه دهند و اطمینان ذی‌نفعان را جلب کنند. این مهارت‌ها شامل تدوین قوانین، استانداردسازی، انطباق و به‌کارگیری آنها برای طرح‌ریزی ساختار حکمرانی شفاف است.

همچنین به‌منظور ایجاد محیطی مناسب جهت حکمرانی همکارانه، ترویج فرهنگ همکاری ضروری است. کارکنان دولتی نیاز به مهارت‌های مدیریت چندفرهنگی، حساسیت فرهنگی و انعطاف‌پذیری فرهنگی دارند. این مهارت‌ها شامل احترام به فرهنگ‌های متفاوت، هنجارسازی و اشاعه فرهنگ تعاون است. همچنین لازم است رهبران سازمان‌های دولتی هنجارهای رفتاری را ترویج دهند که منجر به شکل‌گیری فرهنگ مشارکتی و همکارانه می‌شود.

^۱. Wu

توسعه فردی به‌عنوان یکی از مهارت‌های کلیدی در حکمرانی همکارانه شامل تعالی‌طلبی، خودهدایتی، رشد و توسعه حرفه‌ای، تحقیق و اکتشاف است. کارکنان نیاز به تقویت یادگیری مستمر و انواع دیگر یادگیری از جمله یادگیری متقابل، مشارکتی و اجتماعی دارند. این مهارت‌ها برای حل مسائل و چالش‌های پیش‌رو از طریق ماجراجویی، آموزش و پژوهش ضروری است. برای رسیدن به اهداف حکمرانی همکارانه، مهارت‌های مدیریتی شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل، مدیریت بحران و مدیریت تحول ضروری است. همچنین لازم است کارکنان توانایی برنامه‌ریزی زمان، مدیریت استعداد و بررسی پروژه‌محور سایر امور را داشته باشند و نیز مهارت‌های نظارتی برای پایش و اطمینان از اجرای صحیح فرایندها مورد نیاز است. رهبران نیز باید توانایی تحمل ابهام، واکنش در شرایط مخاطره‌آمیز و مدیریت استرس و بلایا را داشته باشند. فناوری‌های همکاری نقش مهمی در متحول کردن فرایندهای کاری و عملکرد سازمان‌ها دارند. کارکنان نیاز به مهارت‌های مبتنی بر وب مانند آشنایی با صفحات وب، زیرساخت‌های دیجیتال، رسانه‌های اجتماعی و اینترنت دارند. همچنین، مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی و شایستگی راهبردی برای سازمان‌دهی فعالیت‌ها و راهاندازی طرح‌های همکاری مشترک، ضروری است. حکمرانی همکارانه به‌عنوان فرایندی اجماع‌محور نیاز به مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری دارد. کارکنان باید توانایی شناسایی مسائل و واکاوی مشکلات اجتماعی و زیست‌محیطی، شناسایی راه حل‌های خلاقانه و ارزیابی انتقادی راهکارها را داشته باشند. مهارت‌های مختلف تصمیم‌گیری مانند طوفان فکری و تصمیم‌گیری دیجیتال نیز مورد نیاز است. برای موفقیت بلندمدت در حکمرانی همکارانه، رهبران نیاز به تفکر راهبردی و مهارت‌های تحلیلی دارند. این موضوع شامل ارزیابی راهبردی، تحلیل موقعیت، داده، اطلاعات و اهداف، و توسعه چشم‌انداز از طریق دوراندیشی و آینده‌پژوهی است. همچنین، توانایی شناخت اهداف، هدف‌گرایی و انجام کار با بهره‌وری، از مهارت‌های ضروری است. تسهیلگری به معنی کمک به اجرای مؤثر و کارآمد فرایندها است. مهارت‌های همکاری، مشارکت، مذاکره، میانجی‌گری و مدیریت تعارض برای تسهیل امور حکمرانی همکارانه ضروری است. کارکنان نیاز به مهارت‌هایی مانند تشخیص ترکیب مناسب همکاری، تعمیق و تقویت همکاری و ایجاد یکپارچگی و انسجام بین ذی‌نفعان دارند. مهارت‌های ارتباطی برای برقراری ارتباط بین بازیگران مختلف در فرایند حکمرانی همکارانه حیاتی است. این امر شامل ارتباط کلامی و غیرکلامی، شبکه‌سازی و مدیریت شبکه است. کارکنان نیاز به توانایی مکالمه، فن بیان، گوش دادن فعال، زبان بدن و کار تیمی دارند. اعتماد میان ذی‌نفعان برای موفقیت حکمرانی همکارانه ضروری است. کارکنان باید توانایی ایجاد اعتماد نهادی و بین‌فردی، ایجاد وابستگی متقابل و ارتباطات باز و فراگیر را داشته باشند. همچنین، درک انگیزه‌های مشارکت و تحلیل آنها به‌منظور حمایت از حکمرانی همکارانه از مهارت‌های مورد نیاز است. تحلیل محتوای شایستگی‌های کارکنان سازمان‌های دولتی بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه نشان می‌دهد مهارت‌های متنوع و چندبعدی از عدالت رویه‌ای و مدیریت چندفرهنگی گرفته تا توسعه فردی، مهارت‌های مدیریتی، فناوری، تصمیم‌گیری، تفکر راهبردی، تسهیلگری، ارتباطات و روابط انسانی، برای موفقیت در این رویکرد ضروری است. این مهارت‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا فرایند حکمرانی همکارانه را به‌طور مؤثر و کارآمد پیش ببرند و مشارکت فعال ذی‌نفعان را جلب کنند.

نتایج مطالعات با پژوهش‌های اولاً و کیم (۲۰۲۰)، جیانگ (۲۰۲۱)، کاپوکو و هو (۲۰۲۰)، کاستر (۲۰۲۲)، امرسون و کلارک (۲۰۱۶)، جایاسینگه و همکاران (۲۰۲۰)، ویکر (۲۰۲۱)، ژو و همکاران (۲۰۲۱)، مدوری (۲۰۲۱)، شوبرت و ویلیامز (۲۰۲۲)، لی و همکاران (۲۰۱۹)، کرن و اسمکتو (۲۰۲۱)، مدوری (۲۰۲۱)، لیو و همکاران (۲۰۲۱)، ملک‌پور و همکاران، (۲۰۲۱)، آهدیانا و همکاران (۲۰۲۱)، سورنسن و توفینگ (۲۰۲۱)، کاستر^۱ (۲۰۲۲)، مورس و استفن (۲۰۱۲) و بیانچی و همکاران (۲۰۲۱)، مشابهت دارد.

مقوله اصلی توانایی

سومین مقوله شناسایی شده، توانایی است. توانایی‌ها به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی شایستگی مورد بررسی قرار می‌گیرند. توانایی‌ها به معنی قابلیت‌هایی هستند که به نسبت کمتری به تجربه وابسته‌اند و به‌نوعی ذاتی‌تر به نظر می‌رسند. به عبارت دیگر، درحالی‌که مهارت‌ها و دانش می‌توانند از طریق آموزش و تجربه کسب شوند، توانایی‌ها بیشتر به‌عنوان ویژگی‌های درونی و بنیادی فرد در نظر گرفته می‌شوند. یافته‌های پژوهش در خصوص توانایی‌ها نشان می‌دهند انواع مختلف هوش‌ها که در زمره توانایی‌های ذهنی قرار می‌گیرند، نقشی کلیدی در شایستگی‌های کارکنان دارند. این هوش‌ها شامل هوش فردی (شناختی، معنوی، جسمانی، عملیاتی و هیجانی) و هوش اجتماعی (هوش محیطی، هوش فرهنگی، هوش تجاری) می‌شوند. هوش فردی توانایی‌های شناختی و هیجانی ما در سازگاری با محیط، توانایی پاسخ به احساسات، تعاملات عاطفی، پویایی عاطفی، قابلیت درک احساسات دیگران، واکنش‌های رفتاری صحیح، سازگاری با محیط، توانایی تغییر و تحول، بهره‌گیری از معنا و توانایی کشف دیدگاه‌های کارآمد را در افراد تقویت می‌کنند. هوش اجتماعی به تقویت روابط بین فردی از جمله ایجاد تغییرات در محیط کاری و توانایی کار در فرهنگ‌های مختلف و سازگاری با شرایط متغیر منجر می‌شود.

به‌طور مثال، هوش هیجانی به‌عنوان توانایی شناخت و مدیریت احساسات خود و دیگران، نقشی محوری در شایستگی‌های رهبری و مدیریت ایفا می‌کند. مطالعات نشان داده‌اند هوش عاطفی در شرایط بحران به‌ویژه برای رهبران بسیار حیاتی است، زیرا توانایی کنترل استرس و حفظ آرامش در مواجهه با چالش‌ها را افزایش می‌دهد. هوش اجتماعی که شامل توانایی درک و مدیریت تعاملات اجتماعی است، به کارکنان کمک می‌کند تا در محیط‌های کاری پویا و چندفرهنگی به‌نحو احسن عمل کنند. هوش معنوی و هیجانی نیز به‌نوبه خود، توانایی پاسخ به نیازهای عمیق‌تر انسانی و درک ارتباطات احساسی و معنادار با دیگران را تقویت می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهند توانایی‌ها، به‌ویژه انواع هوش‌ها، نقش مهمی در شایستگی‌های کارکنان سازمان‌های دولتی بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه ایفا می‌کنند.

نتایج مطالعات با پژوهش‌های مازومدار (۲۰۱۷)، ویکر (۲۰۲۱) و واعظی و همکاران (۱۳۹۹)، مشابهت دارد.

مقوله اصلی رفتار

چهارمین مقوله شناسایی شده، رفتار است. رفتار به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در شایستگی‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. رفتار، به شیوه واکنش‌ها و تعامل فرد با دیگران اشاره دارد و توصیف‌کننده نوع واکنش‌ها و

^۱. Koster

عملکرد فرد در محیط کاری است. رفتارهای کارکنان در محیط سازمانی می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر کارایی و اثربخشی فرایندهای حکمرانی همکارانه تأثیر گذارد. رفتار شهروندی سازمانی به انجام کارهای اختیاری و فراتر از نقش و وظیفه اشاره دارد. این رفتارها شامل احترام و کرامت، همدلی، یکدلی، فداکاری، تمایل به کمک داوطلبانه و همکاری داوطلبانه می‌شوند. این رفتارها به بهبود روند همکاری درون و برون‌سازمانی کمک می‌کنند و موجب تقویت حس اعتماد و تعامل مثبت بین کارکنان می‌شوند. رفتار پیشگامانه به خودآغازگری در جهت بهبود شرایط جاری یا خلق شرایط شغلی جدید اشاره دارد. این نوع رفتار شامل به چالش کشیدن وضع موجود و تلاش برای ایجاد تغییرات مثبت در خود و محیط کار است. کارکنانی که رفتار پیشگامانه دارند، به‌جای سازش منفعلانه با شرایط، فعالانه به دنبال بهبود و تغییر شرایط هستند.

نوآوری و خلاقیت از جمله رفتارهای مورد نیاز رهبران دولتی در حکمرانی همکارانه است. این رفتارها شامل نوآوری اقتصادی، اجتماعی و محیطی، ابتکارات مشارکتی، ترویج نوآوری، نوآوری متقابل، ریسک‌پذیری، چابکی به مفهوم چالاکی ذهن، سرعت عمل و پویایی هیجانی می‌شوند. تعهد به فرایند همکاری به معنی ایجاد باور در زمینه اعتماد به کسب دستاوردهای متقابل برای همه ذی‌نفعان است. این نوع تعهد نقشی اساسی در موفقیت یا شکست حکمرانی همکارانه دارد. تعهدات مختلف شامل تعهد سازمانی، تعهد کاری، پایبندی به اصول اخلاقی، تعهد به هدف، تعهد به یکدیگر و تعهد به فرایند همکاری از ملزومات موفقیت در این رویکرد هستند.

اخلاق حرفه‌ای دربرگیرنده رفتارهای اخلاقی مورد نیاز کارکنان سازمان‌های دولتی است. این رفتارها شامل صداقت به مفهوم یکی بودن حرف و عمل، حقیقت‌جویی، وجدان کاری و بی‌طرفی در مسائل، فسادستیزی، طرد سخن‌چینی و چاپلوسی، عیب‌پوشی و پرهیز از عیب‌جویی می‌شود. اخلاق حرفه‌ای نقش مهمی در ایجاد محیط کاری سالم و اعتمادآفرین دارد و موجب بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به شهروندان می‌شود. خدمت‌گذاری صادقانه و با کیفیت، داشتن روحیه خدمت‌رسانی و ارائه بهتر خدمات عمومی به عنوان ارزش عمومی برای کارکنان سازمان‌های دولتی در رویکرد حکمرانی همکارانه می‌باشد. پاسخ‌گویی در حکمرانی همکارانه شامل مدل‌های مختلفی از جمله پاسخ‌گویی عمودی، افقی، رو به پایین و مورب می‌شود. پاسخ‌گویی به ایجاد شفافیت در امور تصمیم‌گیری و ارتباطات، کاهش ابهام و حفظ مشروعیت، کمک می‌کند. رفتارهای کارکنان در سازمان‌های دولتی بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه شامل احترام، همدلی، پیشگامی، نوآوری، تعهد، اخلاق حرفه‌ای و پاسخ‌گویی است که همگی در بهبود فرایندهای همکاری و ارتقای کیفیت حکمرانی نقش اساسی دارند.

نتایج مطالعات با پژوهش‌های هیونگ (۲۰۲۰)، لیو و همکاران (۲۰۲۱)، مورس و استفن (۲۰۱۲)، بیانچی و همکاران (۲۰۲۱)، مازومدار (۲۰۱۷)، جایاسینگه و همکاران (۲۰۲۰)، مشابهت دارد.

از آنجایی که نیاز به حل مشکلات پیچیده در دنیای به‌سرعت در حال تغییر وجود دارد، بهره‌گیری دولت‌ها از حکمرانی همکارانه اهمیت بیشتری پیدا می‌کند اما نبود برنامه‌های حمایتی برای تعامل اجتماعی و نظارت بر یکپارچه‌سازی داده‌ها، شروع فرایندهای حکمرانی همکارانه و همچنین کاربرد بالقوه آن را سرکوب می‌کند. این نوع حکمرانی، به‌طور معمول با چالش‌های اساسی برای تعریف مسئله، یافتن راه حل‌ها، فرایند همکاری و

پاسخ‌گویی چندجانبه مواجه است. پرداختن به این چالش‌ها نیازمند مدل‌ها و ابزارهای حکمرانی، شناسایی دانش و یادگیری اصول مرتبط و مهارت‌های مورد نیاز این رویکرد می‌باشد.

پژوهش حاضر در راستای شناسایی شایستگی‌های کارکنان سازمان‌های دولتی بر اساس رویکرد حکمرانی همکارانه، نیاز به توجه به ابعاد مختلف این شایستگی‌ها را مورد تأکید قرار می‌دهد. پیشنهاد می‌شود که نهادهای دولتی با استفاده از یافته‌های این تحقیق، برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای را طراحی کنند که به بهبود دانش، مهارت، توانایی و رفتار کارکنان کمک کند. این برنامه‌ها باید شامل دوره‌های آموزشی در زمینه‌های مدیریت دانش، مهارت‌های ارتباطی و تسهیلگری، هوش اجتماعی و فردی، و همچنین توسعه مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری باشند. علاوه بر این، ارزیابی مستمر و نظام‌مند از عملکرد کارکنان در بستر حکمرانی همکارانه، می‌تواند با شناسایی نقاط قوت و ضعف آنان به بهبود فرایند همکاری کمک کند.

در این راستا، ایجاد و تقویت فرهنگ همکاری و مشارکت در بین کارکنان سازمان‌های دولتی ضروری است. این امر می‌تواند از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، سمینارها و رویدادهای شبکه‌ای که به ترویج همکاری میان ذی‌نفعان مختلف کمک می‌کند، محقق شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود که نهادهای دولتی برای تقویت اعتماد و احترام متقابل، از سیاست‌های شفاف و اخلاقی مدار پیروی کنند و به ارتقای رفتارهای اخلاقی و پاسخ‌گویی در تمامی سطوح سازمانی بپردازند. به‌علاوه، تأسیس نهادهای تسهیلگر و مشاور در زمینه حکمرانی همکارانه می‌تواند به تقویت هماهنگی و تعامل مؤثر بین ذی‌نفعان کمک کند و به این ترتیب، به افزایش کارایی و موفقیت در تحقق اهداف حکمرانی همکارانه بینجامد.

به‌طور کلی، این پژوهش علاوه بر کمک به گسترش ادبیات در این زمینه، می‌تواند منجر به افزایش درک کارکنان سازمان‌های دولتی از فرایند حکمرانی همکارانه شود و با ارائه چارچوب شایستگی‌های مورد نیاز این رویکرد، به افزایش توان پاسخ‌گویی اجتماعی و بلاغت رهبران دولتی، برای توضیح تصمیمات مربوط به خط‌مشی‌گذاری‌های پیچیده که نیاز به سازش با شهروندان و سایر ذی‌نفعان دارد، کمک می‌کند و راهنمایی مفید و کارآمد برای کارکنان دولتی در ایجاد انگیزه مشارکت در ذی‌نفعان و تسهیل همکاری در مواجهه با بحران‌های اجتماعی، سیاسی، زیست‌محیطی و... باشد. منابع انسانی سازمان‌های دولتی به کمک این چارچوب می‌توانند راهبردهای توانمندسازی نمایندگی ذی‌نفعان را طرح‌ریزی نمایند و گام‌هایی در جهت ارتقای سطح همکاری میان ذی‌نفعان بردارند تا همکاری به‌طور مؤثر آغاز شود. از طرفی، ابتکارات آتی در این زمینه باید به‌نحوی باشد که نهادهای دولتی را به‌عنوان شریک و نه صرفاً به‌عنوان یک مروج، با حصول اطمینان از داشتن عملکردی متمایز و مشارکت فعال در رهبری فرایند همکارانه درگیر کنند.

همچنین، از آنجایی که برنامه‌های آموزشی که بر اساس مدل‌های شایستگی مشتق شده، نسبت به برنامه‌های مرسوم که توسط نظریه‌های زمینه‌ای کلی شکل می‌گیرند، راهنمایی و پشتیبانی بهتری برای مدیران دولتی ارائه می‌دهند، بنابراین، مدل شایستگی به‌دست‌آمده می‌تواند به‌عنوان الگویی برای سازمان‌ها دولتی در راستای شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان درگیر در فرایند حکمرانی همکارانه مورد استفاده قرار گیرد.

منابع

- ۱- باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا؛ طهماسبی، رضا و رجب پور، ابراهیم. (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۳۲ (۸)، ۳-۲۴.
- ۲- باغشاهی، فاطمه؛ رسولی، رضا و دارایی، محمدرضا. (۱۳۹۹). سنتز پژوهی مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی: یک مطالعه کیفی. *دو ماهنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۱ (۲)، ۷۳-۸۸.
- ۳- باغشاهی، فاطمه؛ رسولی، رضا و دارائی، محمدرضا. (۱۳۹۸). طراحی مدل سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی (مدیران منابع انسانی سازمان‌های اجرایی استان یزد). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲۲ (۶)، ۱۱۸-۱۴۳.
- ۴- توکلی، عبدالله و بزرگ حداد، الهام. (۱۳۹۴). ارائه مدل شایستگی مدیران بخش دولتی بر اساس پارادایم حکمرانی خوب. *کنفرانس بین‌المللی اقتصاد مدیریت و علوم اجتماعی*.
- ۵- دامغانیان، حمیدرضا و یزدانی زیارت، محمد. (۱۳۹۶). تبیین مدل شایستگی ارتباطی درون‌فردی تشویق‌کننده روابط مثبت و اثربخش در سازمان از دیدگاه خبرگان دانشگاهی. *نشریه روانشناسی مثبت‌گرا*، ۴ (۲)، ۱۹-۳۸.
- ۶- درخشه، جلال و موسوی نیا، سید مهدی. (۱۳۹۷). مولفه‌های حکمرانی شایسته در سیره حکومتی پیامبر اسلام (ص). *پژوهش‌های علم و دین*، ۹ (۱)، ۱-۲۸.
- ۷- دری، بهروز؛ حبیبی، معصومه و بهرامی نسب، مریم. (۱۳۹۴). شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد صنعت پتروشیمی. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۳۳ (۶)، ۲۱۷-۲۴۲.
- ۸- دقتی، عادل و یعقوبی، نورمحمد. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل موثر بر استقرار اثربخش حکمرانی شبکه‌ای در کشور. *حکمرانی و توسعه*، ۳ (۲)، ۳۷-۶۲.
- ۹- زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمد حسین؛ موسوی، محمد مهدی و ودادی، احمد. (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴ (۲)، ۲۰-۳۶.
- ۱۰- سپهوند، رضا؛ رحیمی اقدام، صمد؛ اسماعیلی، محمودرضا و وحدتی، حجت‌اله. (۱۳۹۵). طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱۱ (۸)، ۱۷۹-۲۰۸.
- ۱۱- سلیمانی، حامد؛ حسین پور، داود و سیدنقوی، میرعلی. (۱۴۰۲). تدوین مدل بومی حکمرانی برای نظام سلامت ایران با رویکرد شبکه‌ای. *حکمرانی و توسعه*، ۳ (۲)، ۱۴۷-۱۷۶.
- ۱۲- صادقی، احمد علی؛ حسینی، محمدعلی و محمد خانی، کامران. (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی در سازمان امور مالیاتی کشور. *پژوهشنامه مالیات*، ۴۷ (۲۸)، ۵۲-۷۳.
- ۱۳- صداری، سحر؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید و ودادی، احمد. (۱۳۹۸). مدل شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری. *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳۲ (۴)، ۵۹-۹۱.
- ۱۴- عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد و قورچیان، نادر قلی. (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد، مولفه‌های توسعه شایستگی

- مدیران صنعت بانکداری. *نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱۴(۴)، ۵۷-۷۶.
- ۱۵- عبدالهی، مژگان؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ پورظهیر، علی تقی و رحیمیان، حمید. (۱۳۹۴). شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۲۴(۶)، ۲۴-۵۴.
- ۱۶- عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین؛ صفری، حسین و غلامی، مهرداد. (۱۳۹۴). الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱(۴)، ۲۳-۳۸.
- ۱۷- فراهانی، صادق؛ قربانی زاده، وجه الله؛ تقوی فرد، محمد تقی و رنگریز، حسن. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵۰(۱۳)، ۹۳-۱۱۶.
- ۱۸- کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۴۰۰). شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی جهت موفقیت در بحران کرونا با رویکرد کسب و کار دیجیتال. *فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۳۳(۱)، ۲۰۸-۲۳۸.
- ۱۹- مدنی، سید حسن؛ دارابی، مهری و رحیمی کیا، امین. (۱۴۰۲). شناسایی و اعتباریابی مولفه‌های شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار*، ۱۷(۲)، ۲۶۷-۲۹۴.
- ۲۰- منتظری، محمد؛ بهمنی، اکبر و فتحی‌زاده، علیرضا (۱۳۹۷). الگوی حکمرانی خوب از دیدگاه نهج‌البلاغه: گامی در جهت تبیین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت. *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*، ۱۶(۱۱)، ۱۳۴-۱۵۵.
- ۲۱- نویان، محمدرضا؛ باقرزاده، محمدرضا؛ جعفری، جعفری کلاریجانی، سید احمد و طبری، مجتبی. (۱۴۰۱). شناسایی و تحلیل شایستگی‌های مدیران دستگاه‌های دولتی در تحقق حکمرانی خوب با رویکرد ساختاری تفسیری فازی. *فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی*، ۹(۲۹)، ۱۲۶-۱۴۲.
- ۲۲- واعظی، رضا و قیصرانی، فاطمه. (۱۳۹۸). حکمرانی همکارانه؛ رویکردی نو در مدیریت ارزش عمومی. *دو فصلنامه توسعه علوم انسانی*، ۱(۲)، ۶۱-۸۳.
- ۲۳- واعظی، رضا؛ سید تقوی، میر علی؛ حسین پور، داود و تاجی، فاطمه. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن. *فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۹(۲۹)، ۴۴-۴۶.

References

- Alola, V. U., & Alafeshat, R. (2020). The impact of Human Resource Practices on Employee Engagement in the Airline Industry. *J Public Affairs*, 21 (1), 1-12.
- Ahdiyana, M., Andari, S., Listyawati, A., & Mardiyati, A. (2021). Collaborative Governance in Realizing an Inclusive Workforce for People with Disabilities to Achieve Sustainable Development Goal's. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci*, 884(1), 1-10.
- Aguirre, R. T., & Bolton, K. W. (2014). Qualitative Interpretive Meta-Synthesis in Social Work Research: Uncharted territory. *Journal of Social Work*, 14(3), 279-294.
- Alsadaan, N., Salameh, B., Reshia, F. A. A. E., Alruwaili, R. F., Alruwaili, M., Awad Ali, S. A., & Jones, L. K. (2023). Impact of Nurse leaders Behaviors on Nursing Staff Performance: A Systematic Review of literature. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 60(3), 1-14.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and

- Practice. *Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
6. Bench, S., & Day, T. (2010). The User Experience of Critical Care Discharge: A Meta-Synthesis of Qualitative Research. *International journal of nursing studies*, 47(4), 487-499.
 7. Bianchi, C., Nasi, G., & Rivenbarkc, W. C. (2021). Implementing Collaborative Governance: Models, Experiences, and Challenges. *Public management review*, 23(11), 1581-1589.
 8. Bullock, R., Zurba, M., Reed, M. G., & McCarthy, D. (2023). Strategic Options for More Effective Endogenous Participation in Collaborative Environmental Governance. *Journal of planning education and research*, 43(4), 841-856.
 9. Calò, F., Teasdale, S., Roy, M. J., Bellazzecca, E., & Mazzei, M. (2024). Exploring Collaborative Governance Processes Involving Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(1), 54-78.
 10. Chovarda, M., & Theriou, G. (2021). The Impact of Training & Development on Work Engagement: A Study in the Banking Sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 347-388.
 11. Chung, C., & H. Chen, L.J. (2021), Text Mining for Human Resources Competencies: Taiwan Example, *European Journal of Training and Development*, 45(6/7), 588-602.
 12. Che, T. Q., & Hickey, G. M. (2021). Assessing the Potential for Collaborative Governance to Support Cumulative Effects Assessment in the Indigenous Cree Territory of Eeyou Istchee, Canada. *Journal of Environmental Management*, 298(4), 1-13.
 13. Criado, J. I., & Guevara-Gómez, A. (2021). Public Sector, Open Innovation, and Collaborative Governance in Lockdown times. A Research of Spanish Cases During the COVID-19 Crisis, *Transforming Government: People, Process and Policy*, 15(4), 612-626.
 14. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
 15. Emerson, K., & Gerlak, A. K. (2016). Teaching Collaborative Governance Online: Aligning Collaborative Instruction with Online Learning Platforms, *Journal of Public Affairs Education*, 22(3), 327-344.
 16. Galleli, B., & Hourneaux Junior, F. (2019). Human Competences for Sustainable Strategic Management: Evidence from Brazil, *Benchmarking: An International Journal*, 28 (9), 2835-2864.
 17. Gasco-Hernandez, M., & Gil-Garcia, J. R., Luna-Reyes, L. F. (2022). Unpacking the Role of Technology, Leadership, Governance and Collaborative Capacities in Inter-Agency Collaborations. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101-117.
 18. Guan, Y., Yang, W., Zhou, X., Tian, Z., & Eves, A. (2016). Predicting Chinese Human Resource Managers' Strategic Competence: Roles of Identity,

- Career Variety, Organizational Support and Career Adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 92(1), 116-124.
19. Hamlin, R. G., & Whitford, S. (2020). Perceived Managerial and Leadership Effectiveness within the Canadian Public Sector. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 423-448.
20. Huang, I. Y. (2020). Fighting COVID-19 through Government Initiatives and Collaborative Governance: The Taiwan Experience. *Public Administration Review*, 80(4), 665–670.
21. Jayasinghe, K., Kenney, C. M., Prasanna, R., & Velasquez, J. (2020). Enacting “Accountability in Collaborative Governance: Lessons in Emergency Management and Earthquake Recovery from the 2010–2011 Canterbury Earthquakes, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(3), 439-459.
22. Jiang, Y. (2021). Multi-Subject Cooperative Participation in Rural Governance Research. *Open Journal of Social Sciences*, 9(3), 218-227.
23. Kapucu, N., & Hu, Q. (2020). The Development of Network Governance and its Relevance for Public Affairs Education. *Journal of Public Affairs Education*, 27(4), 1-9.
24. Kern, M. A., & Smutko, S. T. (2021). Collaborative Governance: The role of University Centers, Institutes, and Programs. *Conflict Resolution Quarterly*, 39(1), 29-50.
25. Knies, E., Borst, R.T., Leisink, P., & Farndale, E. (2022). The Distinctiveness of Public Sector HRM: A Four-Wave Trend Analysis. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 799-825.
26. Koster, F. (2022). A Knowledge-Intensity-Based Collaborative Community Governing Mechanism for Inter-Organisational HR Collaborations, *Journal of Work-Applied Management*, 14(2), 288-301.
27. Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. (2021). Impacts of Human Resource Management and Knowledge Management on Non-Financial Organizational Performance. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 1-24.
28. Larrea, M., Arrona, A., & Barandiaran, X. (2024). A Place-Based Approach in Collaborative Governance. *Oñati Socio-Legal Series*, 14(4), 983-1006.
29. Lee, H. (2023). Collaborative Governance Platforms and Outcomes: An analysis of Clean Cities Coalitions. *Governance*, 36(3), 805-825.
30. Li, S., Jia, R., Seufert, J. H., Hu, W., & Luo, J. (2021). The Impact of Ability-, Motivation- and Opportunity-Enhancing Strategic Human Resource Management on Performance: the Mediating Roles of Emotional Capability and Intellectual Capital. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60 (3), 453-478.
31. Li, B., Qian, J. Xu, J., & Li, Y. (2022). Collaborative Governance in Emergencies: Community food Supply in COVID-19 in Wuhan, China. *Urban Governance*, 2(1), 188-196.
32. Li, J., Wang, J., Lee, H., & Zhao, X. (2023). Cross-regional Collaborative Governance in the Process of Pollution Industry Transfer: The Case of Enclave

- Parks in China. *Journal of Environmental Management*, 330(1), 113-117.
- 33.Lima. L., & Galleli. B. (2021). Human Resources Management and Corporate Governance: Integration Perspectives and Future Directions. *European Management Journal*, 39(6), 713-744.
- 34.Liu, G., Han, R., Fu, X., Huang, R., & Zhung, T. (2021). Research on the Collaborative Governance of Urban Regeneration Based on a Bayesian Network: The case of Chongqing. *Land Use Policy*, 109(4), 1-14.
- 35.Macharia, T. E., Banzi, A. L., & Changelima, I. A. (2023). Effectiveness of the Force Account Approach in Tanzanian Local Government Authorities: Do Management Support and Staff Competence Matter?. *Management & Economics Research Journal*, 5(1), 66-82.
- 36.Malekpour, S., Tawfik, S., & Chesterfield, C. (2021). Designing Collaborative Governance for Nature-Based Solutions. *Urban Forestry & Urban Greening*, 62(1), 1-13.
- 37.Mazumdar, D. (2017). Leadership Competencies for Good Governance. *NHRD Network Journal*, 10(4), 111-118.
- 38.McCartney, S., Murphy, C., & Mccarthy, J. (2021), 21st Century HR: a Competency Model for the Emerging Role of HR Analysts, *Personnel Review*, 50(6), 1495-1513.
- 39.McNaught, R. (2024). The Application of Collaborative Governance in Local Level Climate and Disaster Resilient Development—A Global Review. *Environmental Science & Policy*, 151(39), 1-15.
- 40.Meduri, Y. (2021). Personnel Needs Assessment in Times of Crisis: a Focus on Management of Disasters. *RAUSP Management Journal*, 56(4), 390-407.
- 41.Morse, R. S., & Stephens, J. B. (2012). Teaching Collaborative Governance: Phases, Competencies, and Case-Based Learning. *Journal of Public Affairs Education*, 18(3), 565-583.
- 42.Nankervis, A. R., & Cameron, R. (2023). Capabilities and Competencies for Digitised Human Resource Management: Perspectives from Australian HR Professionals. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 232-251.
- 43.Onyango, G. (2024). Social Processes of Public Sector Collaborations in Kenya: Unpacking Challenges of Realising Joint Actions in Public Administration. *Journal of the Knowledge Economy*, 4(2), 1-30.
- 44.Purdy, J .M. (2012). A Framework for Assessing Power in Collaborative Governance Processes. *Public Administration Review*, 27(3), 409–417.
- 45.Rony, Z. T., Wijaya, I. M. S., Nababan, D., Julyanthry, J., Silalahi, M., Ganiem, L. M., & Saputra, N. (2024). Analyzing the Impact of Human Resources Competence and Work Motivation on Employee Performance: A Statistical Perspective. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 787-793.
- 46.Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer: New York.

47. Saks, A. M. (2021). Caring Human Resources Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 32 (3), 1-15.
48. Scott, R. J., & Merton, E.R.K. (2021). When the Going Gets Tough, the Goal-Committed Get Going: Overcoming the Transaction Costs of Inter-Agency Collaborative Governance. *Public Management Review*. 23(11), 1640-1663.
49. Schubert, P., & Williams, S.P. (2022). Enterprise Collaboration Platforms: An Empirical Study of Technology Support for Collaborative Work. *Procedia Computer Science*, 196(1), 305-313.
50. Silva, V.V.M., & Ribeiro, J.L.D. (2020). A Discussion on Using Quantitative or Qualitative Data for Assessment of Individual Competencies. Personnel Review Emerald Publishing Limited, Journal of People, Work, and Organisations, 50(6), 1460-1478.
51. Sorensen, E., & Torfing, J. (2021). Radical and Disruptive Answers to Downstream Problems in Collaborative Governance?, *Public management review*, 23(11), 1590-1611.
52. Temmerman, L., Veeckman, & C., Ballon, P. (2021). Collaborative Governance Platform for Social Innovation in Brussels. *Social Enterprise Journal*, 17(2), 165-182.
53. Ullah, I., & Kim, D .Y. (2020). A Model of Collaborative Governance for Community-based Trophy-Hunting Programs in Developing Countries. *Perspectives in Ecology and Conservation*, 18(3), 145-160.
54. Van Gelderen, M. (2022). Developing Entrepreneurial Competencies Through Deliberate Practice. *Education + Training*, 65(4), 530-547.
55. Vaismoradi, M., & Snelgrove, S. (2019). Theme in Qualitative Content Analysis and Thematic Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 20(3), 1-14.
56. Vihma, P., & Toikka, A. (2021). The limits of collaborative governance: The role of inter-group learning and trust in the case of the Estonian “Forest War”. *Environmental Policy and Governance*, 31(5), 403-416.
57. Wu, D., Lv, S., & Xu, H. (2020). An Analysis On Competency of Human-Centered Data Science Employment. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 57(1), 1-13.
58. Wicker, C. (2021). Perspectives in HRD Competency-Based Approach to Developing Leaders for Crises. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 33(2), 52-59.
59. Yoon, N., Fields, K., Cochran, B., & Nabatchi, T. (2022). Collaborative Governance at Scale: Examining the Regimes, Platforms, and System in the State of Oregon. *The American Review of Public Administration*, 52(6), 439-456.
60. Zamiri, M., Sarraipa, J., Camarinha-Matos, L. M., & Jardim-Goncalves, R. (2022). An Organizational and Governance Model to Support Mass Collaborative Learning Initiatives. *Applied Sciences*, 12(16), 1-38.
61. Zhao, Y., Chen, Y., Wu, L., & Wang, X. (2021). Drug Safety Governance: Framework and Development Path. *Journal of Service Science and Management*, 14(6), 541-556.