فصلنامه چشم انداز حسابداری و مدیریت
دوره ۹، شماره ۱۱۸، پاییز ۱۴۰۵ (جلد اول)
www.jamv.ir
ISSN: 2645-4572

شایستگی‌های نوآورانه در مدیریت اداری مروری انتقادی روایتی بر توسعه پایدار، کارایی مالی و امنیت سازمانی

چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره نهم)
شماره ۱۱۸/ پاییز ۱۴۰۵ (جلد اول)/ صص ۲۳۳-۲۴۴

وحید احمری
کارشناس ارشد علوم مالی- حقوق مالی، دانشکده مالی و حسابداری، موسسه آموزش عالی الکترونیکی ایرانیان، تهران، ایران.
(نویسنده مسئول)
vahid.ahmari.14031@gmail.com
فرناز رمضانی
کارشناس ارشد علوم مالی- حقوق مالی، دانشکده مالی و حسابداری، موسسه آموزش عالی الکترونیکی ایرانیان، تهران، ایران.
farnaz.ramazani.14031@gmail.com
فرهاد کامران
کارشناس ارشد پشتیبانی- بنیاد تعاون فراجا، تهران، ایران.
kamranfarhad5534@gmail.com

چکیده
مدیریت اداری در دهۀ سوم سدۀ بیست‌ویکم با الزامات هم‌زمانی روبه‌روست که پیش‌تر به‌صورت مجزا یا سلسله‌مراتبی مدیریت می‌شدند: تعقیب اهداف توسعه پایدار، ارتقای کارایی مالی در شرایط محدودیت منابع، و تأمین امنیت سازمانی در محیطی که وابستگی دیجیتال، سطح تهدید را به‌طور بی‌سابقه‌ای گسترش داده است. این مقاله با رویکرد مرور انتقادی روایتی و تکیه بر ادغام نظری، ادبیات شایستگی‌های نوآورانه در بخش عمومی را بازخوانی می‌کند و استدلال می‌کند که این سه الزام نه حوزه‌هایی موازی، بلکه ابعادی درهم‌تنیده‌اند که مدیریت هم‌زمان آن‌ها به توانمندی‌های سطح بالاتری نیاز دارد که در چارچوب «توانایی‌های پویا» قابل تحلیل است. یافتۀ محوری مقاله آن است که شایستگی‌های نوآورانه، در غیاب بازطراحی ساختارهای انگیزشی، نظام‌های ارزیابی عملکرد و سازوکارهای یادگیری سازمانی، به مجموعه‌ای از مهارت‌های فردی فروکاسته می‌شوند و نمی‌توانند به تحول نهادی پایدار بینجامند. مقاله با شناسایی شکاف میان سطح فردی شایستگی و سطح نهادی توانمندی، چارچوبی انتقادی برای بازاندیشی در سیاست‌گذاری توسعه شایستگی در سازمان‌های اداری ارائه می‌دهد.

کلیدواژگان: شایستگی نوآورانه، مدیریت اداری، توانایی پویا، توسعه پایدار، کارایی مالی، امنیت سازمانی

مقدمه
سازمان‌های اداری امروز در فضایی فعالیت می‌کنند که می‌توان آن را «فضای الزامات ناهم‌زمان» نامید. از یک سو، انتظار می‌رود که مدیریت دولتی در تحقق اهداف توسعۀ پایدار، شفافیت مالی و پاسخ‌گویی عمومی نقش‌آفرین باشد؛ از سوی دیگر، همان سازمان‌ها با فشار فزایندۀ امنیت اطلاعات، تهدیدهای سایبری و ضرورت حفظ تداوم خدمات حیاتی در شرایط بحرانی روبه‌رو هستند. ادبیات متأخر مدیریت دولتی این وضعیت را نه به‌عنوان مجموعه‌ای از «چالش‌های جداگانه»، بلکه به‌صورت یک «چشم‌انداز» (landscape) تحلیل می‌کند که در آن پارادایم‌های مدیریت دولتی نوین، حکمرانی خوب و اداره عمومی جدید به‌طور هم‌زمان حضور دارند و هیچ‌یک به‌تنهایی قادر به پاسخ‌گویی به پیچیدگی موجود نیست. در چنین زمینه‌ای، مفهوم «شایستگی نوآورانه» به یکی از پرمصرف‌ترین و در همان حال مبهم‌ترین سازه‌های ادبیات مدیریت عمومی تبدیل شده است. از یک سو، گزارش‌های نهادهای بین‌المللی بر شکاف گستردۀ مهارت‌های نوآوری در بدنه خدمات عمومی

www.jamv.ir
ISSN: 2645-4572

تأکید می‌کنند و تنها گروه کوچکی از کارکنان عمومی را دارای مهارت‌های نوآوری می‌دانند، در حالی که همان گروه اندک، محرک اصلی پروژه‌های نوآورانه‌اند. از سوی دیگر، پژوهش‌های تجربی نشان می‌دهند که شایستگی فنی رهبران، ظرفیت جذب دانش و رفتار کاری نوآورانه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و این اثر از مسیر یادگیری سازمانی و به‌کارگیری ایده‌ها عمل می‌کند. با این حال، پرسش انتقادی‌ای که کمتر طرح شده این است که آیا تمرکز بر «شایستگی» به‌عنوان یک ویژگی فردی یا گروهی، برای توضیح تحول نهادی کافی است، یا آنکه شایستگی نوآورانه تنها زمانی به نتیجهٔ پایدار می‌رسد که در ساختارها، رویه‌ها و نظام‌های انگیزشی سازمان اداری «جاسازی» شود. این مقاله با الهام از سنت مرور انتقادی–روایتی، که در آن هدف نه فهرست‌برداری صرف از مطالعات، بلکه «بازخوانی مسئله‌محور» ادبیات و آشکارسازی تنش‌های نظری و تجربی است، به بررسی این پرسش می‌پردازد که شایستگی‌های نوآورانهٔ مدیریت اداری چگونه با سه الزام توسعه پایدار، کارایی مالی و امنیت سازمانی پیوند می‌خورند و چه محدودیت‌هایی در مفهوم‌سازی جاری این پیوند وجود دارد. استدلال اصلی مقاله آن است که این سه الزام، در سطح توانایی‌های پویا. به هم می‌پیوندند: سازمان اداری برای هم‌زمانیِ پایداری، بهره‌وری و امنیت، ناچار است توانایی «حس‌گری» فرصت‌ها و تهدیدها، «تصرف» منابع و قابلیت‌ها، و «بازآرایش» رویه‌ها را در یک نظام یادگیری یکپارچه پرورش دهد. بدون این چرخش، شایستگی نوآورانه در بهترین حالت به مجموعه‌ای از مهارت‌های پراکنده و وابسته به افراد کلیدی فروکاسته می‌شود. ساختار مقاله به این شرح است: بخش دوم روش‌شناسی مرور انتقادی–روایتی و معیارهای انتخاب و تحلیل منابع را توضیح می‌دهد. بخش سوم مبانی مفهومی شایستگی نوآورانه در مدیریت اداری را با تأکید بر گذار از مدیریت دولتی نوین به حکمرانی عمومی جدید و محدودیت‌های چارچوب‌های شایستگی موجود بررسی می‌کند. بخش چهارم به تحلیل انتقادی پیوند شایستگی نوآورانه با توسعه پایدار می‌پردازد. بخش پنجم کارایی مالی را نه به‌عنوان یک هدف صرفاً حسابداری، بلکه به‌مثابهٔ نتیجه توانایی سازمانی تحلیل می‌کند. بخش ششم امنیت سازمانی را با تمرکز بر امنیت سایبری و پیوند آن با نوآوری بررسی می‌کند. بخش هفتم چارچوبی یکپارچه بر پایهٔ توانایی‌های پویا ارائه می‌دهد و بخش هشتم نتیجه‌گیری و دلالت‌های سیاستی را جمع‌بندی می‌کند.

روش‌شناسی: مرور انتقادی–روایتی به‌عنوان یک رویکرد تحلیلی

این مقاله از روش مرور انتقادی–روایتی بهره می‌برد. برخلاف مرور نظام‌مند که معیارهای انتخاب مطالعات را پیشاپیش و به‌صورت مکانیکی تثبیت می‌کند، مرور انتقادی–روایتی امکان می‌دهد که پژوهشگر ادبیات را بر اساس یک پرسش نظری هدایت‌کننده سازمان دهد و تنش‌ها، سکوت‌ها و مفروضات ناگفته آن را آشکار کند. سرهییف و همکاران در مرور خود بر چشم‌انداز مدیریت دولتی، همین راهبرد را با «جهت‌گیری نظری ادغام‌گرا» ترکیب می‌کنند تا دیدگاه‌های متفاوت را در یک چارچوب منسجم به هم پیوند دهند. فردمان و همکاران نیز با افزودن «عدسی تحلیلی انتقادی» به مرور ساختاریافته، عدم تقارن‌های نهفته در چارچوب‌های شایستگی را مورد پرسش قرار می‌دهند. مقالهٔ حاضر همین منطق را دنبال می‌کند: منابع بر اساس ارتباطشان با سه محور توسعه پایدار، کارایی مالی و امنیت سازمانی، و نیز توانایی آن‌ها در روشن‌کردن پیوند میان سطح فردی شایستگی و سطح نهادی توانمندی انتخاب شده‌اند.

منابع این مرور از دو دسته تشکیل شده‌اند. دستهٔ نخست، آثار پژوهشی و نهادی انگلیسی‌زبانی هستند که به‌طور مستقیم به شایستگی‌های نوآورانه در بخش عمومی، توانایی‌های پویا، پایداری، کارایی مالی و امنیت سازمانی می‌پردازند. در این میان، مقالات فردمان و همکاران (۲۰۲۵)، سرهییف و همکاران (۲۰۲۵)، میکولایچوک و همکاران (۲۰۲۴)، و بتا و همکاران (۲۰۲۵) چارچوب‌های اصلی را فراهم می‌کنند، زیرا هر چهار اثر، شایستگی نوآورانه را در نسبت با سه الزام یادشده مفهوم‌سازی کرده‌اند. گزارش‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۴)، و مطالعات مروری در باب توانایی‌های پویا در بخش عمومی (میلر و غفارزادگان، ۲۰۲۵)، لایهٔ نهادی و سازمانی بحث را تقویت می‌کنند. دستهٔ دوم، پژوهش‌های

www.jamv.ir
ISSN: 2645-4572

فارسی‌زبانی هستند که به‌عنوان «شاهد زمینه‌ای» (contextual evidence) به کار می‌روند، نه به‌عنوان مبنای اصلی استدلال. پژوهش عسگری (۱۴۰۴)، پژوهش کریمی طاهر و همکاران (۱۳۹۹)، در باب نقش میانجی ظرفیت جذب دانش، و مطالعاتی از این دست، نشان می‌دهند که مباحث مطرح‌شده در ادبیات بین‌المللی در بافت سازمان‌های اداری ایران نیز بازتاب دارند؛ اما ارجاع به آن‌ها به‌صورت محدود و برای نشان‌دادن هم‌گرایی یا تفاوت زمینه‌ای صورت می‌گیرد. تحلیل داده‌ها بر پایهٔ کدگذاری موضوعی انجام شده است: ابتدا مفاهیم مرتبط با شایستگی نوآورانه از منابع استخراج و در سه محور اصلی (پایداری، کارایی مالی، امنیت) و یک محور عرضی (توانایی پویا) دسته‌بندی شدند؛ سپس تنش‌ها و مفروضات ناسازگار میان چارچوب‌ها شناسایی و در قالب مقولات انتقادی صورت‌بندی شدند.

مبانی مفهومی: شایستگی نوآورانه در گذار از مدیریت دولتی نوین به حکمرانی عمومی جدید

از شایستگی فردی به توانمندی نهادی

ادبیات اولیه شایستگی در بخش عمومی، تحت تأثیر پارادایم مدیریت دولتی نوین، شایستگی را عمدتاً به‌عنوان مجموعه‌ای از دانش، مهارت و نگرش‌های قابل‌اندازه‌گیری در سطح فردی یا شغلی تعریف می‌کرد (حاج کریمی و همکاران ۱۳۹۰: ۵–۷). در این چارچوب، نوآوری نیز بیشتر به‌عنوان یک ویژگی رفتاری یا خروجی عملکردی فردی تلقی می‌شد. با چرخش به سوی حکمرانی عمومی جدید، که بر هم‌آفرینی ارزش عمومی، مشارکت ذی‌نفعان و شبکه‌های چندسطحی تأکید می‌کند، مفهوم شایستگی نوآورانه گسترش یافت و پرسش از «توانمندی سازمانی برای نوآوری» جای پرسش از «ویژگی‌های نوآورانهٔ فرد» را گرفت. سرهییف و همکاران. این چرخش را به‌روشنی ترسیم می‌کنند: پیچیدگی مسائلی که دولت‌ها با آن روبه‌رو هستند، آن‌ها را به‌طور فزاینده‌ای به کنشگران اجتماعی وابسته کرده است، و در نتیجه، شایستگی نوآورانه دیگر نمی‌تواند صرفاً در درون مرزهای سازمان اداری و در قالب مهارت‌های کارمندان تعریف شود.

این تحول، پیامد انتقادی مهمی دارد: اگر شایستگی نوآورانه را به سطح فردی فروبکاهیم، مسئولیت ناکامی نوآوری را به کارکنان یا مدیران فردی منتقل می‌کنیم، در حالی که شواهد نشان می‌دهد که شکاف نوآوری در بخش عمومی عمدتاً یک شکاف «سیستمی» است، نه یک کمبود فردی. (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی ۲۰۲۴: ۲۶)، تصریح می‌کند که تنها حدود ۲۰ تا ۲۷ درصد از کارکنان عمومی در کشورهای مورد بررسی، مهارت‌های نوآوری کاربردی (نمونه‌سازی، تکرار، طراحی خدمت) را گزارش کرده‌اند، اما همین گروه، احتمال بیشتری برای درگیرشدن در پروژه‌های نوآورانه دارند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۴). این یافته می‌تواند به دو صورت تفسیر شود: نخست، به‌عنوان تأییدی بر اهمیت آموزش فردی؛ دوم، و از منظر انتقادی مهم‌تر، به‌عنوان نشانه‌ای از آنکه نظام اداری هنوز سازوکارهای نهادی لازم برای تبدیل مهارت‌های پراکنده به توانمندی جمعی را ایجاد نکرده است. (پاگانی و فیاتس، ۲۰۲۵)، در مرور خود بر ظرفیت جذب در بخش عمومی نشان می‌دهند که تمرکز پژوهش‌ها بر مراحل اولیهٔ جذب دانش (کسب و همسان‌سازی) است و مراحل تحول و بهره‌برداری که همان مرحلهٔ تبدیل دانش به نوآوری نهادی است کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. تفسیر دوم با استدلال فردمان و همکاران (فردمن و همکاران، ۲۰۲۵)، هم‌خوان است که ماتریس شایستگی‌های نوآورانه را نه به‌عنوان فهرستی از مهارت‌ها، بلکه به‌مثابهٔ ابزاری برای «کاربرد انعطاف‌پذیر سه پارادایم مدیریت عمومی» در قلمروهای پایداری، امنیت و کارایی مالی می‌بینند.

محدودیت‌های چارچوب‌های شایستگی موجود

چارچوب‌های رایج شایستگی نوآوری در بخش عمومی، با وجود تنوع، سه محدودیت مشترک دارند که در مرور انتقادی حاضر باید برجسته شوند. محدودیت نخست، فردگرایی روش‌شناختی است: بسیاری از این چارچوب‌ها شایستگی را در قالب

www.jamv.ir
ISSN: 2645-4572

ویژگی‌های قابل‌آموزش به کارکنان یا مدیران صورت‌بندی می‌کنند و از تحلیل ساختارهایی که امکان یا عدم امکان به‌کارگیری آن شایستگی‌ها را تعیین می‌کنند، غافل می‌مانند. میلر و غفارزادگان در مرور نظام‌مند توانایی‌های پویا در بخش عمومی نشان می‌دهند که «بهبود مستمر و نوآوری در بخش عمومی به حفظ توانایی‌های پویا وابسته است توانایی مشاهده، یادگیری و واکنش به شیوه‌های تحول‌آفرین»؛ اما همین مطالعه نیز اذعان دارد که پژوهش‌های تجربی در این حوزه هنوز چارچوب تحلیلی منسجمی برای پیوند دادن سطح فردی و سازمانی ارائه نکرده‌اند. پژوهش‌های تجربی در بافت ایران نیز این شکاف را تأیید می‌کنند: کریمی طاهر و همکاران (کریمی طاهر و همکاران، ۱۳۹۹)، نشان می‌دهند که شایستگی فنی رهبران از طریق ظرفیت جذب دانش بر رفتار نوآورانه اثر می‌گذارد، اما سازوکارهای نهادی که این اثر را پایدار کنند، بیرون از مدل باقی می‌مانند.

محدودیت دوم، تفکیک‌ناپذیری ابعاد است. چارچوب‌هایی که شایستگی نوآورانه را در کنار پایداری، کارایی و امنیت قرار می‌دهند، غالباً این ابعاد را به‌صورت مجزا عملیاتی می‌کنند، در حالی که در عمل، تصمیم‌های مدیریتی اغلب هم‌زمان بر هر سه اثر می‌گذارند. برای مثال، سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات می‌تواند کارایی مالی را افزایش دهد، اما سطح آسیب‌پذیری سایبری را نیز بالا ببرد؛ یا ابتکارهای پایداری می‌توانند در کوتاه‌مدت هزینه‌های جاری را افزایش دهند و در بلندمدت به صرفه‌جویی منابع بینجامند. فردمان و همکاران با طرح «ماتریس شایستگی‌های نوآورانه» تلاش می‌کنند همین تفکیک‌ناپذیری را با پیش‌بینی کاربرد انعطاف‌پذیر پارادایم‌ها مدیریت کنند، اما خود اذعان دارند که ماتریس آن‌ها بیشتر یک ابزار مفهومی است تا یک مدل تجربی آزمون‌شده.

محدودیت سوم، غفلت از بعد توزیعی است. شایستگی نوآورانه، در چارچوب‌های موجود، غالباً به‌عنوان یک خیر بی‌قید و شرط تلقی می‌شود، در حالی که نوآوری در بخش عمومی می‌تواند به بازتوزیع نامتوازن منابع، افزایش شکاف دیجیتال یا تشدید عدم شفافیت بینجامد. میکولایچوک و همکاران (میکولایچوک و همکاران، ۲۰۲۴)، نوآوری را به‌عنوان «تغییر چشمگیر در مدیریت دولتی که به کالاها، فناوری‌ها، رویه‌ها و آرمان‌های جدید می‌انجامد» تعریف می‌کنند، اما این تعریف نیز به‌طور نظام‌مند به این پرسش نمی‌پردازد که «چه کسی از این تغییرات بهره می‌برد و چه کسی هزینهٔ آن را می‌پردازد.» مرور انتقادی حاضر، این سه محدودیت را به‌عنوان معیارهایی برای ارزیابی ادبیات در بخش‌های بعدی به کار می‌گیرد.

شایستگی نوآورانه و توسعه پایدار: از ارزش عمومی تا هم‌آفرینی

پایداری به‌عنوان یک الزام ارزشی، نه یک ضمیمهٔ فنی

در ادبیات مدیریت عمومی، توسعه پایدار اغلب به‌عنوان مجموعه‌ای از اهداف زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی در نظر گرفته می‌شود که سازمان اداری باید در برنامه‌ریزی‌های خود لحاظ کند. این تلقی، هرچند ضروری است، اما کافی نیست: پایداری در سطح سازمان اداری، پیش از هر چیز یک مسئله ارزش عمومی است. سرهییف و همکاران (سرهییف و همکاران، ۲۰۲۵)، استدلال می‌کنند که «خدمات طراحی‌شده به‌صورت عامدانه برای پاسخ به نیازهای خاص اجتماعی، ارزش عمومی را از طریق افزایش سطح زندگی، تقویت پیوندهای اجتماعی و تشویق توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها تقویت می‌کنند.» این گزاره، پایداری را از یک الزام فنی به یک معیار ارزشی برای ارزیابی نوآوری تبدیل می‌کند: نوآوری‌ای که کارایی را افزایش دهد اما عدالت توزیعی را کاهش دهد، در چارچوب ارزش عمومی، نوآوری پایدار محسوب نمی‌شود.

این رویکرد، پیامد مهمی برای مفهوم‌سازی شایستگی نوآورانه دارد. اگر پایداری معیاری ارزشی است، آنگاه شایستگی نوآورانه مدیر اداری نمی‌تواند صرفاً به توانایی «ایده‌پردازی» یا «اجرای ایده‌های جدید» محدود شود؛ بلکه باید شامل توانایی ارزیابی پیامدهای توزیعی نوآوری و مشارکت‌دهی ذی‌نفعان در فرایند ارزش‌آفرینی باشد. فردمان و همکاران همین نکته را در قالب «رویکرد بوم‌سیستمی» صورت‌بندی می‌کنند: محیط‌های نوآورانه به‌عنوان سیستم‌های باز خودسازمان‌دهنده

www.jamv.ir
ISSN: 2645-4572

تلقی می‌شوند که در آن‌ها مرزهای سازمان اداری، مرزهای ثابت نیستند و ارزش عمومی از طریق تعامل میان کنشگران متعدد خلق می‌شود. نیز با مطالعهٔ رویکرد بوم‌سیستمی در مدیریت عمومی شهری نشان می‌دهند که ارزش عمومی پایدار تنها از طریق هم‌آفرینی میان دولت، شهروندان و بخش خصوصی شکل می‌گیرد، نه از طریق تصمیم‌های یک‌جانبه مدیران. در چنین چارچوبی، شایستگی نوآورانه مدیر اداری بیش از آنکه یک ویژگی درونی باشد، یک قابلیت رابطه‌ای است: توانایی ایجاد و نگهداری فضاهایی که در آن‌ها دانش، منابع و مشروعیت میان کنشگران مختلف مبادله می‌شود.

نقد فردگرایی در ادبیات شایستگی پایدار

با وجود این تأکید بر رابطه‌مندی، بخش قابل‌توجهی از ادبیات موجود همچنان شایستگی پایدار را به‌صورت مجموعه‌ای از نگرش‌ها و مهارت‌های فردی مفهوم‌سازی می‌کند. در این ادبیات، مدیر «پایدار» مدیری است که ارزش‌های زیست‌محیطی دارد، در تصمیم‌گیری‌ها ابعاد بلندمدت را لحاظ می‌کند و توانایی متقاعدکردن دیگران برای پذیرش این ارزش‌ها را داراست. این تصویر، هرچند جذاب است، دو مشکل دارد. نخست، مشکل سطح تحلیل: بسیاری از موانع پایداری در سازمان اداری نه در نگرش افراد، بلکه در ساختارهای انگیزشی، قواعد بودجه‌ای و افق‌های زمانی کوتاه‌مدت ریشه دارند. مدیری که به پایداری باور دارد اما با نظام ارزیابی عملکردی روبه‌روست که او را صرفاً بر اساس صرفه‌جویی کوتاه‌مدت ارزیابی می‌کند، در عمل امکان تحقق باورهای خود را ندارد. بررسی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی از ظرفیت نوآوری در بلغارستان نشان می‌دهد که «کارکنان عمومی مجهز به مهارت‌های نوآوری، داده و فناوری‌های دیجیتال، در مقایسه با همتایان کم‌مهارت‌تر، احتمال بیشتری برای مشارکت در پروژه‌های نوآورانه دارند»، اما همین گزارش تأکید می‌کند که «احساس اجازه نوآوری» در میان کارکنان اداری و حرفه‌ای پایین است. این تنش نشان می‌دهد که مهارت فردی، بدون مجوز نهادی و ساختاری، به رفتار نوآورانه تبدیل نمی‌شود.

دوم، مشکل مشروعیت: پایداری‌ای که از بالا و توسط گروهی از مدیران «روشن‌فکر» تحمیل شود، بدون مشارکت ذی‌نفعان، به احتمال زیاد به مقاومت و بی‌اثری می‌انجامد. سرهییف و همکاران با تأکید بر «هم‌آفرینی ارزش» و «پارادایم مشارکتی» عملاً همین نقد را تأیید می‌کنند: ارزش عمومی نه از تصمیم‌های یک‌جانبه مدیران، بلکه از تعامل میان دولت و جامعه شکل می‌گیرد. در بافت ایران نیز عسگری (عسگری، ۱۴۰۴)، نشان می‌دهد که شایستگی‌های رهبری راهبردی از جمله تفکر سیستمی، چشم‌اندازمداری و توانمندسازی نقش محوری در پیشبرد برنامه‌های تحول دارند، اما الگوبرداری مکانیکی از رهبران موفق، اگر به «تقویت رویه‌های نهادی» نینجامد، می‌تواند به تقلید صوری به‌جای یادگیری نهادی تبدیل شود.

از منظر توانایی‌های پویا، شایستگی پایدار را می‌توان به‌صورت توانایی سازمان در حس‌گری پیامدهای بلندمدت تصمیم‌ها، تصرف فرصت‌های هم‌آفرینی با ذی‌نفعان، و بازآرایش رویه‌های بودجه‌ریزی و ارزیابی عملکرد به‌گونه‌ای که با افق‌های بلندمدت سازگار باشند، بازتعریف کرد. این سه توانایی را هسته توانایی پویا می‌داند و تأکید می‌کند که آن‌ها نه صرفاً «رویه‌های سازمانی»، بلکه ترکیبی از رویه‌ها و «رهبری کارآفرینانه» هستند. (بتا و همکاران، ۲۰۲۵)، در بافت بخش عمومی نشان می‌دهند که توانایی‌های حس‌گری، تصرف و بازآرایش، همراه با مهارت‌های فناورانه، شهروندی دیجیتال و مهارت‌های کلاسیک، برای نوآوری مسئولانه در عصر هوش مصنوعی مولد ضروری‌اند. در بخش عمومی، این رهبری کارآفرینانه نمی‌تواند به‌معنای ریسک‌پذیری بی‌محابا باشد؛ بلکه به‌معنای توانایی ایجاد فضای ایمن برای آزمایش، یادگیری از خطا و تعدیل مسیر بر اساس بازخورد ذی‌نفعان است.

شایستگی نوآورانه و کارایی مالی: فراتر از صرفه‌جویی

کارایی مالی به‌عنوان نتیجه یکپارچگی سازمانی

www.jamv.ir
ISSN: 2645-4572

در گفتمان رایج مدیریت اداری، کارایی مالی غالباً به‌صورت نسبت ستانده به نهاده، کاهش هزینه‌ها یا بهبود شاخص‌های بودجه‌ای تعریف می‌شود. این تعریف، هرچند از نظر عملیاتی مفید است، اما در تحلیل شایستگی نوآورانه ناکافی است، زیرا کارایی مالی را به یک «نتیجه» منفک از فرایندهای سازمانی تبدیل می‌کند. شواهد تجربی نشان می‌دهد که کارایی مالی در بخش عمومی به‌طور معناداری با شایستگی منابع انسانی، شفافیت و نوآوری فناورانه پیوند دارد. (میکولایچوک و همکاران ۲۰۲۴)، در چارچوب سه‌گانه پایداری–کارایی–امنیت استدلال می‌کنند که شایستگی‌های نوآورانه، از طریق بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و تخصیص منابع، به کارایی مالی می‌انجامند، اما این اثر مشروط به آن است که شایستگی‌ها در رویه‌های بودجه‌ریزی و حسابداری «نهادینه» شوند. (فردمان و همکاران، ۲۰۲۵)، نیز کارایی مالی را نه یک هدف مستقل، بلکه یکی از سه حوزه‌ای می‌دانند که در آن‌ها شایستگی‌های نوآورانه باید به‌طور انعطاف‌پذیر به کار گرفته شوند.

از منظر انتقادی، نکته مهم آن است که «کارایی» در بخش عمومی با «کارایی» در بخش خصوصی یکسان نیست. در بخش خصوصی، کارایی معمولاً با سود یا ارزش سهامداران سنجیده می‌شود؛ در بخش عمومی، کارایی باید در نسبت با ارزش عمومی، عدالت توزیعی و پایداری ارزیابی شود. بنابراین، شایستگی نوآورانه‌ای که تنها به کاهش هزینه‌ها یا افزایش سرعت ارائه خدمت بینجامد، اما کیفیت، دسترسی یا مشروعیت را قربانی کند، در واقع به «کارایی صوری» دست یافته است، نه کارایی ماهوی. (میکولایچوک و همکاران، ۲۰۲۴)، با تأکید بر اینکه نوآوری در مدیریت دولتی می‌تواند به «کالاها، فناوری‌ها، رویه‌ها و آرمان‌های جدید» بینجامد، عملاً این پرسش را مطرح می‌کنند که کدام یک از این خروجی‌ها واقعاً ارزش عمومی را افزایش می‌دهد و کدام یک صرفاً تغییر شکل می‌دهد. پژوهش‌های تجربی در بافت ایران نیز نشان می‌دهند که رابطه ابعاد شایستگی منابع انسانی با عملکرد سازمانی یک رابطه یکسان نیست: برخی ابعاد (مانند حسن‌نیت و قابلیت اطمینان، خدمت مشتری‌گرا و انگیزه پیشرفت) با عملکرد رابطه دارند، در حالی که نوآوری به‌تنهایی رابطه معناداری با عملکرد نشان نمی‌دهد. ین یافته هشدار می‌دهد که «نوآوری» بدون پیوند با شایستگی‌های رابطه‌ای و ارزشی، لزوماً به کارایی پایدار نمی‌انجامد.

شایستگی مالی به‌عنوان توانایی پویا

اگر کارایی مالی را از منظر توانایی پویا بنگریم، سه توانایی مشخص قابل شناسایی است. نخست، حس‌گری فرصت‌های بهره‌وری: سازمان اداری باید بتواند منابعی را که در رویه‌های ناکارآمد قفل شده‌اند شناسایی کند و آن‌ها را به سمت فعالیت‌های ارزش‌آفرین‌تر هدایت کند. دوم، تصرف منابع و قابلیت‌ها: این مرحله شامل سرمایه‌گذاری در فناوری، آموزش و بازطراحی فرایندهاست، اما بدون شایستگی نیروی انسانی و ظرفیت جذب دانش، سرمایه‌گذاری فناورانه به بهبود پایدار کارایی نمی‌انجامد. پژوهش کریمی طاهر و همکاران (کریمی طاهر و همکاران، ۱۳۹۹)، در بافت یک سازمان نظامی نشان می‌دهد که شایستگی فنی رهبران، هم به‌طور مستقیم و هم از طریق ظرفیت جذب دانش، با رفتار کاری نوآورانه رابطه دارد؛ این یافته دلالت دارد که کارایی مالی نه فقط تابع تصمیم‌های بودجه‌ای، بلکه تابع توانایی سازمان در جذب و به‌کارگیری دانش بیرونی است. نیز تأکید می‌کنند که در بخش عمومی، ظرفیت جذب باید فراتر از مراحل اولیهٔ کسب و همسان‌سازی دانش، به مراحل تحول و بهره‌برداری گسترش یابد تا به نوآوری در خدمات و بهبود عملکرد مالی بینجامد. سوم، بازآرایش رویه‌های مالی: سازمان باید بتواند رویه‌های بودجه‌ریزی، حسابداری و ارزیابی عملکرد را به‌گونه‌ای بازطراحی کند که نوآوری را تشویق کنند، نه آنکه آن را به حاشیه برانند. بدون این بازآرایی، حتی شایستگی‌های فردی بالا نیز در چارچوب رویه‌های ناسازگار مستهلک می‌شوند.

نقد «کارایی‌گرایی» و خطر تقلیل نوآوری به بهره‌وری

www.jamv.ir
ISSN: 2645-4572

یکی از تنش‌های اصلی در ادبیات شایستگی نوآورانه، تقلیل نوآوری به «بهبود بهره‌وری» است. در این تلقی، نوآوری مشروعیت خود را از افزایش کارایی می‌گیرد و هر ابتکاری که به کاهش هزینه یا افزایش سرعت نینجامد، به‌عنوان نوآوری «غیرضروری» یا «لوکس» تلقی می‌شود. این تلقی، از دو جهت انتقادپذیر است. نخست، بسیاری از نوآوری‌های مهم در بخش عمومی مانند نوآوری در شفافیت، مشارکت شهروندی یا حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر لزوماً به کاهش هزینه‌های عملیاتی نمی‌انجامند و حتی ممکن است در کوتاه‌مدت هزینه‌ها را افزایش دهند. دوم، تقلیل نوآوری به بهره‌وری، خطر آن را دارد که ابعاد امنیتی و پایداری نوآوری نادیده گرفته شود. برای مثال، یک سامانه دیجیتال که کارایی پردازش درخواست‌ها را افزایش می‌دهد، اگر فاقد سازوکارهای حفاظت از داده باشد، می‌تواند به نقض حریم خصوصی و از دست رفتن اعتماد عمومی بینجامد که خود هزینه‌ای بسیار بیشتر از صرفه‌جویی اولیه دارد. فردمان و همکاران با طرح «اکوسیستم» سه‌گانه پایداری، امنیت و کارایی مالی، تلاش می‌کنند از این تقلیل‌گرایی پرهیز کنند، اما در عمل، چارچوب آن‌ها نیز نیازمند سازوکارهای نهادی مشخصی است تا بتواند تنش میان این سه الزام را مدیریت کند. مطالعه OECD در باب نوآوری دیجیتال در دولت نیز تأکید می‌کند که «تعادل میان مدیریت ریسک و ایجاد فضای نوآوری» یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌های عمومی است و بدون آن، نوآوری یا به انفعال می‌انجامد یا به ریسک‌های کنترل‌نشده.

شایستگی نوآورانه و امنیت سازمانی: تناقض آسیب‌پذیری و نوآوری

امنیت به‌عنوان یک شایستگی رابطه‌ای و فرهنگی

امنیت سازمانی در بخش عمومی، به‌ویژه در پرتو گسترش دولت دیجیتال و شهرهای هوشمند، از یک مسئله فنی به یک مسئله سازمانی و فرهنگی تبدیل شده است. باستیداس و همکاران در چارچوب شایستگی‌های نوآوری دیجیتال پایدار شهری، «اخلاق و نوآوری مسئولانه» را یکی از سه خوشه اصلی شایستگی همراه با «حکمرانی و مدیریت» و «دیجیتال و فنی» معرفی می‌کنند. این چارچوب نشان می‌دهد که امنیت، پیش از آنکه یک مهارت تخصصی باشد، یک جهت‌گیری ارزشی و فرهنگی است که در تمام مراحل نوآوری (برنامه‌ریزی، آزمون، جاسازی) حضور دارد. در همین راستا، تأکید می‌کند که «بدون سطح کافی از درک و تخصص، خطر پیامدهای ضعیف یا مدیریت نامناسب منابع عمومی وجود دارد» و همکاری‌های نوآورانه در دولت نیازمند ترکیبی از مهارت‌های نوآوری بخش عمومی و دولت دیجیتال است.

این پیوند در ادبیات تجربی نیز بازتاب یافته است. پژوهش‌های مربوط به آسیب‌پذیری فناورانه در دولت‌های محلی نشان می‌دهند که «بخش‌های دولتی از نظر فناورانه آسیب‌پذیر، نوآوری کمتری دارند» و «آگاهی از حوادث سایبری گذشته بر نوآوری تأثیر مثبت دارد»، در حالی که «مدیران ناآگاه در شرایط آسیب‌پذیری فناورانه بالا، بیشتر به حمایت از نوآوری تمایل نشان می‌دهند». این یافته اخیر، در نگاه نخست متناقض به نظر می‌رسد: چگونه ناآگاهی می‌تواند به حمایت از نوآوری بینجامد؟ تفسیر انتقادی آن می‌تواند چنین باشد که مدیران ناآگاه، ریسک‌های واقعی نوآوری را درک نمی‌کنند و بنابراین «حمایت» آن‌ها بیشتر نشانه خوش‌بینی ناشی از فقدان آگاهی است تا شایستگی واقعی. در مقابل، مدیرانی که از حوادث گذشته آگاه‌اند، نوآوری را با احتیاط بیشتری دنبال می‌کنند و آن را در چارچوب مدیریت ریسک قرار می‌دهند. این تفاوت، اهمیت «شایستگی امنیتی» را به‌عنوان یک عنصر سازنده شایستگی نوآورانه برجسته می‌کند: نوآوری پایدار، نوآوری «آگاهانه» است، نه نوآوری «بی‌خبرانه».

امنیت و نوآوری: از تقابل به هم‌تکاملی

در ادبیات سنتی، امنیت و نوآوری غالباً به‌صورت یک تقابل مفهوم‌سازی می‌شوند: امنیت بیشتر، به‌معنای کنترل بیشتر، رویه‌های سخت‌گیرانه‌تر و در نتیجه، فضای کمتر برای آزمایش و نوآوری است. این تقابل، هرچند در برخی زمینه‌ها واقعی

www.jamv.ir
ISSN: 2645-4572

است، اما در سطح توانایی‌های سازمانی می‌تواند به هم‌تکاملی تبدیل شود. بتا و همکاران با معرفی چارچوب «رهبر بنفش» نشان می‌دهند که مدیران بخش عمومی باید بتوانند میان تخصص فنی و رهبری راهبردی در استقرار هوش مصنوعی تعادل برقرار کنند و امنیت را نه به‌عنوان یک «ترمز»، بلکه به‌عنوان یک «قابلیت مکمل» در فرایند نوآوری بگنجانند. به بیان دیگر، شایستگی امنیتی نه یک «ترمز» برای نوآوری، بلکه یک «قابلیت مکمل» است که نوآوری را از ریسک‌های نابجا محافظت می‌کند.

این استدلال با چارچوب توانایی‌های پویا نیز سازگار است. تیسه «بازآرایش» را نه فقط تغییر ساختارها، بلکه «بازآرایش دارایی‌ها و ساختار دانش» می‌داند. در زمینه امنیت، بازآرایی به‌معنای آن است که سازمان اداری دانش امنیتی را از حاشیه به هسته تصمیم‌گیری منتقل کند و آن را با فرایندهای نوآوری یکپارچه سازد. سازمانی که امنیت را صرفاً به‌عنوان یک واحد ستادی می‌بیند، این دانش را در حاشیه نگه می‌دارد؛ در حالی که سازمانی که امنیت را به‌عنوان یک شایستگی عرضی در همه سطوح می‌بیند، می‌تواند از آن به‌عنوان ورودی برای نوآوری مسئولانه استفاده کند. میلر و غفارزادگان در مرور خود بر توانایی‌های پویا در بخش عمومی تأکید می‌کنند که این توانایی‌ها نه فقط شامل «سازگاری»، بلکه شامل «یادگیری تحول‌آفرین» هستند؛ یادگیری‌ای که از تجربه خطاها و حوادث از جمله حوادث امنیتی—برای بازطراحی رویه‌ها استفاده می‌کند. مطالعه موردی در دولت‌های محلی نیز نشان می‌دهد که «آمادگی سازمانی» (شامل زیرساخت فناورانه، اثربخشی نیروی کار و حمایت مدیریت) عاملی تعیین‌کننده در تبدیل نوآوری فناورانه به عملکرد بهتر است و در همان حال، «ایجاد تعادل میان نوآوری و اقدامات امنیتی بالا برای کاهش تهدید تقلب و نشت داده» ضروری است.

امنیت ملی و امنیت سازمانی: پیوندی که نباید نادیده گرفته شود

در ادبیات شایستگی‌های نوآورانه در بخش عمومی، «امنیت» غالباً به دو معنای متفاوت به کار می‌رود: امنیت سازمانی (حفاظت از داده‌ها، سیستم‌ها و تداوم خدمات) و امنیت ملی (حفاظت از منافع حیاتی کشور در برابر تهدیدهای خارجی). میکولایچوک و همکاران و سرهییف و همکاران امنیت ملی را به‌عنوان یکی از سه محور اصلی چشم‌انداز مدیریت دولتی معاصر معرفی می‌کنند و آن را با پایداری و کارایی مالی در یک چارچوب واحد قرار می‌دهند. این پیوند، از یک سو، واقع‌بینانه است: سازمان‌های اداری در حوزه‌های دفاعی، امنیتی و زیرساختی، ناچارند نوآوری را در چارچوب الزامات امنیت ملی طراحی کنند. از سوی دیگر، این پیوند خطر «امنیتی‌شدن» افراطی مدیریت اداری را نیز به همراه دارد: هنگامی که همه تصمیم‌های اداری با عینک امنیت ملی ارزیابی شوند، ممکن است فضای نوآوری، شفافیت و مشارکت عمومی محدود شود. بنابراین، شایستگی نوآورانه در این زمینه باید شامل توانایی تعادل‌بخشی میان الزامات امنیتی و ارزش‌های حکمرانی خوب باشد توانایی‌ای که در چارچوب‌های موجود کمتر به‌صورت صریح آموزش داده می‌شود. مطالعه شاه‌حسینی و همکاران (شاه حسینی و همکاران، ۱۴۰۴)، در بافت ایران نیز نشان می‌دهد که «شایستگی‌های اخلاقی و فرهنگی» و «شایستگی‌های تاب‌آوری و مدیریت تغییر» در کنار شایستگی‌های فناورانه و دیجیتال، از الزامات مدیران دولتی در عصر حکمرانی هوشمند هستند؛ این ترکیب نشان می‌دهد که امنیت و نوآوری، هر دو، ابعادی از یک توانمندی گسترده‌تر برای حکمرانی در شرایط پیچیده‌اند.

به سوی یک چارچوب یکپارچه: شایستگی نوآورانه به‌عنوان توانایی پویا در سه‌گانه پایداری، کارایی و امنیت

سه‌گانه توانایی پویا

www.jamv.ir
ISSN: 2645-4572

بر پایهٔ تحلیل انتقادی بخش‌های پیشین، می‌توان چارچوبی یکپارچه برای شایستگی‌های نوآورانه در مدیریت اداری ترسیم کرد که در آن سه‌گانه پایداری، کارایی مالی و امنیت سازمانی نه به‌صورت مجزا، بلکه از طریق سه توانایی پویا به هم پیوند می‌خورند. جدول زیر این چارچوب را به‌صورت خلاصه نشان می‌دهد.

توانایی پویا	پایداری	کارایی مالی	امنیت سازمانی
حس‌گری	شناسایی پیامدهای بلندمدت تصمیم‌ها و نیازهای ذی‌نفعان	شناسایی منابع قفل‌شده و فرصت‌های بهره‌وری	شناسایی تهدیدهای نوظهور و آسیب‌پذیری‌های سیستمی
تصرف	هم‌آفرینی ارزش با ذی‌نفعان و ایجاد ائتلاف برای پایداری	سرمایه‌گذاری در شایستگی نیروی انسانی، فناوری و ظرفیت جذب دانش	ایجاد فرهنگ آگاهی امنیتی و یکپارچه‌سازی امنیت در فرایندهای نوآوری
بازآرایش	بازطراحی رویه‌های بودجه‌ریزی و ارزیابی عملکرد برای افق‌های بلندمدت	بازآرایی رویه‌های مالی برای تشویق نوآوری به‌جای سرکوب آن	بازآرایی ساختار دانش و انتقال امنیت از حاشیه به هسته تصمیم‌گیری

این چارچوب، برخلاف ماتریس فردمان و همکاران که بیشتر بر «کاربرد انعطاف‌پذیر پارادایم‌ها» تأکید دارد، بر فرایندهای سازمانی متمرکز است که از طریق آن‌ها شایستگی‌های فردی به توانمندی نهادی تبدیل می‌شوند. به بیان دیگر، ماتریس فردمان نشان می‌دهد «چه ترکیبی از شایستگی‌ها در چه حوزه‌ای مناسب است»، در حالی که چارچوب حاضر می‌پرسد «از طریق چه سازوکارهایی این ترکیب به نتیجه پایدار می‌رسد.» پاسخ این پرسش، در سه توانایی حس‌گری، تصرف و بازآرایی نهفته است که در ادبیات توانایی پویا به‌عنوان هسته انطباق راهبردی شناخته می‌شوند بتا و همکاران نیز در بافت هوش مصنوعی مولد در بخش عمومی، همین سه توانایی را چارچوبی برای پرورش نوآوری مسئولانه می‌دانند و بر پیوند آن‌ها با مهارت‌های شهروندی دیجیتال و اخلاق حکمرانی تأکید می‌کنند.

دلالت‌های برای سیاست‌گذاری توسعه شایستگی

چارچوب یکپارچه، دلالت‌های مشخصی برای سیاست‌گذاری توسعه شایستگی در سازمان‌های اداری دارد. نخست، آموزش شایستگی نباید به مهارت‌های فردی محدود شود. اگر توانایی پویا حاصل ترکیب رویه‌ها و رهبری است، آنگاه برنامه‌های آموزشی باید علاوه بر مهارت‌های تحلیلی و فنی، توانایی «طراحی رویه‌های یادگیرنده» را نیز در دستور کار قرار دهند. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی تأکید می‌کند که شایستگی‌های نوآوری کاربردی (مانند نمونه‌سازی و تکرار) از هر مجموعه مهارت دیگری، تأثیر بیشتری بر مشارکت در پروژه‌های نوآورانه دارند، اما همین گزارش هشدار می‌دهد که بدون برنامه‌های پایدار و جامع، این مهارت‌ها در سطح سازمان پراکنده می‌مانند. دوم، نظام ارزیابی عملکرد باید بازطراحی شود. اگر نظام ارزیابی، مدیران را صرفاً بر اساس صرفه‌جویی کوتاه‌مدت یا انطباق با رویه‌های موجود ارزیابی کند، شایستگی نوآورانه در عمل بی‌پاداش می‌ماند. عبداللهی و شهر آئینی (عبداللهی و شهر آئینی، ۱۴۰۳)، در تحلیل نظارتی بر کانون‌های ارزیابی مدیران در نظام اداری ایران نشان می‌دهند که «طراحی مدل شایستگی عمومی واحد برای تمامی مشاغل» و «گستردگی بیش از حد ارزیابی» از چالش‌های اصلی است و پیشنهاد می‌کنند که ارزیابی شایستگی با ابزارهای ترکیبی و متناسب با مشاغل انجام شود. سوم، امنیت باید به‌عنوان یک شایستگی عرضی در همه سطوح دیده شود، نه به‌عنوان وظیفه انحصاری واحد فناوری اطلاعات. چهارم، پایداری باید در معیارهای ارزش عمومی ادغام شود، نه آنکه به‌عنوان یک ضمیمه

www.jamv.ir
ISSN: 2645-4572

گزارش‌دهی تلقی گردد. در بافت ایران، اوتارخانی و عالمی‌نیسی (اوتارخانی و عالمی‌نیسی، ۱۴۰۳)، نشان می‌دهند که در عصر انقلاب صنعتی چهارم، شایستگی‌هایی مانند «رهبری برافکن»، «تجزیه‌وتحلیل داده‌ها» و «پایداری» از اهمیت بالا اما عملکرد پایین برخوردارند و نیازمند بهبود فوری هستند؛ این یافته ضرورت بازطراحی برنامه‌های توسعه شایستگی را برجسته می‌کند.

محدودیت‌های چارچوب و جهت‌های پژوهش آینده

چارچوب ارائه‌شده، مانند هر چارچوب مفهومی دیگری، محدودیت‌هایی دارد. نخست، این چارچوب بر پایه مرور ادبیات و نه آزمون تجربی بنا شده است؛ پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از داده‌های میدانی، روابط میان سه توانایی پویا و سه حوزه پایداری، کارایی و امنیت را به‌صورت کمّی آزمون کنند. دوم، چارچوب حاضر عمدتاً بر سازمان‌های اداری در سطح ملی متمرکز است و ممکن است در سطوح محلی یا در بافت‌های متفاوت نهادی نیازمند تعدیل باشد. سوم، مسئله «توزیع» که در بخش ۳.۲ به‌عنوان یکی از محدودیت‌های ادبیات موجود مطرح شد، در چارچوب حاضر نیز به‌طور کامل حل نشده است: توانایی پویا می‌تواند به نوآوری پایدار بینجامد، اما لزوماً توزیع عادلانه منافع را تضمین نمی‌کند. پژوهش‌های آینده باید به‌طور صریح‌تر به این پرسش بپردازند که چگونه شایستگی نوآورانه می‌تواند به کاهش نابرابری‌های اداری و افزایش عدالت توزیعی کمک کند. در بافت ایران، پژوهش‌هایی مانند سلیمانی‌نژاد و همکاران، چارچوبی جامع از شایستگی‌های کارآفرینانه ارائه داده‌اند که می‌تواند نقطه آغازی برای آزمون تجربی چارچوب حاضر در سازمان‌های اداری باشد.

نتیجه‌گیری

این مقاله با اتخاذ رویکرد مرور انتقادی–روایتی، ادبیات مربوط به شایستگی‌های نوآورانه در مدیریت اداری را در نسبت با سه الزام توسعه پایدار، کارایی مالی و امنیت سازمانی بازخوانی کرد. استدلال اصلی مقاله آن بود که این سه الزام نه حوزه‌هایی جداگانه، بلکه ابعادی درهم‌تنیده‌اند که مدیریت هم‌زمان آن‌ها به توانایی‌های سطح بالاتری نیاز دارد که در چارچوب توانایی‌های پویا قابل تحلیل است. مرور ادبیات نشان داد که چارچوب‌های موجود غالباً شایستگی نوآورانه را به سطح فردی فرو می‌کاهند، ابعاد سه‌گانه را به‌صورت مجزا عملیاتی می‌کنند و از بعد توزیعی نوآوری غافل می‌مانند. در پاسخ، چارچوبی یکپارچه پیشنهاد شد که در آن سه توانایی حس‌گری، تصرف و بازآرایی، پایداری، کارایی و امنیت را به هم پیوند می‌دهند. دلالت سیاستی محوری مقاله آن است که پرورش شایستگی‌های نوآورانه در مدیریت اداری، پیش از آنکه یک مسئله آموزشی یا فردی باشد، یک مسئله نهادی است: بدون بازطراحی نظام‌های انگیزشی، رویه‌های ارزیابی عملکرد و سازوکارهای یادگیری سازمانی، شایستگی‌های فردی در بهترین حالت به جزایری از خبرگی پراکنده تبدیل می‌شوند که توان تغییر مسیر سازمان را ندارند. در بافت سازمان‌های اداری ایران نیز، همان‌گونه که پژوهش‌هایی مانند عسگری (۱۴۰۴)، کریمی طاهر و همکاران (۱۳۹۹)، اوتارخانی و عالمی‌نیسی (۱۴۰۳)، و شاه حسینی و همکاران (۱۴۰۴)، نشان می‌دهند، ظرفیت‌های قابل‌توجهی برای پرورش شایستگی‌های راهبردی و نوآورانه وجود دارد؛ اما تحقق این ظرفیت‌ها مشروط به آن است که شایستگی نوآورانه به‌عنوان یک «توانمندی جمعی و نهادی» و نه صرفاً مجموعه‌ای از «مهارت‌های مدیران برجسته» تلقی شود. پژوهش‌های آینده می‌توانند با آزمون تجربی چارچوب پیشنهادی در سازمان‌های اداری مختلف، به غنای نظری و عملی این حوزه بیفزایند.

www.jamv.ir
ISSN: 2645-4572

منابع

- ✓ اوتارخانی، علی، عالمی‌نیسی، سمیه، (۱۴۰۳)، ارزیابی شایستگی‌های مدیریت بخش دولتی در عصر انقلاب صنعتی چهارم، مطالعات مدیریت خدمات عمومی، دوره ۲، شماره ۴، صص ۱۱۹-۱۵۴.
- ✓ جعفری، جعفر، وحدتی، حجت، اسماعیلی، محمدرضا، حکاک، محمد، (۱۳۹۹)، شناسایی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه کارآفرین (نسل سوم) با استفاده از رویکرد دلفی فازی، مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره ۹، شماره ۹، صص ۱۲۳-۱۴۰.
- ✓ جعفری، نرگس، سلیمان‌پور عمران، محبوبه، (۱۴۰۲)، بررسی تأثیر ابعاد شایستگی منابع انسانی بر عملکرد کارکنان، پیشرفت‌های نوین در مدیریت آموزشی، دوره ۴، شماره ۴، صص ۵۱-۷۳.
- ✓ سلیمانی‌نژاد، آزاده، حجازی، سید رضا، زارعی متین، حسن، مقیمی، سید محمد، یزدانی، حمیدرضا، (۱۴۰۴)، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توانمندی کارآفرینان در مدل‌های شایستگی کارآفرینی. پژوهش‌های کارآفرینی، دوره ۴، شماره ۳، صص ۱-۲۰.
- ✓ شاه حسینی، علی اکبر، سهرابی، شهلا، سلیمی، غلامرضا، (۱۴۰۴)، واکاوی شایستگی‌های مدیران دولتی در عصر حکمرانی هوشمند. فصلنامه علمی حکمرانی متعالی، دوره ۶، شماره ۲، صص ۱۱۷-۱۴۶.
- ✓ طالبی منصور، یاسمن، غلامی، بهمن، (۱۴۰۵)، بررسی تأثیر شایستگی‌های دیجیتال و خودرهبری بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان (مورد مطالعه: کارمندان وزارت امور خارجه در ایران)، مدیریت استراتژیک هوشمند، دوره ۵، شماره ۳، صص ۲۷۹-۲۹۶.
- ✓ عسگری، ناصر، (۱۴۰۴)، واکاوی شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید ستاری: آموزه‌هایی برای مدیران دولتی، مدیریت دولتی، دوره ۱۷، شماره ۱، صص ۴۴-۷۴.
- ✓ محبی‌نژاد، مهدی، شعبانی بهار، غلامرضا، علی‌آبادی، سمیرا، یکتایار، مظفر، (۱۴۰۴)، تأثیر شایستگی‌های محوری بر نوآوری سازمان‌های ورزشی با بررسی نقش میانجی سرمایه فکری، مدیریت و توسعه ورزش، دوره ۱۴، شماره ۴، صص ۱۱۳-۱۳۵.
- ✓ Bastidas, V., et al. (2024). Sustainable urban digital innovation: A socio-technical competency-based approach to evaluation. Sustainable Cities and Society, 115, 105–124. https://doi.org/10.1016/j.scs.2024.105770
- ✓ Beta, K., Nagaraj, S. S., & Coleman, A. (2025). Skills and dynamic capabilities for generative AI: Embracing the Industry 5.0 paradigm and nourishing innovation in public institutions. Public Money & Management, 45(6), 544–558. https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2585357
- ✓ Beyond digitalization: Mediating organization readiness of the financial technology government municipalities institutional performance relation as perceived by staff. (2026). DOAJ. https://doaj.org/article/b65a8903a6b4424ea36c8f7836c72a20
- ✓ Ferdman, H., Kravets, O., Sivak, V., Piatnychuk, I., Symonenko, L., & Akimova, A. (2025). Matrix of innovative competencies in public administration within the ecosystem of sustainable development, national security, and financial efficiency. Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies, 6(2), 1–18. https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.974
- ✓ Fusi, F., Jung, H., & Welch, E. (2025). Technological vulnerability and knowledge of cyber-incidents: threats to innovativeness in local governments? Public Management Review, 27(3), 545–571. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2250362
- ✓ Miller, M., & Ghaffarzadegan, N. (2025). Dynamic capabilities in the public sector: A systematic literature review. International Journal of Public Sector Management. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2024-0219

- ✓ Mykolaichuk, M., Shpektorenko, I., Pershko, L., Pasichnyi, R., Blishchuk, K., & Dzvinchuk, D. (2024). Innovative competences in public administration: The key to sustainable development, increasing financial efficiency and ensuring national security. Edelweiss Applied Science and Technology, 8(6), 1334–1343. https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2250
- ✓ OECD. (2024). Enabling digital innovation in government. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/10/enabling-digital-innovation-in-government_ae259f62/a51eb9b2-en.pdf
- ✓ OECD. (2024). Strengthening the innovative capacity of the public sector of Bulgaria. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/strengthening-the-innovative-capacity-of-the-public-sector-of-bulgaria_661605ca/full-report/component-7.html
- ✓ Pagani, V. D. R., & Fiates, G. S. (2025). Absorptive capacity in the public sector: An analysis of scientific production. Revista Ciências Administrativas, 31, e17175. https://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e17175
- ✓ Sahamies, K., & Anttiroiko, A.-V. (2024). Ecosystem approach in public management: Insights from the city of Espoo. Environmental Science & Policy, 152, 103–115.
- ✓ Serhieiev, V., Voronina, Y., Zolotov, A., Akimova, L., Rovynska, K., & Akimov, O. (2025). Innovative competences within public administration landscape: Sustainable development, financial efficiency and national security strengthening vectors. Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies, 6(1), e25017. https://doi.org/10.51798/sijis.v6i1.947
- ✓ Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.
- ✓ Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.