

Explaining the Competency Criteria for Senior Managers and Their Impact on Company Performance

1. Ahmed Abbas Rashak¹: PhD student, Department of Accounting, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2. Alireza Hassan Maleki^{2*}: Assistant Professor, Department of Accounting, Bandargaz Branch, Islamic Azad University, Bandargaz, Iran. Email: Alireza.Hasanmaleki@iau.ac.ir (Corresponding Author)

3. Ameer Saheb Shaker³: Professor, Department of Accounting, Faculty of Administration and Economics, University of Kufa, Najaf, Iraq

4. Mohsen Dastgir⁴: Professor, Department of Accounting, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Article history



Received: 14 September 2024

Revised: 12 December 2024

Accepted: 19 December 2024

Published: 20 December 2024

Abstract:

The study aims to identify and explain the competency criteria of senior managers and examine their impact on the performance of companies operating in Iraqi industries. This applied research adopted a mixed-method (qualitative–quantitative) sequential exploratory design. In the qualitative phase, semi-structured interviews with 14 academic experts were conducted, and data were analyzed using thematic analysis via MAXQDA software. Reliability of coding was confirmed using Cohen's Kappa coefficient, and the extracted themes were validated through the fuzzy Delphi technique. In the quantitative phase, 400 questionnaires were distributed among company managers, with 392 valid responses analyzed through structural equation modeling (SEM) using Smart PLS. The thematic analysis identified three main dimensions of senior managers' competencies: (1) professional and financial competencies, (2) managerial and leadership competencies, and (3) digital and technological competencies. The quantitative results demonstrated a significant positive relationship between managerial competencies and company performance, with a path coefficient of 0.444 and a t-value of 33.155. Model validation indices (R^2 and Q^2) indicated a strong explanatory and predictive power of the proposed model. Senior managers' competencies play a vital role in improving organizational performance. Enhancing professional and financial expertise, transformational leadership, and digital literacy contributes to greater efficiency, innovation, and competitive advantage. Therefore, organizations should invest in competency-based management systems and leadership development programs to achieve sustained performance improvement.

Keywords: Managerial competency; company performance; senior managers; thematic analysis; digital competency; transformational leadership.

Citation: Rashak, A. A., Hassan Maleki, A., Saheb Shaker, A., & Dastgir, M. (2024). Analysis of Asymmetric Price Transmission in the Poultry Market of Mazandaran Province. *Accounting, Finance and Computational Intelligence*, 2(3), 209-228.



Copyright: © 2024 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Extended Abstract

Introduction

Managerial competencies have increasingly been recognized as one of the fundamental determinants of organizational success, performance enhancement, and sustainable competitiveness in dynamic business environments. Competence is broadly defined as an integrated set of knowledge, skills, attitudes, and personal attributes that enable individuals to perform effectively in their professional roles (Dubois et al., 2004). The growing complexity of managerial responsibilities in contemporary organizations requires senior managers to possess multidimensional competencies that extend beyond technical expertise, encompassing ethical, strategic, digital, and leadership capabilities (Soveidi & Dosti, 2025). Competency-based management has thus evolved into a strategic approach that enables organizations to identify, develop, and utilize managerial capabilities to drive long-term performance improvement (Naimati et al., 2025).

Recent research emphasizes that managerial competency directly influences organizational decision quality, ethical standards, and financial transparency. Competent managers are capable of analyzing complex financial data, identifying risks, and making strategic decisions that enhance operational efficiency and accountability (Seyfi et al., 2024). Studies conducted in both developed and developing economies have found that auditor and managerial competence correlates strongly with higher quality in financial reporting and greater investor confidence (Rezaei Rajani et al., 2024). Moreover, professional competence coupled with ethical integrity has been shown to mitigate misconduct and improve internal control mechanisms, reinforcing corporate governance systems (Momeny & zabihi zarinkolai, 2023).

Parallel to traditional managerial skills, digital and technological competencies have emerged as essential components of modern management. Technological advancements such as artificial intelligence (AI), data analytics, and cybersecurity management have redefined organizational processes and decision-making frameworks (Donbesuur et al., 2023). Managers now require digital literacy and adaptive learning skills to interpret data-driven insights, manage cyber threats, and lead technology-driven transformations (Hadavand et al., 2023). According to (Liikamaa, 2015), the ability to employ digital tools and manage innovative systems has become a crucial determinant of managerial effectiveness and organizational sustainability.

Furthermore, research in strategic leadership highlights the importance of transformational leadership as an integral dimension of managerial competency (Khanifar et al., 2020). Transformational leaders inspire, motivate, and guide their teams toward achieving shared organizational goals, fostering innovation and resilience. Similarly, (Khoshouei et al., 2013) identified eight core managerial competencies necessary for twenty-first-century leaders, including analytical decision-making, adaptability, performance orientation, leadership, and communication—dimensions that align closely with the conceptual framework of this study.

Scholarly investigations into managerial competency models have further revealed their significance in enhancing governance, transparency, and accountability. For instance, (Herranz et al., 2022) found that the expertise and commitment of audit committee members significantly reduce earnings management practices and improve financial reporting quality in European firms. Likewise, (Zarefar et al., 2016) demonstrated that ethics, experience, and auditor competence positively affect audit quality, with professional skepticism acting as a moderating variable. These studies affirm that managerial competence is an essential antecedent of ethical decision-making and quality assurance.

Empirical evidence also underscores the relationship between managerial competencies and firm growth. (Okwor et al., 2022) revealed that intrapreneurial competencies, when supported by perceived organizational support, significantly promote firm growth, particularly in emerging economies. Similarly, (Rai et al., 2025) demonstrated that enhancing managerial competencies in Bhutanese construction projects leads to improved efficiency and financial control. At a broader level, (Asgari et al., 2015) classified managerial competencies within the Iranian context into three key dimensions—individual, occupational, and value-based—emphasizing that behavioral and ethical competencies exert the most substantial influence on organizational performance.

Research by (Hemati dehaghani et al., 2024) supports these findings by showing that cognitively and emotionally competent leaders are better equipped to provide high-quality professional services, manage decision-making biases, and sustain organizational trust. In addition, (Gruicic & Benton, 2015) demonstrated that emotional intelligence can be cultivated through mind-body training, further reinforcing its role as a managerial competency that enhances empathy, communication, and resilience. Complementing this perspective, (Dreyfus, 2008) emphasized that managerial effectiveness in research and development settings is strongly predicted by interpersonal skills, experiential learning, and mentorship capability—qualities that align with the multidimensional competency model identified in the present study.

Overall, these findings collectively suggest that managerial competency is not a static construct but an evolving multidimensional framework that encompasses professional and financial expertise, ethical leadership, and digital intelligence. Accordingly, this study seeks to explain and empirically validate the competency criteria of senior managers and to examine their impact on company performance across industrial organizations in Iraq.

Methods and Materials

The present study employed a mixed-method design with an exploratory sequential strategy. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 14 academic experts in accounting and management to extract key dimensions of managerial competence. Data were analyzed through thematic content analysis using MAXQDA software. Coding reliability was verified using Cohen's Kappa coefficient, yielding a satisfactory agreement rate ($\kappa = 0.86$). The Delphi technique was applied in two rounds to achieve expert consensus on identified competency dimensions.

In the quantitative phase, a structured questionnaire was distributed to 400 managers across Iraqi industrial firms, of which 392 valid responses were analyzed. Measurement instruments included a researcher-developed competency scale based on qualitative findings and Kaplan's (2001) 360-degree performance evaluation model for assessing company performance. Data analysis was performed using Smart PLS structural equation modeling to examine causal relationships between variables and to evaluate the predictive validity of the proposed model.

Findings

The qualitative analysis identified three overarching dimensions of managerial competencies: (1) professional and financial competencies, (2) managerial and leadership competencies, and (3) digital and technological competencies. Each dimension included several sub-components such as financial literacy, ethical conduct, risk management, transformational leadership, strategic decision-making, AI utilization, and cybersecurity awareness.

The Delphi validation results confirmed expert agreement on all identified dimensions, with mean consensus scores exceeding the standard threshold ($M > 5.0$; agreement coefficient > 0.70). Quantitative findings revealed that all three competency dimensions had significant positive effects on company performance. The path coefficient between overall

managerial competence and company performance was $\beta = 0.444$, with a t-value of 33.155, confirming the main hypothesis at the 0.05 significance level.

Model validation indices indicated strong internal consistency and reliability (Cronbach's $\alpha = 0.955$; composite reliability = 0.962). The coefficient of determination (R^2) for company performance was 0.606, suggesting that managerial competencies explained 60.6% of the variance in performance outcomes. Predictive relevance indices (Q^2) for each dimension were above 0.5, indicating robust model predictability. Moreover, the highest predictive effect was observed in digital and technological competencies ($Q^2 = 0.814$), followed by managerial and leadership competencies ($Q^2 = 0.753$) and professional-financial competencies ($Q^2 = 0.574$).

Overall, the results confirmed that senior managers' competencies substantially enhance company performance by improving strategic decision-making, risk management, innovation, and operational efficiency.

Discussion and Conclusion

The findings of this study reinforce the theoretical and empirical understanding that managerial competencies are multidimensional constructs that significantly influence organizational performance. The results demonstrated that financial expertise, ethical commitment, leadership capability, and digital literacy jointly contribute to higher levels of performance among industrial firms. This evidence supports the argument that senior managers must integrate both technical and behavioral competencies to sustain organizational growth and adaptability.

The strong relationship between professional-financial competencies and performance corroborates prior studies suggesting that financial literacy, transparency, and adherence to ethical principles are key determinants of organizational success. Managers possessing financial acumen and risk assessment skills are better able to design internal controls, manage crises, and maintain the trust of stakeholders. Furthermore, the importance of ethical and professional integrity in managerial competence highlights the role of moral conduct in mitigating financial misreporting and enhancing corporate credibility.

The significant impact of managerial and leadership competencies further underlines the necessity of transformational leadership in achieving organizational excellence. Leaders who inspire, motivate, and empower their teams foster innovation and collaboration, which ultimately drive performance improvement. These competencies also facilitate effective communication and conflict management, ensuring alignment between individual and organizational objectives. In line with contemporary leadership theories, this dimension of competence acts as a catalyst for organizational learning, adaptability, and continuous improvement.

The findings also highlight the growing relevance of digital and technological competencies in the era of digital transformation. Managers capable of employing data analytics, artificial intelligence, and cybersecurity measures can improve strategic decision-making and operational efficiency. These skills are no longer optional but essential prerequisites for managerial success. Organizations that invest in developing digital literacy among their leaders are more resilient and better equipped to navigate technological disruptions and market uncertainties.

From a strategic perspective, the integrated competency model proposed in this study provides a holistic framework that can guide organizations in aligning human resource development with strategic objectives. By institutionalizing competency-based recruitment, training, and performance appraisal systems, firms can ensure that managerial talent is effectively leveraged to enhance innovation, efficiency, and profitability.

Authors' Contributions

Authors equally contributed to this article.

Acknowledgments

Authors thank all participants who participate in this study.

Declaration of Interest

The authors report no conflict of interest.

Funding

According to the authors, this article has no financial support.

Ethical Considerations

All procedures performed in this study were under the ethical standards.

تبیین معیارهای شایستگی مدیران ارشد و تأثیر آن بر عملکرد شرکت‌ها



تاریخچه مقاله

تاریخ دریافت: ۲۴ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۲ آذر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۹ آذر ۱۴۰۳

تاریخ انتشار: ۳۰ آذر ۱۴۰۳

۱. احمدعباس رشک البهادلی ^{id}: دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲. علیرضا حسن ملکی ^{id}*: استادیار، گروه حسابداری، واحد بندرگز، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرگز، ایران. ایمیل: Alireza.Hasanmaleki@iau.ac.ir (نویسنده مسئول)

۳. امیرصاحب شاکر ^{id}: استاد، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه کوفه، نجف، عراق

۴. محسن دستگیر ^{id}: استاد، گروه حسابداری، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین معیارهای شایستگی مدیران ارشد و بررسی تأثیر این شایستگی‌ها بر عملکرد شرکت‌های فعال در صنایع عراق است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت روش‌شناسی از نوع آمیخته (کیفی و کمی) با طرح اکتشافی متوالی است. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA گردآوری و تحلیل شد. در ادامه، برای اعتبارسنجی یافته‌ها از تکنیک دلفی فازی و بررسی ضریب کاپای کوهن جهت پایایی کدها استفاده گردید. در بخش کمی، داده‌ها از طریق توزیع ۴۰۰ پرسشنامه بین مدیران شرکت‌های عراقی گردآوری شد که ۳۹۲ پرسشنامه قابل تحلیل بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS انجام گرفت. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که شایستگی مدیران ارشد در سه بعد اصلی شامل شایستگی‌های حرفه‌ای و مالی، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، و شایستگی‌های دیجیتال و فناوری طبقه‌بندی می‌شود. تحلیل داده‌های کمی نیز بیانگر این بود که تمامی ابعاد شایستگی مدیران ارشد تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شرکت‌ها دارند. ضریب مسیر بین شایستگی مدیران و عملکرد شرکت برابر با ۰.۴۴۴ و آماره t معادل ۳۳.۱۵۵ بوده است که نشان‌دهنده تأیید فرضیه اصلی تحقیق است. همچنین ضرایب تعیین (R^2) و شاخص‌های Q^2 حاکی از برازش مناسب مدل و توان پیش‌بینی بالا هستند. شایستگی مدیران ارشد به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی موفقیت سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود عملکرد شرکت‌ها دارد. نتایج پژوهش نشان داد که تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای، رهبری تحول‌گرا، و مهارت‌های دیجیتال می‌تواند باعث ارتقای کارایی، نوآوری و مزیت رقابتی در شرکت‌های صنعتی شود. بر این اساس، توسعه نظام‌های مبتنی بر شایستگی و طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند برای مدیران ارشد از ضروریات ارتقای عملکرد سازمانی به شمار می‌آید.

کلیدواژه‌ها: شایستگی مدیران ارشد؛ عملکرد شرکت؛ تحلیل مضمون؛ شایستگی مالی؛ شایستگی دیجیتال؛ رهبری تحول‌گرا.

شیوه استناددهی: رشک البهادلی، احمدعباس، حسن ملکی، علیرضا، شاکر، امیرصاحب، و دستگیر، محسن. (۱۴۰۳). تبیین معیارهای شایستگی مدیران ارشد و تأثیر

آن بر عملکرد شرکت‌ها. *حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی*، ۲(۳)، ۲۰۹-۲۲۸.



در دهه‌های اخیر، اهمیت شایستگی‌های مدیریتی در بهبود عملکرد سازمانی به عنوان یکی از محورهای اساسی در ادبیات مدیریت و حسابداری مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. شایستگی‌ها به عنوان مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های رفتاری تعریف می‌شوند که فرد را قادر می‌سازد تا در محیط کار خود عملکردی مؤثر و کارآمد داشته باشد (Dubois et al., 2004). از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، الگوهای شایستگی ابزاری هستند برای شناسایی، توسعه و ارزیابی توانایی‌های لازم در مدیران، که از طریق آن سازمان می‌تواند مسیر رشد و رقابت‌پذیری خود را تضمین کند. در محیط‌های پویا و رقابتی امروز، مدیران برای هدایت سازمان‌ها به سمت بهره‌وری، نوآوری و چابکی، نیازمند برخورداری از شایستگی‌های حرفه‌ای، فنی، رهبری و فناورانه هستند (Soveidi & Dosti, 2025).

مطالعات مختلف نشان می‌دهند که بین شایستگی‌های مدیران و کیفیت تصمیم‌گیری، اخلاق حرفه‌ای و عملکرد مالی شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد (Seyfi et al., 2024). مدیران واجد شایستگی قادرند با به‌کارگیری تفکر تحلیلی، درک سیستمی و دانش تخصصی در حوزه مالی و حسابداری، کارایی تصمیم‌های استراتژیک را ارتقا دهند و از بروز خطاهای مالی و گزارشگری نادرست جلوگیری کنند (Rezaei Rajani et al., 2024). در واقع، شایستگی‌های حرفه‌ای و اخلاقی مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت گزارشگری مالی و اعتماد ذی‌نفعان دارند. یافته‌های پژوهش‌های اخیر در بازار سرمایه ایران و عراق نیز نشان داده‌اند که شایستگی و اخلاق حرفه‌ای از عوامل اساسی در افزایش شفافیت مالی و اعتماد عمومی محسوب می‌شوند (Momeny & zabihi zarinkolai, 2023).

از سوی دیگر، تحول دیجیتال در سازمان‌ها منجر به ظهور نوع جدیدی از شایستگی‌ها شده است که شامل توانایی به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال، تحلیل داده‌های بزرگ و مدیریت امنیت سایبری است. پژوهش (Hadavand et al., 2023) تأکید دارد که تطبیق آموزش مدیران ارشد با استراتژی‌های کسب‌وکار نقش بسزایی در بهبود قابلیت‌های رقابتی دارد. در همین راستا، شایستگی‌های فناورانه به مدیران امکان می‌دهد تا از هوش مصنوعی، تحلیل پیش‌بینانه و سامانه‌های خودکار در تصمیم‌سازی و کنترل سازمانی بهره‌برداری کنند. این توانایی‌ها نه تنها موجب افزایش دقت در تصمیمات مالی می‌شود، بلکه بهره‌وری و نوآوری سازمانی را نیز تقویت می‌کند (Donbesuur et al., 2023). در سطح بین‌المللی، شایستگی‌های مدیریتی به عنوان میانجی کلیدی بین عوامل سازمانی و عملکرد شرکت‌ها مطرح شده‌اند. پژوهش‌های انجام‌شده بر شرکت‌های چندملیتی نشان می‌دهند که مدیران دارای شایستگی‌های قوی، توانایی بیشتری در سازگاری با محیط‌های متغیر، مدیریت بحران و ایجاد مزیت رقابتی دارند (Okwor et al., 2022). از منظر دیگر، مطالعات اروپایی درباره کمیته‌های حسابرسی نیز بیانگر تأثیر قابل توجه صلاحیت و تعهد اعضا بر کاهش مدیریت سود و افزایش کیفیت گزارش‌های مالی است (Herranz et al., 2022). این یافته‌ها نشان می‌دهد که شایستگی در تصمیم‌گیری و تخصص حرفه‌ای، از ارکان حیاتی حاکمیت شرکتی و کنترل‌های داخلی به شمار می‌رود. در ادبیات نوین توسعه منابع انسانی، شایستگی‌ها در سه سطح فردی، شغلی و سازمانی تقسیم می‌شوند. در سطح فردی، شایستگی شامل مهارت‌های شناختی، عاطفی و بین‌فردی است که عملکرد مؤثر مدیر را در تعامل با کارکنان و ذی‌نفعان تسهیل می‌کند (Khoshouei et al., 2013). در سطح شغلی، تمرکز بر دانش تخصصی و مهارت‌های مدیریتی در اجرای وظایف کلیدی است (Rostami et al., 2019). در سطح سازمانی نیز، شایستگی‌ها به عواملی چون تفکر راهبردی، رهبری تحول‌گرا و توانایی مدیریت تغییر اشاره دارند (Khanifar et al., 2020). مدیران شایسته، توانایی دارند منابع انسانی و مالی را با استراتژی‌های کلان سازمان هم‌راستا کنند و محیطی یادگیرنده و نوآورانه در سازمان ایجاد نمایند (Hemati dehaghani et al., 2024).

در کنار این سطوح، پژوهش‌های اخیر به بعد جدیدی از شایستگی‌ها اشاره کرده‌اند که شامل سواد دیجیتال و توانایی بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است (Liikamaa, 2015). در محیط‌های رقابتی جهانی، مدیرانی که از مهارت‌های دیجیتال برخوردارند، قادرند از فناوری اطلاعات در تحلیل داده‌ها، پیش‌بینی روندهای بازار و بهینه‌سازی تصمیمات مالی استفاده کنند. چنین رویکردی منجر به افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های سازمانی می‌شود (Gruicic & Benton, 2015). همچنین، مطالعات نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیریتی تأثیر مستقیمی بر رشد کارآفرینی سازمانی و خلاقیت دارند (Sinda et al., 2021). در این چارچوب، مدیران باید از توانمندی‌های شناختی، هیجانی و عمل‌گرایانه برای توسعه نوآوری و ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر برخوردار باشند. از دیدگاه روان‌شناسی سازمانی، شایستگی‌های هیجانی مانند خودآگاهی، خودنظارتی و همدلی از عوامل مؤثر در موفقیت رهبری و عملکرد تیمی هستند (Gruicic & Benton, 2015).

در پژوهش‌های مبتنی بر صنایع ایران نیز، توسعه الگوی شایستگی حرفه‌ای همواره یکی از ابزارهای کلیدی برای ارتقای نظام آموزش مدیران و افزایش کیفیت تصمیمات راهبردی تلقی شده است (Naimati et al., 2025). این مدل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا از طریق تعریف شاخص‌های رفتاری دقیق، مسیر توسعه و ارزیابی مدیران را بر اساس اهداف کلان ترسیم کنند. در واقع، بهره‌گیری از مدل‌های شایستگی، زمینه‌ساز استقرار نظام‌های انتخاب، آموزش، ارزیابی و پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد است (Kaplan, 2001).

در پژوهش (Ogbara & Chukwunwa, 2025) در حوزه بنگاه‌های کوچک و متوسط نیجریه، مشخص شد که شایستگی‌های مدیریتی از عوامل اصلی ایجاد و پایداری کسب‌وکار هستند و در تعامل با ویژگی‌های فردی کارآفرینان، موجب افزایش توان تصمیم‌گیری و انطباق با تغییرات بازار می‌شوند. نتایج مشابهی در تحقیق (Rai et al., 2025) در حوزه پروژه‌های عمرانی بوتان نیز مشاهده شد که نشان داد ارزیابی و ارتقای شایستگی‌های مدیران پروژه، موجب بهبود کیفیت اجرا و کنترل منابع مالی می‌گردد. از سوی دیگر، در زمینه حسابرسی داخلی و کنترل‌های مالی، پژوهش (Tung, 2017) تأکید دارد که تیم‌های دارای شایستگی حل مسئله و توانایی استفاده از فناوری‌های رایانه‌ای، عملکرد بهتری در حسابرسی داخلی دارند. همچنین، یافته‌های (Zarefar et al., 2016) نشان می‌دهد که اخلاق، تجربه و شایستگی حسابرسان تأثیر مثبت و معناداری بر کیفیت حسابرسی دارند و شک و تردید حرفه‌ای نقش تعدیل‌گر مهمی در این رابطه ایفا می‌کند.

در بُعد راهبردی، شایستگی‌های مدیران نقش کلیدی در مدیریت بحران و ریسک‌های مالی دارند. مدیران شایسته قادرند با ترکیب توان تحلیلی و تصمیم‌گیری استراتژیک، از بروز بحران‌های مالی جلوگیری کنند و ساختارهای کنترلی مؤثری ایجاد نمایند (Dreyfus, 2008). علاوه بر این، پژوهش (Donbesuur et al., 2023) تأکید می‌کند که استراتژی‌های غیربازاری و شایستگی‌های مدیریتی، نقش میانجی در بهبود عملکرد سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی ایفا می‌کنند. این یافته‌ها اهمیت دیدگاه سیستمی و چندبعدی به شایستگی مدیران را برجسته می‌سازد.

بر اساس پژوهش (Asgari et al., 2015)، در چارچوب برنامه چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران، شایستگی‌های مدیران دولتی در سه بعد فردی، شغلی و ارزشی تعریف شده‌اند و بیشترین تأثیر بر کارایی مدیریتی از بعد ارزشی و رفتاری حاصل می‌شود. در این میان، شایستگی‌های رفتاری نظیر صداقت، تعهد سازمانی، و رعایت اصول اخلاقی، نقش تعیین‌کننده‌ای در اعتمادسازی و انسجام سازمانی دارند (Samadi et al., 2024).

مطالعه (Hemati dehaghani et al., 2024) نیز نشان می‌دهد رهبران شایسته با برخورداری از مهارت‌های شناختی و غیرشناختی و با کاهش سوگیری‌های تصمیم‌گیری، کیفیت خدمات حرفه‌ای را افزایش می‌دهند. این یافته همسو با نتایج (Khoshouei et al., 2013) است که بر اهمیت هوش معنوی، خودنظارتی و توانایی درک پیچیدگی‌های انسانی در فرایند تصمیم‌سازی تأکید دارد.

در نهایت، در عصر تحول دیجیتال، ترکیب شایستگی‌های سنتی با توانایی‌های فناورانه و تحلیلی، ویژگی ممتاز مدیران موفق به شمار می‌رود. به تعبیر (Hadavand et al., 2023)، آموزش مدیران باید همسو با فناوری‌های نوظهور طراحی شود تا ضمن ارتقای مهارت‌های فردی، بتواند پاسخگوی نیازهای استراتژیک سازمان نیز باشد. با توجه به مجموعه شواهد تجربی و نظری، می‌توان نتیجه گرفت که شایستگی‌های مدیران ارشد در سه بعد اصلی - شایستگی‌های حرفه‌ای و مالی، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، و شایستگی‌های دیجیتال و فناوری - نقشی بنیادین در بهبود عملکرد شرکت‌ها دارند. هدف پژوهش حاضر، تبیین معیارهای شایستگی مدیران ارشد و بررسی تأثیر آن بر عملکرد شرکت‌های صنعتی در عراق است.

روش پژوهش و مواد

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و رویکرد آن با توجه به جمع‌آوری داده‌ها در دو بخش کیفی و کمی از نوع رویکرد آمیخته، طرح اکتشافی متوالی از نوع مقوله‌بندی است. ابتدا پژوهشگر به جمع‌آوری داده‌های کیفی (با استفاده از بررسی متون و مصاحبه نیمه ساختمند) در خصوص تبیین ابعاد و مولفه‌های شایستگی، سپس برای دستیابی به اثر مدل تبیین شده بر عملکرد شرکت به سنجش آن پرداخته است. راهبرد کیفی مورد استفاده در مرحله اول پژوهش روش کیفی تحلیل مضمون و روش دلفی و راهبردهای کمی مورد استفاده در این پژوهش پیمایش و همبستگی می‌باشد. و با توجه به هدف غایی این پژوهش، استفاده از طرح اکتشافی - مدل ایجادگونه شناسی - مناسب بود، زیرا در مرحله

نخست، به اتکای داده‌های کیفی گردآوری شده از مصاحبه شوندگان، نظریه‌ای در مورد شایستگی حرفه‌ای تدوین و سپس براساس مدل فرآیندی و گزاره‌های به دست آمده از مرحله اول، فرضیه‌های پژوهش طراحی و در سطح مدیران ارشد به صورت کمی آزمون شد. روش تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی، با توجه به ماهیت کیفی اطلاعات به دست آمده از مصاحبه و استخراج مفاهیم مشابه در آن‌ها، با روش کدگذاری داده‌های کیفی انجام می‌شود. هر نکته، بیان، جمله، کلمه، پاراگراف، واکنش و ... یک کد کلیدی یا یک واقعه محسوب می‌شود. سپس واقعه‌ها را به یک سطح بالاتر یعنی مضامین انتقال می‌دهیم. مضامین مشابه به همراه وقایع مرتبط روی برگه‌های کدگذاری یادداشت می‌شوند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله اول پژوهش (مرحله کیفی) از فرآیند تحلیل محتوی کیفی (کدگذاری) و با بکارگیری نرم‌افزار تحلیل محتوی کیفی مکس کیودا و در نهایت اعمال نظر نهایی پژوهشگر استفاده شده است. تعیین میزان توافق در مورد ابعاد و مولفه‌های مستخرج از ادبیات از طریق تکنیک دلفی فازی صورت گرفت. برای ارزیابی و افزایش روایی و پایایی که معادل با استحکام علمی یافته‌ها در پژوهش کیفی است، برای تأمین اعتبار و مقبولیت داده‌ها روش بررسی توسط اعضاء (شرکت کنندگان)، چک توسط همتا، و بازنگری ناظر بیرونی و از توافق میان کدگذاران برای بررسی پایایی کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها استفاده شد. نتایج کدگذاری این دو کدگذار به وسیله ضریب «کاپای کوهن» که میزان توافق بین کدگذاران که نوعی ضریب پایایی کیفی است، را تعیین می‌کند، در نرم افزار اس پی اس محاسبه شد. با مقایسه کدگذاری‌ها، توافق بین دو کدگذار ۰/۸۶ بدست آمد و پایایی کدهای استخراجی تأیید شد. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها کمی، شامل پرسشنامه محقق ساخته (مبتنی بر شاخص‌ها یا به عبارتی همان کدهای باز استخراج شده در بخش کیفی) و پرسشنامه استاندارد عملکرد شرکت بر اساس مدل ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه طراحی شده توسط کاپلان^۱ (۲۰۰۱)، است.

مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر در راستای جمع‌آوری داده‌های کیفی، اساتید حسابداری و مدیریت هستند که ارتباط مستقیمی با موضوع پژوهش حاضر نیز دارند و از آگاهی و دانش کافی برخوردارند که حجم آنان در مجموع ۱۴ نفر تعیین شد. برای تکمیل پرسشنامه اول دلفی که امتیازدهی به عوامل کلیدی شایستگی بود، نمونه‌ای با روش قضاوتی هدفدار انتخاب شد که از میان ۱۴ خبره‌ای که پژوهش‌گر به آن‌ها مراجعه نمود تنها تعداد ۱۲ نفر آن‌ها با درخواست درباره حفظ اطلاعات شخصی‌شان در پژوهش ما همکاری نمودند و نظرات کارشناسانه و خبرگی خود را در این مرحله به اشتراک گذاشتند. در بخش کمی تحقیق، با توجه به فرمول کوکران، تعداد تقریبی حجم نمونه ۳۸۴ نفر به دست آمد، اما برای افزایش اعتبار تحقیق، تعداد ۴۰۰ پرسش‌نامه به صورت تصادفی ساده بین شرکت کنندگان توزیع شد و در نهایت از این میزان، تعداد ۳۹۲ مورد از آن قابل تجزیه و تحلیل بود.

یافته‌ها

در این تحقیق از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده شده است. در مجموع ۱۴ مصاحبه با خبرگان این حوزه انجام شد که قابل پیاده سازی و تحلیل تشخیص داده شده است. متن مصاحبه‌ها (کلیه نکات کلیدی) به منظور استخراج کدهای اولیه، مرود بررسی قرار گرفتند و نتایج حاصل از این کدگذاری در جداول زیر داده شده است. بدین منظور محقق ابتدا از طریق خواندن و بازخوانی مکرر داده‌ها با عمق داده‌ها آشنا گردید. سپس در گام بعدی به ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها مبادرت ورزید. در مرحله سوم، با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه نمودن کدهای هم‌معنی، مضامین بدست آمده از متون مصاحبه‌ها مقوله‌بندی شدند. به منظور حفظ اطلاعات مشارکت کنندگان در امر مصاحبه پژوهش، هر یک از مصاحبه‌شوندگان با کد MIX نمایش داده شده است. حرف M برای نشان دادن مصاحبه و حرف I برای نشان دادن شماره مصاحبه و حرف X برای نشان دادن شماره کد اولیه‌ای است که از متن مصاحبه استخراج شده است.^۲

¹ Kaplan

^۲ برای مثال M3,4 نشان‌دهنده مصاحبه شونده شماره ۳ و شماره کد ۴ از این مصاحبه می‌باشد.

جدول ۱. تحلیل نکات کلیدی مصاحبه‌های انجام شده

نقل قول‌ها (متن مصاحبه‌ها)	کدهای مفهومی (مضامین پایه)	شماره کدها
مصاحبه ۱		
"به نظر بنده، مدیران باید توانایی تحلیل صورت‌های مالی و شناسایی ریسک‌های مالی را داشته باشند."	توانایی تحلیل صورت‌های مالی و شناسایی ریسک‌های مالی	M۱I۱X۱
"مدیران باید از ابزارهای پیشرفته برای مدیریت ریسک‌های مالی استفاده کنند."	استفاده از ابزارهای پیشرفته برای مدیریت ریسک‌های مالی	M۱I۱X۲
"شفافیت در گزارش‌های مالی برای مدیران بسیار مهم است."	شفافیت و دقت در گزارش‌های مالی	M۱I۱X۳
"مدیران باید کنترل‌های داخلی قوی‌ای طراحی کنند تا فرآیندهای مالی بهبود یابد."	طراحی و پیاده‌سازی کنترل‌های داخلی مؤثر	M۱I۱X۴
مصاحبه ۲		
"از دیدگاه بنده، مدیران باید توانایی ایجاد چشم‌انداز و انتقال آن به تیم‌ها را داشته باشند."	ایجاد چشم‌انداز و انتقال آن به تیم‌ها	M۲I۲X۱
"تفویض اختیار به تیم‌ها یکی از مهارت‌های کلیدی مدیران است."	تفویض اختیار و اعتماد به تیم‌ها	M۲I۲X۲
"مدیریت تعارض و ایجاد هماهنگی بین بخش‌ها از ویژگی‌های مدیران است."	مدیریت تعارض و ایجاد هماهنگی	M۲I۲X۳
"استفاده از داده‌ها برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک یکی از شایستگی‌های مدیران است."	استفاده از داده‌ها برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک	M۲I۲X۴
مصاحبه ۳		
"به نظر من، مدیران باید از ابزارهای هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های مالی استفاده کنند."	استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی برای تحلیل مالی	M۳I۳X۱
"مدیریت تهدیدات سایبری و به‌روزرسانی سیستم‌ها از اولویت‌های مدیران است."	مدیریت تهدیدات سایبری و به‌روزرسانی سیستم‌ها	M۳I۳X۲
"آموزش و توانمندسازی تیم‌ها در حوزه فناوری‌های دیجیتال یکی از شایستگی‌های مدیران است."	آموزش و توانمندسازی تیم‌ها در حوزه فناوری‌های دیجیتال	M۳I۳X۳
"استفاده از داده‌های بزرگ برای تحلیل مالی از مهارت‌های مدیران است."	استفاده از داده‌های بزرگ برای تحلیل مالی	M۳I۳X۴
مصاحبه ۴		
"از نظر اینجانب، مدیران باید با تیم‌های فناوری اطلاعات همکاری کنند تا امنیت سایبری بهبود یابد."	همکاری با تیم‌های فناوری اطلاعات برای بهبود امنیت	M۴I۴X۱
"مدیران باید توانایی شناسایی و پرورش استعدادها در سازمان را داشته باشند."	توانایی شناسایی و پرورش استعدادها در سازمان	M۴I۴X۲
"تشویق به مشارکت و همکاری بین تیم‌ها از ویژگی‌های مدیران است."	تشویق به مشارکت و همکاری بین تیم‌ها	M۴I۴X۳
"مدیران باید محیط کاری مثبت و حمایت‌گری ایجاد کنند."	ایجاد محیط کاری مثبت و حمایت‌گر	M۴I۴X۴
مصاحبه ۵		
"به نظر بنده، مدیران باید توانایی ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان را داشته باشند."	توانایی ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان	M۵I۵X۱
"تقویت فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان از وظایف مدیران است."	تقویت فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان	M۵I۵X۲
"مدیران باید توانایی مدیریت بحران‌های مالی و کاهش ریسک‌های غیرمنتظره را داشته باشند."	توانایی مدیریت بحران‌های مالی و کاهش ریسک‌های غیرمنتظره	M۵I۵X۳
"استفاده از ابزارهای مدیریت ریسک برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک از شایستگی‌های مدیران است."	استفاده از ابزارهای مدیریت ریسک برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک	M۵I۵X۴
مصاحبه ۶		
"از نظر اینجانب، مدیران باید توانایی مدیریت تغییر و تحول در سازمان را داشته باشند."	توانایی مدیریت تغییر و تحول در سازمان	M۶I۶X۱
"همسو کردن اهداف مالی با اهداف کلی سازمان از شایستگی‌های مدیران است."	همسو کردن اهداف مالی با اهداف کلی سازمان	M۶I۶X۲
"مدیران باید توانایی ارزیابی مستمر عملکرد و اصلاح استراتژی‌ها را داشته باشند."	ارزیابی مستمر عملکرد و اصلاح استراتژی‌ها	M۶I۶X۳
"استفاده از فناوری‌های جدید برای بهبود گزارش‌گیری و تحلیل مالی از مهارت‌های مدیران است."	استفاده از فناوری‌های جدید برای بهبود گزارش‌گیری و تحلیل مالی	M۶I۶X۴
مصاحبه ۷		

رشد البهادلی و همکاران

M۷I۷X۱	ایجاد ارزش افزوده از طریق بهبود فرآیندها	"به نظر بنده، مدیران باید توانایی ایجاد ارزش افزوده از طریق بهبود فرآیندها را داشته باشند."
M۷I۷X۲	کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری	"مدیران باید توانایی کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری را داشته باشند."
M۷I۷X۳	استفاده از ابزارهای تحلیلی برای بهبود تصمیم‌گیری‌های مالی	"استفاده از ابزارهای تحلیلی برای بهبود تصمیم‌گیری‌های مالی از شایستگی‌های مدیران است."
M۷I۷X۴	مدیریت پروژه‌های تحول دیجیتال	"مدیران باید توانایی مدیریت پروژه‌های تحول دیجیتال را داشته باشند."
مصاحبه ۸		
M۸I۸X۱	مدیریت منابع انسانی و مالی	"از نظر اینجانب، مدیران باید توانایی مدیریت منابع انسانی و مالی را داشته باشند."
M۸I۸X۲	ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و مبتنی بر اعتماد	"مدیران باید توانایی ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و مبتنی بر اعتماد را داشته باشند."
M۸I۸X۳	مدیریت تعارض و ایجاد هماهنگی	"توانایی مدیریت تعارض و ایجاد هماهنگی بین بخش‌ها از مهارت‌های مدیران است."
M۸I۸X۴	استفاده از داده‌ها برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک	"مدیران باید توانایی استفاده از داده‌ها برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را داشته باشند."
مصاحبه ۹		
M۹I۹X۱	توانایی مدیریت بحران‌های مالی و کاهش ریسک‌های غیرمنتظره	"مدیران باید توانایی مدیریت بحران‌های مالی و کاهش ریسک‌های غیرمنتظره را داشته باشند."
M۹I۹X۲	استفاده از ابزارهای مدیریت ریسک برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک	"مدیران باید توانایی استفاده از ابزارهای مدیریت ریسک برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را داشته باشند."
M۹I۹X۳	توانایی گزارش‌دهی شفاف در مورد ریسک‌ها و اقدامات کنترلی	"توانایی گزارش‌دهی شفاف در مورد ریسک‌ها و اقدامات کنترلی از شایستگی‌های مدیران است."
M۹I۹X۴	مدیریت پروژه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی	"مدیران باید توانایی مدیریت پروژه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی را داشته باشند."
مصاحبه ۱۰		
M۱۰I۱۰X۱	مدیریت تهدیدات سایبری و به‌روزرسانی سیستم‌ها	"از نظر اینجانب، مدیران باید توانایی مدیریت تهدیدات سایبری و به‌روزرسانی سیستم‌ها را داشته باشند."
M۱۰I۱۰X۲	آموزش کارکنان در مورد بهترین روش‌های امنیت سایبری	"مدیران باید توانایی آموزش کارکنان در مورد بهترین روش‌های امنیت سایبری را داشته باشند."
M۱۰I۱۰X۳	استفاده از ابزارهای رمزنگاری برای محافظت از داده‌ها	"استفاده از ابزارهای رمزنگاری برای محافظت از داده‌های حساس از شایستگی‌های مدیران است."
M۱۰I۱۰X۴	توانایی پاسخگویی به حوادث امنیتی و بازیابی اطلاعات	"مدیران باید توانایی پاسخگویی به حوادث امنیتی و بازیابی اطلاعات را داشته باشند."
مصاحبه ۱۱		
M۱۱I۱۱X۱	استفاده از فناوری‌های جدید برای بهبود گزارش‌گیری و تحلیل مالی	"به نظر بنده، مدیران باید توانایی استفاده از فناوری‌های جدید برای بهبود گزارش‌گیری و تحلیل مالی را داشته باشند."
M۱۱I۱۱X۲	توانایی تطبیق با تغییرات سریع در محیط کسب‌وکار و فناوری	"مدیران باید توانایی تطبیق با تغییرات سریع در محیط کسب‌وکار و فناوری را داشته باشند."
M۱۱I۱۱X۳	ایجاد ارزش افزوده از طریق بهبود فرآیندها	"توانایی ایجاد ارزش افزوده از طریق بهبود فرآیندها از شایستگی‌های مدیران است."
M۱۱I۱۱X۴	کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری	"مدیران باید توانایی کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری را داشته باشند."
مصاحبه ۱۲		
M۱۲I۱۲X۱	مدیریت پروژه‌های تحول دیجیتال	"از نظر اینجانب، مدیران باید توانایی مدیریت پروژه‌های تحول دیجیتال را داشته باشند."
M۱۲I۱۲X۲	همکاری با تیم‌های فناوری برای پیاده‌سازی راه‌حل‌های نوآورانه	"مدیران باید توانایی همکاری با تیم‌های فناوری برای پیاده‌سازی راه‌حل‌های نوآورانه را داشته باشند."
M۱۲I۱۲X۳	مدیریت منابع انسانی و مالی	"توانایی مدیریت منابع انسانی و مالی از شایستگی‌های مدیران است."
M۱۲I۱۲X۴	ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و مبتنی بر اعتماد	"مدیران باید توانایی ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و مبتنی بر اعتماد را داشته باشند."
مصاحبه ۱۳		

حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی

M۱۳I۱۳X۱	"به نظر بنده، مدیران باید توانایی استفاده از داده‌ها برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را داشته باشند."	استفاده از داده‌ها برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک
M۱۳I۱۳X۲	"مدیران باید توانایی پیش‌بینی روندهای آینده و برنامه‌ریزی بلندمدت را داشته باشند."	توانایی پیش‌بینی روندهای آینده و برنامه‌ریزی بلندمدت
M۱۳I۱۳X۳	"توانایی مدیریت بحران‌های مالی و کاهش ریسک‌های غیرمنتظره از شایستگی‌های مدیران است."	توانایی مدیریت بحران‌های مالی و کاهش ریسک‌های غیرمنتظره
M۱۳I۱۳X۴	"مدیران باید توانایی استفاده از ابزارهای مدیریت ریسک برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را داشته باشند."	استفاده از ابزارهای مدیریت ریسک برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک
مصاحبه ۱۴		
M۱۴I۱۴X۱	"از نظر اینجانب، مدیران باید توانایی مدیریت پروژه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی را داشته باشند."	مدیریت پروژه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی
M۱۴I۱۴X۲	"مدیران باید توانایی تفسیر و اعتبارسنجی نتایج حاصل از سیستم‌های هوش مصنوعی را داشته باشند."	تفسیر و اعتبارسنجی نتایج حاصل از سیستم‌های هوش مصنوعی
M۱۴I۱۴X۳	"توانایی مدیریت تهدیدات سایبری و به‌روزرسانی سیستم‌ها است."	مدیریت تهدیدات سایبری و به‌روزرسانی سیستم‌ها
M۱۴I۱۴X۴	"مدیران باید توانایی آموزش کارکنان در مورد بهترین روش‌های امنیت سایبری را داشته باشند."	آموزش کارکنان در مورد بهترین روش‌های امنیت سایبری

جدول ۲. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
شایستگی‌های حرفه‌ای و مالی	دانش تخصصی مالی و حسابداری	رعایت استانداردهای بین‌المللی حسابداری توانایی تحلیل صورت‌های مالی و شناسایی ریسک‌های مالی استفاده از ابزارهای پیشرفته برای مدیریت ریسک‌های مالی شفافیت و دقت در گزارش‌های مالی
شایستگی‌های مدیریتی و رهبری	رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای	پایبندی به اصول اخلاقی مانند صداقت و بی‌طرفی جلوگیری از تضاد منافع در تصمیم‌گیری‌های مالی حفظ محرمانگی اطلاعات مالی و حسابداری پاسخگویی در قبال گزارش‌های مالی دقیق و شفاف
شایستگی‌های مدیریتی و رهبری	مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی	طراحی و پیاده‌سازی کنترل‌های داخلی مؤثر ارزیابی اثربخشی کنترل‌های داخلی در سازمان توانایی مدیریت بحران‌های مالی و کاهش ریسک‌های غیرمنتظره استفاده از ابزارهای مدیریت ریسک برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک توانایی گزارش‌دهی شفاف در مورد ریسک‌ها و اقدامات کنترلی
شایستگی‌های مدیریتی و رهبری	رهبری تحول‌گرا و الهام‌بخش	ایجاد چشم‌انداز و انتقال آن به تیم‌ها توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و مبهم تقویت فرهنگ سازمانی مثبت و مبتنی بر اعتماد مدیریت تعارض و ایجاد هماهنگی
مدیریت استراتژیک و تصمیم‌گیری	مدیریت استراتژیک و تصمیم‌گیری	توانایی تدوین و اجرای استراتژی‌های مالی و سازمانی تحلیل محیط داخلی و خارجی برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها توانایی اولویت‌بندی و تخصیص منابع به‌صورت بهینه استفاده از داده‌ها و تحلیل‌های مالی برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک توانایی مدیریت تغییر و تحول در سازمان
توانمندسازی و توسعه تیم‌ها	توانمندسازی و توسعه تیم‌ها	ایجاد فرصت‌های یادگیری و رشد برای کارکنان

رشد الهادلی و همکاران

توانایی شناسایی و پرورش استعدادها در سازمان		
تشویق به مشارکت و همکاری بین تیمها		
ایجاد محیط کاری مثبت و حمایت گر		
توانایی مدیریت عملکرد و ارائه بازخورد سازنده		
توسعه مهارت های رهبری در سطوح مختلف سازمان		
توانایی ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان		
تقویت فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان		
آشنایی با مفاهیم پایه ای فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال	سواد دیجیتال و تحول دیجیتال	شایستگی های
توانایی استفاده از ابزارهای دیجیتال برای بهبود فرآیندهای مالی و حسابرسي		دیجیتال و
آگاهی از روندهای نوظهور در فناوری های مالی		فناوری
توانایی مدیریت پروژه های تحول دیجیتال در سازمان		
استفاده از داده های بزرگ برای تحلیل های مالی		
توانایی تطبیق با تغییرات سریع در فناوری های دیجیتال		
آشنایی با مفاهیم اینترنت اشیا و کاربردهای آن در حسابرسي		
توانایی آموزش و توانمندسازی تیمها در حوزه فناوری های دیجیتال		
آشنایی با کاربردهای هوش مصنوعی در حسابرسي و تحلیل مالی	هوش مصنوعی و اتوماسیون	
توانایی استفاده از ابزارهای اتوماسیون برای بهبود فرآیندهای مالی		
آگاهی از ریسک ها و چالش های مرتبط با هوش مصنوعی در حسابرسي		
توانایی مدیریت پروژه های مبتنی بر هوش مصنوعی در سازمان		
استفاده از الگوریتم های پیش بینیکننده برای تحلیل های مالی		
توانایی تفسیر و اعتبارسنجی نتایج حاصل از سیستم های هوش مصنوعی		
آشنایی با مفاهیم یادگیری ماشین و کاربردهای آن	امنیت سایبری و حفاظت از داده ها	
توانایی همکاری با متخصصان فناوری برای پیاده سازی راه حل های هوش مصنوعی		
آشنایی با اصول پایه ای امنیت سایبری و حفاظت از داده ها		
توانایی شناسایی و مدیریت تهدیدات سایبری در سازمان		
طراحی و پیاده سازی سیاست های امنیتی برای اطلاعات مالی		
آگاهی از قوانین و مقررات مرتبط با حریم خصوصی داده ها مانند		
توانایی آموزش کارکنان در مورد بهترین روش های امنیت سایبری		
استفاده از ابزارهای رمزنگاری برای محافظت از داده های حساس		
توانایی پاسخگویی به حوادث امنیتی و بازیابی اطلاعات		
همکاری با تیم های فناوری اطلاعات برای بهبود امنیت سایبری سازمان		

با توجه به مضامین شناسایی شده ، در ادامه، چارچوب مفهومی پژوهش، ترسیم شده است.

جدول ۳. تحلیل دو مرحله ای دلفی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	دور اول دلفی		دور دوم دلفی		نتیجه
		میانگین	ضریب توافق	میانگین	ضریب توافق	
شایستگی های حرفه ای و مالی	دانش تخصصی مالی و حسابداری	۶/۰۱	۰/۷۹	۶/۲۰	۰/۸۴	تأیید
	رعایت اصول اخلاقی و حرفه ای	۵/۲۴	۰/۷۱	۵/۶۲	۰/۷۲	تأیید
	مدیریت ریسک و کنترل های داخلی	۵/۲۰	۰/۶۶	۵/۴۵	۰/۶۸	تأیید
شایستگی های مدیریتی و رهبری	رهبری تحول گرا و الهام بخش	۵/۹۳	۰/۸۱	۵/۸۴	۰/۷۱	تأیید
	مدیریت استراتژیک و تصمیم گیری	۵/۲۲	۰/۶۲	۵/۴۵	۰/۶۸	تأیید

حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی

توانمندسازی و توسعه تیم‌ها	۵/۲۸	۰/۶۷	۵/۵۰	۰/۷۰	تأیید
شایستگی‌های دیجیتال و فناوری	۶/۰۰	۰/۸۰	۶/۰۰	۰/۸۰	تأیید
هوش مصنوعی و اتوماسیون	۵/۵۰	۰/۷۰	۶/۱۰	۰/۸۲	تأیید
امنیت سایبری و حفاظت از داده‌ها	۵/۳۰	۰/۶۵	۵/۳۵	۰/۶۸	تأیید

براساس دو معیار میانگین و ضریب توافق در چک لیست ۷ گزینه‌ای که طبق دستورالعمل ضریب توافق که باید در حد استاندارد ۰/۵ قرار بگیرد تا تأیید شود و میانگین باتوجه به ۷ گزینه‌ای بودن، امتیاز ۵ در آن استاندارد می‌باشد، باید بیان نمود، تمامی مؤلفه‌های شناسایی‌شده در مرحله کیفی مورد تأیید می‌باشد و اجماع نظری حاصل شده است. لذا با تعیین چارچوب نظری تحقیق می‌بایست نسبت تهیه پرسشنامه محقق ساخت براساس، مقوله‌های شناسایی شده اقدام نمود. برای آزمایش و ارزیابی فرضیه این تحقیق از تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری با نرم افزار پی ال اس به شرح زیر استفاده شد.

جدول ۴. روایی همگرا و پایایی

ابعاد	آلفای کرونباخ	Rho	پایایی ترکیبی	AVE
شایستگی مدیران	۰.۹۵۵	۰.۹۶۰	۰.۹۶۲	۰.۷۳۹
شایستگی‌های حرفه‌ای و مالی	۰.۸۵۶	۰.۸۵۷	۰.۹۱۴	۰.۷۸۱
شایستگی‌های دیجیتال و فناوری	۰.۹۳۷	۰.۹۳۸	۰.۹۶۰	۰.۸۸۹
شایستگی‌های مدیریتی و رهبری	۰.۹۱۰	۰.۹۱۶	۰.۹۴۳	۰.۸۴۸
عملکرد شرکت	۰.۹۵۷	۰.۹۶۵	۰.۹۶۵	۰.۷۷۴

جدول ۵. مقادیر R^2 مدل تحقیق

ابعاد	ضریب تعیین (R^2)
عملکرد شرکت	۰.۶۰۶

همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌گردد مقادیر R^2 برای متغیرهای مکنون مدل، بیان‌کننده میزان تأثیرپذیری متغیرهای وابسته از متغیر مستقل است.

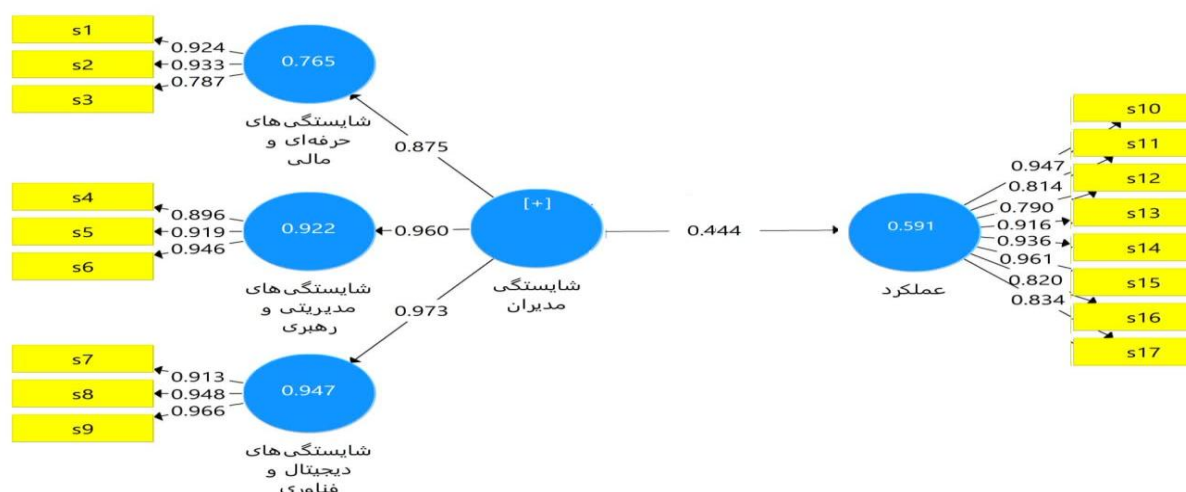
جدول ۶. مقادیر شاخص CV.Redundancy

ابعاد	SSO	SSE	$Q^2 (= 1 - SSE/SSO)$
شایستگی مدیران	۳,۵۲۸.۰۰۰	۳,۵۲۸.۰۰۰	
شایستگی‌های حرفه‌ای و مالی	۱,۱۷۶.۰۰۰	۵۰۰.۷۲۰	۰.۵۷۴
شایستگی‌های دیجیتال و فناوری	۱,۱۷۶.۰۰۰	۲۱۸.۴۶۵	۰.۸۱۴
شایستگی‌های مدیریتی و رهبری	۱,۱۷۶.۰۰۰	۲۹۰.۲۰۵	۰.۷۵۳
عملکرد شرکت	۳,۱۳۶.۰۰۰	۱,۰۷۵.۲۱۱	۰.۶۵۷

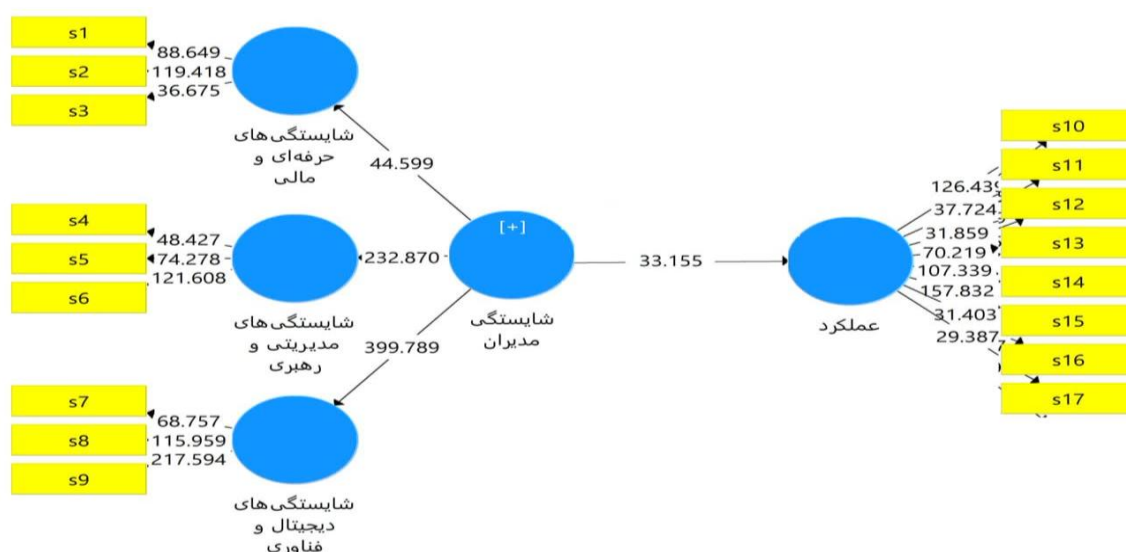
جدول ۷. مقادیر شاخص CV.Community

ابعاد	SSO	SSE	$Q^2 (= 1 - SSE/SSO)$
شایستگی مدیران	۳,۵۲۸.۰۰۰	۱,۲۱۴.۳۸۴	۰.۶۵۶
شایستگی‌های حرفه‌ای و مالی	۱,۱۷۶.۰۰۰	۵۷۱.۰۶۰	۰.۵۱۴
شایستگی‌های دیجیتال و فناوری	۱,۱۷۶.۰۰۰	۳۷۷.۸۶۲	۰.۶۷۹
شایستگی‌های مدیریتی و رهبری	۱,۱۷۶.۰۰۰	۴۵۳.۱۷۶	۰.۶۱۵
عملکرد شرکت	۳,۱۳۶.۰۰۰	۹۸۰.۶۱۶	۰.۶۸۷

بررسی مقادیر Q^2 در جداول (۶) و (۷) نشان می‌دهد که هیچ یک از مقادیر Q^2 منفی نبوده و حداقل مقادیر لازم برای پیش‌بینی، برآورده شده است.



شکل ۱. ضرایب مسیر مدل تحقیق

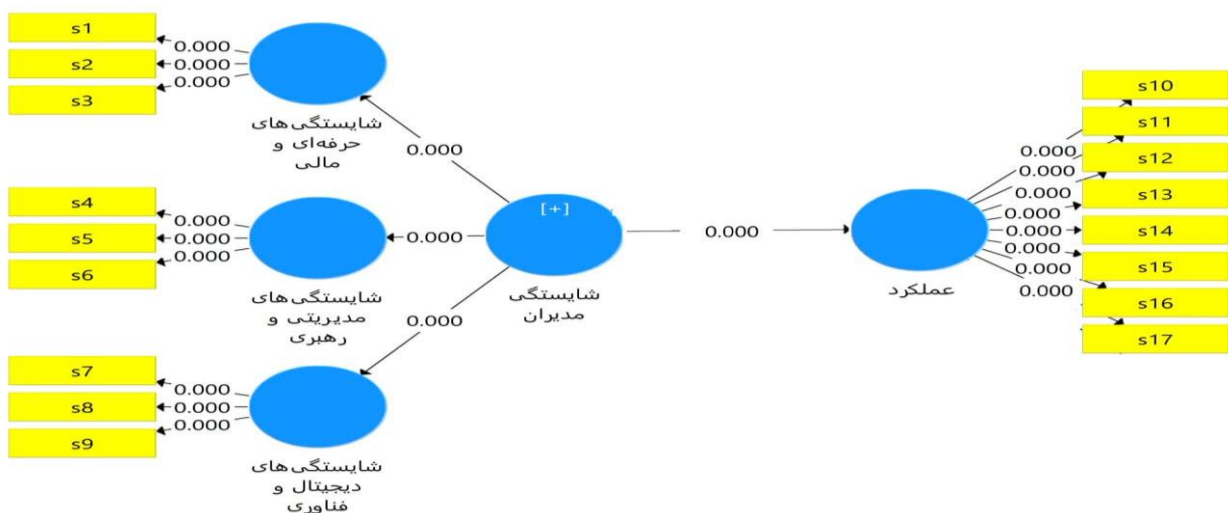


شکل ۲. مقادیر آماری تی مدل تحقیق

نگاره (۱)، ضرایب مسیر مدل فرضیه‌های تحقیق را نمایش می‌دهد. ضریب مسیر بیان کننده وجود رابطه علی خطی و شدت و جهت این رابطه بین دو متغیر است. در حقیقت همان ضریب رگرسیون در حالت استاندارد است که در مدل‌های ساده تر رگرسیون ساده و چندگانه مشاهده می‌گردد. عددی بین -۱ تا +۱ است که اگر برابر با صفر شوند، نشان دهنده ی نبود رابطه ی علی خطی بین دو متغیر است.

نگاره (۲)، آماره تی مدل را نمایش می‌دهد که چنانچه مقدار آماره تی برای مسیری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، می‌توان نتیجه گرفت که این مسیر معنی‌دار بوده و فرضیه مورد نظر در سطح خطای ۰/۰۵ مورد تایید قرار می‌گیرد.

در ادامه مدل تحقیق در حالت ضرایب معناداری نمایش داده می‌شود:



شکل ۳. مقادیر سطح معناداری (p-value) مدل تحقیق

بر مبنای اطلاعات به دست آمده و بر اساس مدل مفهومی و فرضی ابتدایی، نتایج نهایی تحلیلی که از طریق اطلاعات گردآوری شده از پاسخ‌های کسب شده از پرسشنامه به دست آمد، مدل نهایی‌ای تولید نمود که با توجه به روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار اسمارت پلاس تدوین و خروجی نتایج به صورت مدل زیر گزارش و نمایش داده شده است.

ضریب مسیر اثر شایستگی مدیران-عملکرد ۰.۴۴۴ است. آماره t برای این ضریب نیز ۳۳.۱۵۵ است و مقدار آن بیشتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱.۹۶ بدست آمده بنابراین فرضیه تحقیق تایید می‌شود و می‌توان بیان داشت شایستگی مدیران بر عملکرد تاثیر مستقیم و معناداری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که شایستگی مدیران ارشد تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شرکت‌ها دارد و این تأثیر در سه بعد اصلی شامل شایستگی‌های حرفه‌ای و مالی، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، و شایستگی‌های دیجیتال و فناوری قابل مشاهده است. این نتیجه حاکی از آن است که ارتقای شایستگی‌های چندبعدی مدیران نه تنها بر اثربخشی تصمیم‌گیری و کیفیت گزارشگری مالی اثرگذار است، بلکه به بهبود کلی عملکرد سازمانی و پایداری رقابتی نیز منجر می‌شود (Seyfi et al., 2024). تحلیل نتایج نشان می‌دهد که مدیران ارشد در صورتی که از مهارت‌های مالی، فنی، اخلاقی، فناورانه و رهبری برخوردار باشند، قادرند تصمیم‌های دقیق‌تری اتخاذ کرده و ضمن کاهش خطاهای مالی، کارایی سازمانی را افزایش دهند (Rezaei Rajani et al., 2024).

نتایج پژوهش حاضر در ارتباط با یافته‌های (Soveidi & Dosti, 2025) نیز همسو است، زیرا آنان بیان می‌کنند که شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران عمومی در صنایع نفت ایران، موجب تقویت کارآمدی تصمیم‌گیری و ایجاد ساختارهای مؤثرتر در سازمان می‌شود. در واقع، توسعه مدل‌های شایستگی حرفه‌ای و مالی در سطوح عالی مدیریتی، موجب می‌شود که تصمیمات استراتژیک مبتنی بر تحلیل داده‌های مالی و شاخص‌های عملکردی اتخاذ گردد. این امر در پژوهش حاضر نیز مشاهده شد، چراکه ضریب مسیر بین شایستگی مدیران و عملکرد شرکت برابر با ۰.۴۴۴ بود و بیانگر اثر مستقیم و مثبت بین این دو متغیر است. چنین یافته‌ای با نتایج پژوهش (Hadavand et al., 2023) مطابقت دارد که نشان داد هم‌ترازی آموزش مدیران ارشد با استراتژی‌های کسب‌وکار منجر به افزایش مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

در همین راستا، یافته‌های (Hemati dehaghani et al., 2024) نیز از این نتیجه حمایت می‌کند. آنان در مدل توانایی رهبران شایسته نشان دادند که ترکیب شایستگی‌های شناختی و غیرشناختی در کنار فرهنگ سازمانی مبتنی بر تنوع، کیفیت خدمات و تصمیمات مدیریتی را ارتقا می‌دهد. پژوهش حاضر نیز نشان داد که مدیران ارشد واجد چنین ترکیبی از شایستگی‌ها، توانایی تحلیل عمیق‌تر داده‌های مالی و شناسایی ریسک‌های بالقوه را دارند و از این طریق اثربخشی عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهند. علاوه بر آن، نتایج

پژوهش حاضر با یافته‌های (Momeny & zabihi zarinkolai, 2023) هم‌خوانی دارد که تأکید می‌کند فرسودگی شغلی می‌تواند ابعاد اخلاقی و شایستگی‌های حرفه‌ای حساب‌رسان را تضعیف کند، و لذا توسعه شایستگی‌ها به عنوان عامل حفاظتی در برابر افت کیفیت عملکرد حرفه‌ای اهمیت ویژه‌ای دارد.

همچنین، یافته‌های این پژوهش نشان دادند که شایستگی‌های دیجیتال و فناوری، به‌ویژه توانایی استفاده از هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های بزرگ و مدیریت امنیت سایبری، در ارتقای عملکرد شرکت‌ها نقش کلیدی ایفا می‌کند. این یافته با مطالعات (Donbesuur et al., 2023) هم‌راستا است که نشان داد شایستگی‌های مدیریتی و استراتژی‌های غیربازاری در شرکت‌های بین‌المللی پلتفرمی، تأثیر مستقیمی بر عملکرد سرمایه‌گذاری و رشد دارند. در همین مسیر، پژوهش (Liikamaa, 2015) نیز تأیید می‌کند که شایستگی‌های فناورانه و مهارت‌های دیجیتال در بین مدیران پروژه موجب افزایش دقت، پیش‌بینی‌پذیری و کارایی تصمیمات می‌شود. بر اساس نتایج حاصل، می‌توان بیان کرد که مدیران دارای مهارت‌های دیجیتال نه تنها قادر به بهره‌گیری از ابزارهای فناورانه برای تحلیل داده‌های مالی هستند، بلکه می‌توانند تهدیدات سایبری را نیز به شکل مؤثری مدیریت کنند و از این طریق اعتماد ذی‌نفعان را افزایش دهند.

به علاوه، یافته‌ها نشان دادند که شایستگی‌های مدیریتی و رهبری از جمله رهبری تحول‌گرا، توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان و مهارت در تفویض اختیار، اثر قابل‌توجهی بر عملکرد سازمانی دارند. این یافته با نتایج (Khanifar et al., 2020) هم‌راستا است که در مدل طراحی‌شده برای مدیران آموزشی، شایستگی رهبری و هدایت را از ارکان اصلی موفقیت سازمانی معرفی می‌کند. همچنین، پژوهش (Khoshouei et al., 2013) با تأکید بر هشت شایستگی کلیدی مدیران قرن بیست و یکم، نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری تحلیلی، سازگاری، رهبری و ارتباط مؤثر از عوامل حیاتی در افزایش اثربخشی مدیران هستند؛ نکته‌ای که یافته‌های این پژوهش نیز بر آن صحنه می‌گذارد.

در حوزه اخلاق حرفه‌ای و کنترل‌های داخلی، نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که مدیران دارای شایستگی‌های اخلاقی و مالی بالا، در طراحی و اجرای کنترل‌های داخلی و مدیریت ریسک موفق‌تر عمل می‌کنند. این نتیجه با پژوهش (Herranz et al., 2022) همسو است که تأکید دارد تعهد و تخصص اعضای کمیته حسابرسی، مدیریت سود را کاهش می‌دهد و کیفیت گزارش‌های مالی را ارتقا می‌دهد. همچنین، یافته‌های (Zarefar et al., 2016) بیانگر آن است که اخلاق، تجربه و شایستگی حساب‌رسان تأثیر مثبتی بر کیفیت گزارشگری دارند و این تأثیر در حضور شک و تردید حرفه‌ای تقویت می‌شود. در چارچوب پژوهش حاضر، این نتایج نشان می‌دهد که شایستگی‌های مالی و اخلاقی، نقش محافظتی در برابر تصمیمات پرریسک یا غیرشفاف ایفا می‌کنند.

از دیدگاه ساختاری، تحلیل مدل معادلات ساختاری نشان داد که شایستگی‌های دیجیتال بیشترین تأثیر را بر عملکرد شرکت دارند، که این امر همسو با یافته‌های (Okwor et al., 2022) است. در آن پژوهش، حمایت سازمانی ادراک‌شده، نقش میانجی در رابطه میان شایستگی‌های درون‌سازمانی و رشد شرکت‌ها ایفا می‌کرد. همچنین، یافته‌های (Rai et al., 2025) نشان دادند که در پروژه‌های عمرانی بوتان، مدیرانی که از مهارت‌های مدیریتی و فناورانه برخوردارند، کارایی و کنترل منابع مالی بهتری از خود نشان می‌دهند. این موضوع در صنایع عراق نیز مصداق دارد؛ چراکه نتایج نشان داد مدیران با سواد دیجیتال بالا، قادرند عملکرد شرکت را از طریق بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و نظارت ارتقا دهند.

افزون بر این، نتایج این تحقیق با یافته‌های (Samadi et al., 2024) هم‌راستا است که در بررسی شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت، نشان داد توسعه شایستگی‌ها در ابعاد فرهنگی، شناختی و رهبری موجب ارتقای کارایی مدیریتی می‌شود. در واقع، پژوهش حاضر نیز نشان داد که شایستگی‌های رهبری، به‌ویژه در زمینه‌های الهام‌بخشی و مدیریت تغییر، از عوامل کلیدی در افزایش عملکرد شرکت‌ها هستند. از طرف دیگر، پژوهش (Asgari et al., 2015) نیز تأیید می‌کند که شایستگی‌های ارزشی و رفتاری در میان مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران نقش مؤثری در تحقق چشم‌اندازهای کلان دارد، که هم‌راستا با تأکید پژوهش حاضر بر شایستگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای است.

یافته‌های این مطالعه با نتایج (Dreyfus, 2008) نیز سازگار است، زیرا وی نشان داد که اثربخشی مدیران تحقیق و توسعه به شایستگی‌های میان‌فردی، یادگیری تجربی و مهارت در توسعه دیگران وابسته است. در پژوهش حاضر نیز مدیران دارای مهارت‌های یادگیری و توانایی تطبیق با فناوری‌های نوین، عملکرد بهتری در هدایت سازمان‌های خود نشان دادند. این نتیجه با دیدگاه (Gruicic & Benton, 2015) هم‌راستا است که آموزش ذهن-بدن را روشی مؤثر برای تقویت شایستگی‌های هیجانی مدیران معرفی می‌کند.

در نهایت، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج (Dubois et al., 2004) همخوانی دارد که تأکید می‌کند نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، ابزار کلیدی برای ارتقای عملکرد فردی و سازمانی است.

در مجموع، تحلیل یافته‌ها بیانگر آن است که شایستگی‌های مدیران ارشد به‌ویژه در سه بعد مالی، رهبری و فناوری، نه تنها عملکرد شرکت‌ها را بهبود می‌بخشند، بلکه موجب پایداری رقابتی و ارتقای نوآوری سازمانی نیز می‌شوند. بدین ترتیب، شرکت‌هایی که رویکرد مبتنی بر شایستگی را در سیستم منابع انسانی و آموزشی خود پیاده‌سازی می‌کنند، توان بالاتری در انطباق با تحولات محیطی و دستیابی به اهداف استراتژیک خواهند داشت (Naimati et al., 2025).

پژوهش حاضر با وجود نتایج ارزشمند خود، دارای چند محدودیت است. نخست، جامعه آماری این تحقیق محدود به شرکت‌های صنعتی در عراق بوده و تعمیم نتایج به سایر بخش‌ها یا کشورها نیازمند احتیاط است. دوم، استفاده از ابزار پرسشنامه خودگزارشی ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. سوم، پژوهش حاضر در یک مقطع زمانی انجام شده و بنابراین امکان بررسی پویایی تغییرات شایستگی‌ها در گذر زمان وجود نداشت. همچنین، اگرچه از روش آمیخته برای اعتبارسنجی یافته‌ها استفاده شد، اما ترکیب روش‌های دیگر مانند تحلیل شبکه‌ای یا مدل‌سازی پویایی سیستم‌ها می‌تواند دید جامع‌تری از روابط متغیرها ارائه دهد.

برای گسترش دامنه دانش در این حوزه، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند سرمایه اجتماعی، تعهد سازمانی یا یادگیری سازمانی در رابطه میان شایستگی‌های مدیران و عملکرد سازمانی بپردازند. همچنین، انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای بین صنایع مختلف و کشورها می‌تواند تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری در تأثیر شایستگی‌ها را روشن کند. به علاوه، تحقیقات آتی می‌توانند با بهره‌گیری از داده‌های طولی و مدل‌های علی پویا، پایداری اثر شایستگی‌های مدیران بر عملکرد شرکت‌ها را در بازه‌های زمانی مختلف ارزیابی نمایند.

در سطح اجرایی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها نظام جامع شناسایی، آموزش و ارزیابی شایستگی‌های مدیران ارشد را طراحی و اجرا کنند. این نظام باید شامل ارزیابی چندمنبعی، بازخورد ۳۶۰ درجه و برنامه‌های توسعه فردی مبتنی بر نیازهای شغلی باشد. همچنین، ادغام فناوری‌های نوین آموزشی مانند یادگیری دیجیتال و شبیه‌سازی مدیریتی می‌تواند اثربخشی فرایند توسعه شایستگی‌ها را افزایش دهد. مدیران ارشد باید تشویق شوند تا مهارت‌های دیجیتال، اخلاق حرفه‌ای و توان رهبری خود را به‌طور مستمر تقویت کنند تا در مواجهه با تغییرات سریع محیطی، سازمان خود را به سمت پایداری و نوآوری هدایت نمایند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

References

- Asgari, N., Nikoukar, G., Safari, H., & Gholami, M. (2015). Competency Model of Islamic Republic of Iran's Based on 2025 Vision Plan. *Management in Islamic University*, 4(9), 23-38.
- Donbesuur, F., Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Adomako, S., & Tarba, S. Y. (2023). On the performance of platform-based international new ventures: The roles of non-market strategies and managerial competencies. *Journal of International Management*, 29(2), 101002. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.101002>
- Dreyfus, R. C. (2008). Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers. *Journal of Management Development*, 27(1), 76-91. <https://doi.org/10.1108/02621710810840776>
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2004). *Competency-based human resource management*. Davies-Black Publishing.
- Gruicic, D., & Benton, S. (2015). Development of managers' emotional competencies: mind-body training implication. *European Journal of Training and Development*, 39(9), 798-814. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2015-0026>
- Hadavand, S., Zamani Moghadam, A., & Taghipoor Zahir, A. (2023). Investigating the Effects of Aligning Senior Managers Training and Business Strategies in Improving Competitive Capabilities. *Journal of research in instructional methods*, 1(3), 101-124. <https://doi.org/10.22091/jrim.2023.9921.1038>
- Hemati dehaghani, A., mohammadi khoshoei, H., & saeidi, R. (2024). The Supply of High quality auditing services through The ability model of competent leaders. *mieaoi*, 13(48), 6.
- Herranz, z., Nuria Reguera, A., & Félix J. López, I. (2022). Audit Committee Competence and Earnings Management in Europe. *Journal of Revista de Contabilidad Spanish Accounting Review*, 25(1), 121-135. <https://doi.org/10.6018/rcsar.385331>
- Kaplan, R. S. (2001). *The Performance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook*. HRD Press.
- Khanifar, H., Ebrahimi, S., Seyfi, A., & Fayyazi, B. m. (2020). Designing a Model for the Competency of education Administrators for Use in the Evaluation Center. *Journal of School administration*, 8(2), 118-139.
- Khoshouei, M. S., Oreyzi, H. R., & Noori, A. (2013). The eight managerial competencies: Essential competencies for twenty first century managers. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6(2), 131-152.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 681-687. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.305>
- Momeny, M., & zabihi zarinkolai, A. (2023). Structural Equation Model Approach in the Test of Ethical Dimensions of Auditors under the Influence of Job Burnout and Spiritual Intelligence. *Accounting and Auditing Studies*, 12(46), 115-142. <https://doi.org/10.22034/iaas.2023.179242>
- Naimati, R., Azad, P., & Mousavi, S. (2025). Development of Core Competency Model for Enhancing the Managerial Training System in the National Oil Products Distribution Company of Iran. *Quarterly Journal of Organizational Education and Leadership Development*, 10(1), 37-60. <https://elmnet.ir/doc/10871371-84222>
- Ogbara, S., & Chukwunwa, C. (2025). Effect of Managerial Competencies on Small Medium Enterprise Creation in Awka South Local Government Area. *TECHNOVATE: Journal of Information Technology and Strategic Innovation Management*, 2(2), 70-77. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5204862>
- Okwor, H., Ogbo, A., Ndu, V., & Onwe, C. C. (2022). Intrapreneurial competencies and firms' growth: The mediating effect of perceived organizational support. *International Entrepreneurship Review*, 8(2), 51-66. <https://doi.org/10.15678/IER.2022.0802.04>
- Rai, O., Dorji, U., & Dorji, N. (2025). Assessment of Managerial Competencies in Bhutanese Construction Projects. *Journal of Applied Engineering, Technology and Management*, 5(1), 11-25. <https://doi.org/10.54417/jaetm.v5i1.145>
- Rezaei Rajani, A. A., Mohamadi Khoshoei, H., & Mahdad, A. (2024). Examining the impact of competence, independence, honesty, professional care and experience of the auditor on the quality of the audit, taking into account personality dimensions. *Popularization of Science*, 15(1), 285-301. <https://doi.org/10.22034/popsci.2024.411866.1287>
- Rostami, A., Vadeei, M. H., & Bagherpour Velashani, M. A. (2019). Developing internal audit managers' competency model. *Financial Accounting*, 11(41), 70-102.
- Samadi, M., Mohammadi, M., Rezaei Far, H., & Hakimpour, H. (2024). Presenting the model of managerial competencies of women in the industry (case study: Sabah Food Company). *Journal of value creating in Business Management*, 4(2), 458-482. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.428221.1258>
- Seyfi, S., Gorji zadeh, D., & Khoshkar, F. (2024). The effect of auditors' competency, professional ethics and diversity of auditors signing audit report on the quality of financial reporting in the stock exchange from. *Journal of Accounting and Management Vision*, 7(88), 43-70.
- Sinda, M., Holm, R. H., Hall, R. P., Muthukrishnan, S., & Munthali, T. (2021). Promoting multiple-use water services by leveraging existing rural water supply and smallholder farmer groups, Malawi. *International journal of water resources development*, 37(2), 321-338. <https://doi.org/10.1080/07900627.2020.1765745>
- Soveidi, A., & Dosti, A. (2025). Competencies of Public Managers: A Meta-synthesis Approach in National Iranian Oil Company. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 16(64), 8-18. https://iieshrm.ir/browse.php?a_id=1759&sid=1&slc_lang=en

- Tung, H. W. M. H. Y. H. D. C. Y. (2017). The effect of competencies, team problem-solving ability, and computer audit activity on internal audit performance. *Information Systems Frontiers*, 19(5), 1133-1148. <https://doi.org/10.1007/s10796-015-9620-z>
- Zarefar, A., Andreas, B., & Zarefar, A. (2016). The influence of ethics, experience and competency toward the quality of auditing with professional auditor skepticism as a moderating variable. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 828-832. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.074>