فصلنامه علمي اقتصاد و بانكداري اسلامي، شماره ..... ، فصل سال ۰ـ صفحات ۱۹-۱

طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z در صنعت بانکداری ایران (مطالعه موردی پست بانک ایران)

نوع مقاله: پژوهشی

سیدمهدی موسوی مطلق [۱]
حجت طاهری‌گودرزی [۲]
محمدرضا جابرانصاری [۳]
محمد طاهری‌روزبهانی [٤]

تاریخ دریافت: تاریخ پذیرش:

چکیده
هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل زد (Z) در صنعت بانکداری با مطالعه موردی پست بانک ایران بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی انجام شد و از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت، توسعه‌ای ـ اکتشافی است. مشارکت‌کنندگان پژوهش را ۳۳ نفر از خبرگان علمی و سازمانی شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه، مدیران و کارشناسان پست بانک ایران تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های حاصل با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد از مجموع داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، ٥٤٩ عبارت و گزاره معنادار استخراج شد که پس از کدگذاری و ادغام مفهومی، به ۳۲۸ کد اولیه، ۹۳ مقوله فرعی و ۸ مقوله اصلی شامل شایستگی‌های شخصی، شناختی، رفتاری، دیجیتالی، توسعه‌ای، اجتماعی، ارزشی و مدیریتی سازمان‌دهی شدند. نتایج نشان داد شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل زد ماهیتی چندبعدی، یکپارچه و پویا دارد و علاوه بر شایستگی‌های متعارف مدیریتی، ابعاد نوینی همچون شایستگی‌های دیجیتالی، توسعه‌ای و اجتماعی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت حرفه‌ای آنان نقش دارند. بر این اساس، الگوی ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی جامع برای شناسایی، ارزیابی، انتخاب، آموزش و توسعه مدیران نسل زد در صنعت بانکداری مورد استفاده قرار گیرد و زمینه ارتقای اثربخشی مدیریتی و انطباق سازمان با الزامات محیط کسب‌وکار نوین را فراهم سازد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی‌های حرفه‌ای، مدیران نسل زد، صنعت بانکداری، تحلیل محتوای کیفی، پست بانک ایران
طبقه‌بندی JEL : M۲۴, J۲۱, G۱۲,M54

---

۱ گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. 4072487953@iau.ir
۲ گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران Ho.Taheri@iau.ac.ir
۳ گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران (نویسنده مسئول) j.ansari@iau.ac.ir
٤ گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران Mo.Taheri1351@iau.ac.ir

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

مقدمه

در هزاره جدید، منابع انسانی و قابلیت‌های افراد به یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت و توسعه سازمان‌ها تبدیل شده‌اند. در این شرایط، قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی و نحوه به‌کارگیری آن‌ها در انجام امور، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کنند (سیلوا[1] و همکاران، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، سازمان‌هایی که قصد دارند در محیط رقابتی و متحول امروزی به فعالیت مؤثر خود ادامه دهند، باید زمینه رشد شایستگی‌های منابع انسانی و ارتقای سطح فکری آنان را فراهم سازند (لانداو[2]، ۲۰۲۴). بدون برخورداری از زیرساخت‌های فکری و عملیاتی متناسب با شرایط عصر حاضر، دستیابی به توسعه سازمانی پایدار با دشواری مواجه خواهد بود (شیرزاد و الهامی، ۱۴۰۰). ازاین‌رو، تجهیز مدیران به دانش، مهارت‌ها و فنون نوین مدیریتی و رهبری و طراحی و اجرای برنامه‌های منسجم برای آموزش و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای آنان، از الزامات اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود (جمشیدی کهساری، ۱۳۹۴). همزمان با تغییر شرایط محیطی سازمان‌ها، مفهوم شایستگی حرفه‌ای مدیران نیز دستخوش تحول شده است. در رویکردهای سنتی، شایستگی‌های مدیریتی عمدتاً بر وظایفی همچون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل متمرکز بود؛ اما در پارادایم‌های جدید، دامنه شایستگی‌های موردنیاز مدیران گسترش یافته و مؤلفه‌هایی همچون بینش و بصیرت، ارزش‌مداری و اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های شناختی و فراشناختی، قابلیت‌های عاطفی، معنوی و رفتاری را نیز دربرگرفته است (نامداری ورپشتی و همکاران، ۱۴۰۲). در همین راستا، شایستگی حرفه‌ای مدیران مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ویژگی‌های فردی است که مدیران را برای انجام اثربخش وظایف و مسئولیت‌های مدیریتی آماده می‌سازد و می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت سازمانی باشد. همچنین، شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران تنها به توانایی‌های فنی و مدیریتی محدود نمی‌شود و ابعاد شناختی، رفتاری، اخلاقی و ارتباطی را نیز شامل می‌شود (روسو و گارسیا-سالیروساس[3]، ۲۰۲۳؛ منگ[4] و همکاران، ۲۰۲۴). برخورداری مدیران از این شایستگی‌ها می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری، هدایت منابع انسانی، تقویت نوآوری و ارتقای عملکرد سازمانی منجر شود. ازاین‌رو، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران به‌عنوان یکی از الزامات اساسی سازمان‌های امروزی مورد توجه قرار گرفته است (کابی و کینیوا[5]، ۲۰۲۳؛ واکونن[6] و همکاران، ۲۰۲۴). اهمیت شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در سال‌های اخیر، تحت تأثیر افزایش پیچیدگی محیط کسب‌وکار، محدودیت منابع، تغییر انتظارات ذی‌نفعان و ضرورت اتخاذ تصمیم‌های مشارکتی افزایش یافته است (توکانتز[7]، ۲۰۱۷). در چنین شرایطی، مدیران علاوه بر دانش تخصصی و مهارت‌های مدیریتی، باید از توانایی لازم برای رهبری منابع انسانی، مواجهه با شرایط متغیر محیطی و پاسخگویی به مسائل پیچیده سازمانی برخوردار باشند. بنابراین، شایستگی حرفه‌ای مدیران را نمی‌توان مفهومی ثابت و یکسان برای همه

1 Silva
2 Landawe
3 Rosso& García-Salirrosas
4 Meng
5 Kabii & Kinyua
6 Landawe
7 Tovkanets

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

سازمان‌ها دانست؛ بلکه نوع و ترکیب این شایستگی‌ها می‌تواند تحت تأثیر شرایط محیطی، ویژگی‌های سازمان و تحولات نیروی انسانی تغییر کند (اکلیما[1] و همکاران، ۲۰۲۳). با توجه به اهمیت شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران، پژوهشگران مختلف به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های این مفهوم پرداخته‌اند. مامایوقوبوا و بیگماتووا[2] (۲۰۲۳) بر اهمیت الگوسازی صحیح برای توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران تأکید کرده‌اند و معتقدند الگوهای مناسب می‌توانند عملکرد مدیران را در جایگاه مدیریتی بهبود بخشند. دیوگو- باروسز[3] (۲۰۲۲) نیز شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران را مجموعه‌ای از قابلیت‌هایی می‌داند که زمینه آمادگی آنان برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های مدیریتی را فراهم می‌کند. همچنین، تیرانسکا[4] (۲۰۱٦) معتقد است شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران از مجموعه‌ای از شاخص‌ها و معیارهای مدیریتی تشکیل می‌شود که در سازمان‌ها عینیت یافته‌اند، هرچند ترکیب جامع این شایستگی‌ها در همه زمینه‌های سازمانی به‌صورت یکسان ارائه نشده است. در مطالعات داخلی نیز ابعاد مختلف شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مورد توجه قرار گرفته است. سلطانی و همکاران (۱٤۰۲) نشان دادند که شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران سازمان‌های ورزشی دولتی شامل مؤلفه‌هایی همچون تجاری‌سازی، مهارت‌های مدیریتی همراه با ریسک‌پذیری، فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، نتیجه‌گرایی و مدیریت عملکرد مبتنی بر یادگیری است. همچنین، شاکری (۱٤۰۲) نشان داد که مدیران در محیط صنعت نسل چهارم برای تفسیر داده‌های بزرگ، استفاده از فناوری‌های دیجیتال، آگاهی از ریسک‌های امنیتی داده‌ها، برخورداری از شایستگی‌های روش‌شناختی و اجتماعی و سازگاری با تغییرات مستمر محیط کار، به مجموعه‌ای از شایستگی‌های فنی و فردی نیاز دارند.

با وجود اهمیت شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران، تحولات سریع محیط کسب‌وکار و تغییر ترکیب جمعیتی نیروی کار، ضرورت بازنگری در شایستگی‌های موردنیاز مدیران را افزایش داده است. ورود نسل‌های جدید به بازار کار و پذیرش تدریجی مسئولیت‌های مدیریتی، این پرسش را مطرح می‌کند که آیا الگوهای سنتی شایستگی می‌توانند پاسخگوی نیازهای مدیریتی نسل‌های جدید باشند یا خیر. در این میان، نسل Z به‌عنوان نسلی که از سال‌های اولیه زندگی با فناوری‌های دیجیتال، اینترنت و رسانه‌های اجتماعی در ارتباط بوده است، از ویژگی‌ها و تجربه‌های متفاوتی نسبت به نسل‌های پیشین برخوردار است (کاربونل[5] و همکاران، ۲۰۱۸). این تفاوت‌های نسلی می‌تواند بر نگرش‌ها، رفتارها، شیوه یادگیری، تعاملات اجتماعی و انتظارات آنان از محیط کار تأثیرگذار باشد. نسل Z از طریق رسانه‌های اجتماعی، جهانی‌شدن و تعامل با فرهنگ‌های مختلف، از سنین پایین با تنوع گسترده‌ای از ارزش‌ها و سبک‌های زندگی مواجه شده است و در محیط کار نیز ممکن است انتظارات متفاوتی درباره انعطاف‌پذیری، ارتباطات و شرایط کاری داشته باشد (کیرچمایر و فراتریکوا[6]، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، قرار گرفتن مداوم این نسل در محیط‌های دیجیتال، دسترسی گسترده به اطلاعات

1 Iqlima
2 Mamayoqubova & Begmatova
3 Dzwigol-Barosz
4 Tyrańska
5 Carbonell
6 Kirchmayer & Fratričová

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

و استفاده از فناوری‌های نوین، اهمیت یادگیری مستمر و سازگاری با تحولات فناورانه را برای آنان افزایش داده است (لیو[1]، ۲۰۲۱). همچنین، بررسی تفاوت‌های نسلی در محیط کار نشان می‌دهد که نسل Z از نظر اهداف، انتظارات و برخی رفتارهای شغلی می‌تواند با نسل‌های پیشین تفاوت داشته باشد. بر همین اساس، شناخت شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z می‌تواند برای سازمان‌هایی که در حال ورود این نسل به سطوح مدیریتی هستند، اهمیت ویژه‌ای داشته باشد (ونگروسکی[2] و همکاران، ۲۰۲۳).

اهمیت این موضوع زمانی بیشتر می‌شود که ویژگی‌های نسل Z با الزامات صنایع مبتنی بر فناوری ترکیب شود. در این میان، صنعت بانکداری از جمله حوزه‌هایی است که طی سال‌های اخیر تحت تأثیر گسترده تحولات فناورانه قرار گرفته است. گسترش بانکداری دیجیتال، خدمات الکترونیکی و هوشمند، فناوری‌های مالی، حجم فزاینده داده‌ها و تغییر انتظارات مشتریان، ماهیت فعالیت بانک‌ها و الزامات مدیریتی در این صنعت را دستخوش تغییر کرده است. بنابراین، مدیران بانک‌ها علاوه بر برخورداری از شایستگی‌های متعارف مدیریتی، باید توانایی استفاده از فناوری، تحلیل و مدیریت داده، سازگاری با تغییر، هدایت نوآوری و برقراری ارتباط اثربخش با کارکنان و ذی‌نفعان را نیز داشته باشند. از این منظر، شناخت شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z در صنعت بانکداری می‌تواند پیامدهای مهمی برای مدیریت منابع انسانی داشته باشد. شناسایی این شایستگی‌ها می‌تواند مبنایی برای انتخاب و انتصاب مدیران، آموزش و توسعه آنان، ارزیابی عملکرد، طراحی مسیرهای شغلی و جانشین‌پروری فراهم کند. همچنین، شناخت دقیق این شایستگی‌ها می‌تواند به سازمان‌های بانکی کمک کند تا میان ویژگی‌های نیروی انسانی نسل جدید و الزامات محیط کسب‌وکار دیجیتال تناسب بیشتری ایجاد کنند. مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های متعددی به بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پرداخته‌اند، اما بخش قابل توجهی از این مطالعات مدیران را به‌صورت کلی مورد بررسی قرار داده‌اند. برای مثال، مطالعاتی بر شایستگی‌های مدیریتی، رهبری، ارتباطی و برنامه‌ریزی تمرکز کرده‌اند (کابی و کینیوا، ۲۰۲۳). برخی مطالعات نیز بر شایستگی‌های فناورانه، اجتماعی، تخصصی و توسعه فردی تأکید داشته‌اند (مامایوقوبوا و بیگماتووا، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، برخی پژوهش‌ها ویژگی‌ها و شایستگی‌های مرتبط با نسل Z را بررسی کرده‌اند (دوبرولسکی و همکاران، ۲۰۲۲). با این حال، پیوند هم‌زمان میان نسل Z، نقش مدیریتی، شایستگی حرفه‌ای و اقتضائات صنعت بانکداری ایران در مطالعات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این خلأ پژوهشی در مطالعات داخلی نیز قابل مشاهده است. پژوهش‌های انجام‌شده در ایران عمدتاً شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران را در محیط‌هایی همچون سازمان‌های ورزشی، مدارس، دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی بررسی کرده‌اند (سلطانی و همکاران، ۱۴۰۲؛ شاکری، ۱۴۰۲؛ عنایتی‌زاده و قرونه، ۱۴۰۳؛ رسولی و همکاران، ۱۴۰۳). بنابراین، اگرچه این مطالعات ابعاد ارزشمندی از شایستگی‌های مدیریتی را شناسایی کرده‌اند، اما نمی‌توان بدون بررسی اقتضائات خاص صنعت بانکداری و ویژگی‌های نسل Z، این الگوها را به‌صورت مستقیم برای مدیران نسل جدید در بانک‌ها به کار گرفت. ازاین‌رو، فقدان یک الگوی جامع و بومی برای شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل

1 Liu
2 Vengrouskie

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

Zدر صنعت بانکداری ایران را می‌توان به‌عنوان خلأ اصلی پژوهش حاضر در نظر گرفت. چنین الگویی باید علاوه بر شایستگی‌های متعارف مدیریتی، بتواند قابلیت‌های شخصی، شناختی، رفتاری، دیجیتالی، توسعه‌ای، اجتماعی و ارزشی مدیران نسل جدید را نیز دربرگیرد و متناسب با ویژگی‌های محیط سازمانی و فرهنگی بانک‌های ایرانی باشد. پرداختن به این موضوع می‌تواند به درک بهتر الزامات مدیریتی نسل Z و طراحی نظام‌های مناسب برای انتخاب، آموزش، توسعه و جانشین‌پروری مدیران در صنعت بانکداری کمک کند. در این میان، پست بانک ایران به‌عنوان یکی از بانک‌های فعال کشور، با توجه به ماهیت فعالیت خود و ضرورت پاسخگویی به تغییرات محیطی و فناورانه، می‌تواند زمینه مناسبی برای مطالعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل جدید فراهم آورد. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z در صنعت بانکداری ایران با مطالعه موردی پست بانک ایران انجام شده است.

۱- پیشینه پژوهش

تایرانسکا (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های مدیریتی برای سطوح مختلف مدیریت»، با استفاده از روش دلفی و مشارکت ۱۰۰ نفر از خبرگان شامل استادان مدیریت و مدیران سازمان‌ها، شایستگی‌های موردنیاز مدیران در سطوح مختلف مدیریتی را بررسی کرد. نتایج پژوهش نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی بسته به سطح مدیریت متفاوت بوده و شناسایی و ارزیابی این شایستگی‌ها می‌تواند در شناسایی شکاف‌های شایستگی و توسعه مدیران مورد استفاده قرار گیرد. این پژوهش از آن جهت با مطالعه حاضر مرتبط است که بر ضرورت شناسایی مجموعه‌ای از شایستگی‌های موردنیاز مدیران تأکید دارد؛ با این تفاوت که پژوهش حاضر علاوه بر سطح مدیریتی، ویژگی‌های نسلی مدیران و به‌طور مشخص نسل Z را نیز مورد توجه قرار می‌دهد.

چن، فو و لیو (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «چگونه شایستگی‌های مدیریت پروژه در مسیر حرفه‌ای مدیریت در شرکت‌های بزرگ ساختمانی چین تغییر می‌کند؟» به بررسی تحول شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در مراحل مختلف مسیر شغلی پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد که شایستگی‌های حرفه‌ای ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و تجربه‌های فردی است و با تغییر جایگاه و مسیر حرفه‌ای افراد، اهمیت و ترکیب این شایستگی‌ها نیز دستخوش تغییر می‌شود. این یافته با پژوهش حاضر همسو است؛ زیرا نشان می‌دهد شایستگی مدیریتی مفهومی ایستا نیست و متناسب با شرایط محیطی، حرفه‌ای و ویژگی‌های افراد می‌تواند تغییر کند. از این منظر، توجه به ویژگی‌های نسلی نسل Z در طراحی الگوی شایستگی مدیران می‌تواند مکمل رویکردهای پیشین باشد.

هرناندز-دِ-منندز و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌ها برای صنعت ۴,۰» به شناسایی شایستگی‌های موردنیاز نیروی انسانی در محیط‌های کاری متأثر از تحول دیجیتال پرداختند. نتایج این مطالعه بر اهمیت شایستگی‌هایی همچون خلاقیت، حل مسئله، تفکر تحلیلی، مهارت‌های تحقیقاتی و جهت‌گیری کارآمد در محیط‌های کاری جدید تأکید داشت. این یافته‌ها با توجه به تحول دیجیتال صنعت بانکداری، اهمیت توجه به شایستگی‌های شناختی، توسعه‌ای و دیجیتالی در الگوی پژوهش حاضر را تقویت می‌کند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

دوبروولسکی، دروزدوفسکی و پانایت (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «درک تأثیر نسل Z بر مدیریت ریسک: دیدگاه‌های مقدماتی درباره ارزش‌ها، شایستگی‌ها و اخلاق نسل Z در مدیریت دولتی»، شایستگی‌ها، ارزش‌ها و نگرش‌های نسل Z را بررسی کردند. نتایج نشان داد که در میان شایستگی‌های مرتبط با نسل Z، مؤلفه‌هایی مانند ریسک‌پذیری، نگرش اخلاقی، دانش و مهارت، مهارت‌های رهبری، تعادل عاطفی، انعطاف‌پذیری، فعالیت، خلاقیت و تعهد مورد توجه قرار می‌گیرند. این مطالعه برای پژوهش حاضر اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا مستقیماً نسل Z و ساختار شایستگی‌های آنان را مورد توجه قرار داده است. با این حال، مطالعه مذکور در حوزه مدیریت دولتی و با تمرکز بر مدیریت ریسک انجام شده است؛ در حالی که پژوهش حاضر به طراحی الگوی جامع شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z در صنعت بانکداری ایران می‌پردازد.

مامایوقوبوا و بیگماتووا (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی شرایط آموزشی توسعه شایستگی حرفه‌ای در محیط آموزش عالی پرداختند. یافته‌های پژوهش بر اهمیت شایستگی‌های فناورانه، اجتماعی، تخصصی و توسعه فردی تأکید داشت. این نتایج نشان می‌دهد که توسعه شایستگی حرفه‌ای در محیط‌های سازمانی جدید تنها به مهارت‌های تخصصی محدود نمی‌شود و ابعاد فناورانه، اجتماعی و توسعه‌ای نیز باید مورد توجه قرار گیرد. این یافته با بخشی از الگوی پژوهش حاضر، به‌ویژه ابعاد دیجیتالی، اجتماعی و توسعه‌ای، همخوانی دارد.

کابی و کینیوا (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های مدیریتی و تداوم کسب‌وکار: مروری بر ادبیات» به بررسی شایستگی‌های مؤثر بر عملکرد مدیریتی و تداوم فعالیت سازمان‌ها پرداختند. یافته‌های این مطالعه بر اهمیت شایستگی‌های ارتباطی، رهبری، کار تیمی و برنامه‌ریزی تأکید داشت. این یافته‌ها با ابعاد شخصی، اجتماعی و مدیریتی الگوی پژوهش حاضر ارتباط دارد و نشان می‌دهد که بخش مهمی از شایستگی‌های شناسایی‌شده در پژوهش حاضر ریشه در ادبیات کلاسیک و معاصر شایستگی‌های مدیریتی دارد.

روسو و گارسیا-سالیروساس (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «گرایش‌های استراتژیک در مدیریت مبتنی بر شایستگی: یک مرور کتاب‌سنجی» روند پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت مبتنی بر شایستگی را بررسی کردند. نتایج این مطالعه نشان‌دهنده اهمیت روزافزون رویکرد شایستگی‌محور در مدیریت و ارتباط آن با موضوعاتی همچون عملکرد سازمانی، مدیریت منابع انسانی و جهت‌گیری‌های راهبردی بود. این مطالعه از مبنای نظری پژوهش حاضر حمایت می‌کند؛ زیرا طراحی الگوی شایستگی مدیران می‌تواند به‌عنوان یکی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی برای شناسایی، ارزیابی و توسعه قابلیت‌های مدیریتی مورد استفاده قرار گیرد.

کولج-دیودک (۲۰۲٤) در پژوهشی با عنوان «انتظارات شایستگی نسبت به مدیران شرکت‌های متوسط» شایستگی‌های مورد انتظار از مدیران را بررسی کرد. نتایج مطالعه بر اهمیت توانایی تصمیم‌گیری، ارتباط مؤثر، مدیریت تنوع، گشودگی نسبت به تفاوت‌ها، مهارت‌های تحلیلی، ایجاد اعتماد و واکنش سریع تأکید داشت. این یافته‌ها با مؤلفه‌های شخصی، شناختی و اجتماعی الگوی حاضر همپوشانی دارد و نشان می‌دهد که در محیط‌های سازمانی متحول، علاوه بر شایستگی‌های سنتی مدیریت، توانایی تعامل، تحلیل و سازگاری نیز اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

لانداو (۲۰۲٤) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس در ارتباط با اثربخشی رهبری و مهارت مدیریتی» به بررسی رابطه میان شایستگی حرفه‌ای، اثربخشی رهبری و مهارت‌های مدیریتی پرداخت. یافته‌های این مطالعه نشان داد که شایستگی حرفه‌ای مدیران در نحوه هدایت، حمایت، ارزیابی و انجام اقدامات مدیریتی آنان نمود پیدا می‌کند. این نتایج با بعد مدیریتی الگوی پژوهش حاضر همسو است و بر نقش شایستگی‌های مدیریتی در اثربخشی عملکرد مدیران تأکید دارد.

منگ، هان و مو (۲۰۲٤) در پژوهشی با عنوان «تحلیل آگاهی از شایستگی حرفه‌ای بر اساس نمودارهای شبکه قابل مشاهده» به بررسی الگوهای آگاهی و توجه به مفهوم شایستگی حرفه‌ای پرداختند. این مطالعه نشان‌دهنده توجه گسترده پژوهشگران و جامعه حرفه‌ای به مفهوم شایستگی و ابعاد مختلف آن است. با این حال، از آنجا که تمرکز اصلی این پژوهش بر تحلیل آگاهی از شایستگی حرفه‌ای بوده است، یافته‌های آن را نمی‌توان مستقیماً به الگوی شایستگی مدیران نسل Z تعمیم داد؛ بنابراین، پژوهش حاضر از طریق مطالعه کیفی و مصاحبه با خبرگان، درصدد شناسایی شایستگی‌های متناسب با زمینه سازمانی و نسلی مورد مطالعه است.

عنایتی‌زاده و قرونه (۱٤۰۳) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی: مطالعه‌ای مبتنی بر مرور نظام‌مند» به شناسایی ابعاد شایستگی حرفه‌ای مدیران پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که شایستگی‌های حرفه‌ای را می‌توان در ابعاد فردی، مدیریتی، حرفه‌ای ـ تخصصی و فراسازمانی دسته‌بندی کرد. این یافته با پژوهش حاضر همپوشانی قابل توجهی دارد؛ به‌ویژه آنکه ابعاد شخصی، مدیریتی و اجتماعی در هر دو مطالعه مورد توجه قرار گرفته‌اند. با این حال، پژوهش حاضر با تمرکز بر مدیران نسل Z در صنعت بانکداری، ابعاد جدیدتری مانند شایستگی‌های دیجیتالی و توسعه‌ای را نیز مورد توجه قرار می‌دهد.

رسولی، تاری و حسین‌بقایی (۱٤۰۳) در پژوهشی با عنوان «پیشایندها و پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس با تأکید بر پایداری محیطی و توسعه پایدار» به بررسی ابعاد شایستگی حرفه‌ای مدیران پرداختند. یافته‌های آنان بر نقش شایستگی‌های مهارتی، مدیریتی، اخلاقی، نگرشی، دانشی، اجتماعی و توسعه‌ای تأکید داشت. این یافته‌ها با ابعاد رفتاری، مدیریتی، ارزشی، اجتماعی و توسعه‌ای پژوهش حاضر همخوانی دارد و نشان می‌دهد که مفهوم شایستگی حرفه‌ای مدیران دارای ماهیتی چندبعدی است.

سلطانی، کاشف و ایرانپور (۱٤۰۲) نیز در پژوهشی به مقایسه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران سازمان‌های ورزشی دولتی در سطوح مختلف مدیریت پرداختند. نتایج آنان بر اهمیت مهارت‌های مدیریتی، ریسک‌پذیری، اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و نتیجه‌گرایی تأکید داشت. این یافته‌ها با مؤلفه‌هایی همچون ریسک‌پذیری، قانون‌گرایی، نتیجه‌گرایی، مسئولیت‌پذیری و اخلاق‌مداری در پژوهش حاضر همسویی دارد و نشان می‌دهد که برخی از شایستگی‌های حرفه‌ای، مستقل از حوزه سازمانی، از اهمیت عمومی برخوردارند.

شاکری (۱٤۰۲) در مطالعه‌ای با عنوان «صنعت نسل ٤٤؛ تدوین الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران کیفیت» به شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران در محیط صنعت نسل چهارم پرداخت. نتایج این پژوهش بر ضرورت برخورداری مدیران از شایستگی‌های فنی، فردی، روش‌شناختی، اجتماعی و توانایی استفاده از فناوری‌های نوین تأکید داشت. این مطالعه با

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

پژوهش حاضر ارتباط ویژه‌ای دارد؛ زیرا هر دو پژوهش به تغییر الزامات شایستگی مدیران در نتیجه تحولات فناورانه توجه دارند.

۱-۱-تحلیل و جمع‌بندی پیشینه:

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام‌شده درباره شایستگی‌های مدیریتی، طیف متنوعی از ابعاد فردی، شناختی، رفتاری، اجتماعی، مدیریتی، اخلاقی و فناورانه را شناسایی کرده‌اند. در مطالعات کلاسیک‌تر، تأکید عمدتاً بر شایستگی‌های عمومی مدیریت مانند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، رهبری، ارتباطات، کار تیمی و خودمدیریتی بوده است؛ در حالی که مطالعات جدیدتر، تحت تأثیر تحول دیجیتال و تغییرات محیط کسب‌وکار، بر شایستگی‌هایی مانند فناوری‌محوری، خلاقیت، یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری و نوآوری تأکید بیشتری دارند. از سوی دیگر، مطالعات مرتبط با نسل Z نشان می‌دهند که این نسل با مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و شایستگی‌های متمایز از جمله انعطاف‌پذیری، خلاقیت، فعالیت، ریسک‌پذیری، مهارت‌های رهبری و توجه به ارزش‌ها و اخلاق وارد محیط کار شده است. برای نمونه، مطالعه دوبروولسکی و همکاران مستقیماً ساختار شایستگی‌های نسل Z را بررسی کرده و مؤلفه‌هایی مانند رهبری، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، تعهد و نگرش اخلاقی را شناسایی کرده است. همچنین پژوهش ونگروسکی و همکاران (۲۰۲۳) به‌طور مشخص به آمادگی نسل Z برای ایفای نقش‌های رهبری آینده پرداخته است و نشان می‌دهد که مسئله رهبری نسل Z به موضوعی مستقل در ادبیات مدیریت تبدیل شده است. با وجود این، خلأ اصلی ادبیات در نقطه تلاقی سه حوزه قرار دارد: شایستگی حرفه‌ای مدیران، ویژگی‌های نسل Z و صنعت بانکداری. بخش عمده مطالعات موجود یا شایستگی‌های مدیران را بدون تفکیک نسلی بررسی کرده‌اند، یا ویژگی‌ها و شایستگی‌های نسل Z را در محیط‌های عمومی و غیر بانکی مطالعه کرده‌اند. همچنین مطالعاتی که به‌طور همزمان زمینه فرهنگی و سازمانی ایران، اقتضائات صنعت بانکداری و ویژگی‌های نسل Z را در طراحی یک الگوی جامع شایستگی مورد توجه قرار دهند، محدود به نظر می‌رسند. بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر پست بانک ایران تلاش می‌کند این خلأ را از طریق شناسایی و سازمان‌دهی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z در قالب یک الگوی بومی و چندبعدی پوشش دهد.

۲- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توسعه‌ای ـ اکتشافی است که با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. با توجه به این‌که هدف پژوهش، شناسایی و تبیین مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z در بستر صنعت بانکداری ایران بود، از رویکرد استقرایی برای استخراج مفاهیم از داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در این رویکرد، مفاهیم و مقوله‌ها بدون تحمیل چارچوب از پیش تعیین‌شده، از محتوای اظهارات مشارکت‌کنندگان استخراج و در فرایندی تدریجی از سطح کدهای اولیه به مقوله‌های فرعی و سپس مقوله‌های اصلی سازمان‌دهی شدند. جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل خبرگان علمی و سازمانی بود. خبرگان علمی شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه و خبرگان سازمانی شامل مدیران و کارشناسان پست بانک ایران بودند. مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس معیارهای از پیش

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

تعیین‌شده انتخاب شدند. معیارهای ورود خبرگان علمی شامل برخورداری از تحصیلات و تخصص مرتبط با حوزه مدیریت، سابقه علمی مناسب و داشتن حداقل دو مقاله مرتبط با موضوع پژوهش بود. در مورد خبرگان سازمانی نیز برخورداری از سابقه مدیریتی و اجرایی مرتبط، حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت در حوزه مدیریت منابع انسانی و آشنایی با مسائل مدیریتی و منابع انسانی سازمان، از جمله معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان در نظر گرفته شد. علاوه بر این، تمایل و آمادگی افراد برای مشارکت در مصاحبه نیز به‌عنوان یکی از معیارهای ورود به پژوهش لحاظ شد. در مجموع، ۳۳ نفر از خبرگان علمی و سازمانی در پژوهش مشارکت کردند که شامل ۲۰ نفر از خبرگان علمی و ۱۳ نفر از خبرگان سازمانی بودند. فرایند نمونه‌گیری و انجام مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. به‌گونه‌ای که پس از انجام مصاحبه سی‌ویکم، در دو مصاحبه متوالی بعدی، مفهوم یا کد جدیدی که به توسعه مقوله‌های اصلی پژوهش منجر شود، شناسایی نشد. بر این اساس، کفایت حجم نمونه پس از انجام ۳۳ مصاحبه تأیید شد.

داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. پیش از آغاز هر مصاحبه، هدف پژوهش برای مشارکت‌کننده تشریح و رضایت وی برای شرکت در مصاحبه اخذ شد. سؤالات مصاحبه بر اساس هدف پژوهش و در راستای شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای موردنیاز مدیران نسل Z طراحی شدند. مصاحبه‌ها به‌صورت هدفمند و انعطاف‌پذیر انجام گرفتند؛ به این معنا که ضمن استفاده از محورهای از پیش تعیین‌شده، امکان طرح سؤالات تکمیلی برای روشن‌تر شدن دیدگاه مشارکت‌کنندگان نیز وجود داشت. پس از انجام هر مصاحبه، محتوای آن بررسی و تحلیل شد و نتایج حاصل در طراحی و جهت‌دهی مصاحبه‌های بعدی مورد استفاده قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی استفاده شد. در مرحله نخست، متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد تا درک جامعی از محتوای داده‌ها حاصل شود. سپس بخش‌هایی از متن که حاوی مفاهیم مرتبط با شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z بودند، شناسایی و به‌عنوان عبارات و گزاره‌های معنادار استخراج شدند. در مرحله بعد، عبارات و گزاره‌های دارای مفهوم مشابه با یکدیگر مقایسه و در قالب کدهای اولیه سازمان‌دهی شدند. سپس کدهای اولیه بر اساس شباهت مفهومی و محتوایی در مقوله‌های فرعی قرار گرفتند و در مرحله نهایی، مقوله‌های فرعی دارای ارتباط مفهومی در قالب مقوله‌های اصلی تجمیع شدند. بدین ترتیب، ساختار نهایی الگوی پژوهش از حرکت استقرایی به‌ترتیب: از داده خام، عبارت معنادار، کد اولیه، مقوله فرعی و در نهایت مقوله اصلی شکل گرفت. برای افزایش اعتبار یافته‌های پژوهش، از مجموعه‌ای از راهبردهای اعتباربخشی در پژوهش کیفی استفاده شد. در این راستا، از تنوع مشارکت‌کنندگان و بهره‌گیری از دیدگاه خبرگان علمی و سازمانی، بازخورد مشارکت‌کنندگان، بررسی و بازبینی فرایند کدگذاری و توجه به بازتاب‌پذیری پژوهشگر استفاده شد. همچنین، نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در مراحل مختلف مورد بازبینی قرار گرفت تا از انسجام مفهومی کدها و مقوله‌های استخراج‌شده اطمینان حاصل شود.

برای اطمینان از اعتمادپذیری یافته‌های پژوهش، کیفیت فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها در مراحل مختلف مورد توجه قرار گرفت. در پژوهش‌های کیفی، ارزیابی کیفیت یافته‌ها صرفاً بر مبنای معیارهای اعتبار و پایایی متداول در پژوهش‌های کمی انجام نمی‌شود، بلکه معیارهایی همچون باورپذیری، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری مورد توجه قرار می‌گیرند. در پژوهش

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

حاضر، به‌منظور افزایش اعتمادپذیری یافته‌ها، از راهبردهایی همچون تنوع در انتخاب مشارکت‌کنندگان، استفاده از دیدگاه خبرگان علمی و سازمانی، بازبینی و بررسی مستمر فرایند کدگذاری و دریافت بازخورد از مشارکت‌کنندگان استفاده شد. همچنین، پژوهشگر با توجه به نقش خود در فرایند گردآوری و تفسیر داده‌ها، تلاش کرد از طریق بازتاب‌پذیری، سوگیری‌های احتمالی خود را شناسایی و کنترل نماید. مجموعه این اقدامات با هدف افزایش انسجام، باورپذیری و قابلیت اتکای یافته‌های پژوهش انجام گرفت که خلاصه آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: راهبردهای افزایش اعتمادپذیری پژوهش

معیار	راهبرد به کار رفته در پژوهش
باورپذیری	- انتخاب هدفمند خبرگان علمی و سازمانی، انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و ادامه نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری - دریافت بازخورد از مشارکت‌کنندگان و بررسی برداشت‌های پژوهشگر از دیدگاه آنان
وابستگی	ثبت و بررسی مراحل گردآوری، کدگذاری و مقوله‌بندی داده‌ها به‌صورت نظام‌مند
تأییدپذیری	بازبینی فرایند استخراج کدها و مقوله‌ها و تلاش برای استناد مستقیم یافته‌ها به داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها
بازتاب‌پذیری	توجه پژوهشگر به سوگیری‌های احتمالی خود در فرایند مصاحبه، کدگذاری و تفسیر داده‌ها
انتقال‌پذیری	ارائه مشخصات و معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان و تشریح فرایند پژوهش به‌منظور فراهم کردن امکان قضاوت درباره قابلیت کاربرد یافته‌ها در زمینه‌های مشابه

منبع: نتایج تحقیق

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی استقرایی انجام گرفت. در این روش، مفاهیم و مقوله‌ها بدون تحمیل چارچوب از پیش تعیین‌شده، از محتوای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استخراج و بر اساس ارتباط مفهومی میان داده‌ها سازمان‌دهی شدند. فرایند تحلیل داده‌ها با مطالعه مکرر متن مصاحبه‌ها و شناسایی عبارات و گزاره‌های مرتبط با موضوع پژوهش آغاز شد. در ادامه، عبارات معنادار استخراج‌شده بر اساس شباهت و ارتباط مفهومی با یکدیگر مقایسه و در قالب کدهای اولیه سازمان‌دهی شدند. سپس کدهای اولیه مشابه در مقوله‌های فرعی ادغام و در مرحله نهایی، مقوله‌های فرعی دارای ارتباط مفهومی در قالب مقوله‌های اصلی دسته‌بندی شدند. بنابراین، فرایند تحلیل از سطح داده‌های خام به سمت انتزاع مفهومی حرکت کرده و ساختار نهایی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z را شکل داده است. برای سازمان‌دهی و اجرای فرایند تحلیل محتوای کیفی، از مراحل پیشنهادی Hsieh و Shannon (۲۰۰۵) استفاده شد. بر این اساس، پس از تعیین سؤال پژوهش و انتخاب مشارکت‌کنندگان، رویکرد تحلیل محتوایی مشخص و فرایند کدگذاری طراحی شد. سپس متن مصاحبه‌ها مورد مطالعه و کدگذاری قرار گرفت و کدهای اولیه بر اساس تشابه و ارتباط مفهومی در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی سازمان‌دهی شدند. در نهایت، یافته‌های حاصل از فرایند کدگذاری مورد بررسی و تفسیر قرار گرفتند و الگوی نهایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z استخراج شد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

۳- یافته‌های پژوهش

در راستای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z، متن مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته پس از پیاده‌سازی و بازبینی، به‌صورت مرحله‌ای مورد تحلیل قرار گرفت. در نخستین مرحله، بخش‌های مرتبط با موضوع پژوهش شناسایی و عبارات و گزاره‌های معنادار استخراج شدند. در مرحله بعد، عبارات معنادار بر اساس شباهت و ارتباط مفهومی در قالب کدهای اولیه سازمان‌دهی شدند. سپس کدهای اولیه مشابه در مقوله‌های فرعی و در نهایت مقوله‌های فرعی مرتبط در قالب مقوله‌های اصلی دسته‌بندی شدند. بخشی از فرایند استخراج عبارات معنادار و شکل‌گیری کدهای اولیه در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: نمونه‌ای از فرآیند استخراج عبارات معنادار و کدهای اولیه

مشارکت-کننده	عبارات و جملات معنادار	کدهای اولیه
اول	مدیران جهت حل مسائل و مشکلات سازمانی نیاز به شایستگی‌های حرفه-ای متعددی دارند.	حل مسائل و مشکلات سازمانی
	شایستگی‌های حرفه‌ای در سطح مدیریت چارچوب پیچیده‌ای دارد و در راستای عوامل مختلفی همچون نتایج و عملکرد شخصی که اثربخش باشد و نیز ایجاد ارزش‌ها و باورهای فرهنگی عینی تعیین می‌شود.	اثربخشی نتایج و عملکرد شخصی
		ایجاد ارزش‌ها و باورهای فرهنگی عینی
هفتم	مدیران شایسته در نسل جدید توانمندی‌های منحصربه فردی در حوزه فناوری دارند، آنها می‌دانند چگونه در حوزه کاری خود مدیریت داده کرده و انباشت اطلاعاتی را در حوزه کارهای تخصصی رفع کنند.	مدیریت داده در حوزه کاری
		رفع انباشت اطلاعاتی در حوزه کارهای تخصصی
	مدیران نسل زد در توانایی ایجاد تصمیمات راهبردی منعطف هستند و راحت چنین اقداماتی را انجام می‌دهند.	توانایی ایجاد تصمیمات راهبردی
	شایستگی‌های حرفه‌ای بر مبنای تجارب کاری شکل می‌گیرند و مدیران بایستی بتوانند تجارب کاری را جهت‌دهی کرده و ایستادگی در برابر مشکلات و سرسخت بودن و ایجاد جو اعتماد برای تعاملات سازنده را مورد تاکید قرار دهند.	جهت‌دهی به تجارب کاری
		سرسختی و ایستادگی در برابر مشکلات
		ایجاد جو اعتماد برای تعاملات سازنده

منبع: یافته های تحقیق

در مجموع، از تحلیل محتوای ۳۳ مصاحبه انجام‌شده، ۵۴۹ عبارت و گزاره معنادار استخراج شد. در مرحله کدگذاری اولیه، عبارات و گزاره‌های دارای مفاهیم مشابه با یکدیگر مقایسه و پس از پالایش و ادغام مفهومی، در مجموع ۳۲۸ کد اولیه شناسایی شد. در مرحله بعد، کدهای اولیه بر اساس شباهت و ارتباط مفهومی در قالب ۹۳ مقوله فرعی سازمان‌دهی شدند. سپس،

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

با بررسی روابط مفهومی میان مقوله‌های فرعی، این مقوله‌ها در قالب ۸ مقوله اصلی تجمیع شدند که به‌عنوان ابعاد اصلی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z شناسایی گردیدند. بدین ترتیب، فرایند تحلیل داده‌ها از ۵۴۹ عبارت و گزاره معنادار آغاز و پس از طی مراحل کدگذاری و مقوله‌بندی، به ۳۲۸ کد اولیه، ۹۳ مقوله فرعی و ۸ مقوله اصلی منتهی شد. نتایج حاصل از این فرایند در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: ابعاد اصلی و مولفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z

ابعاد	مولفه‌ها	ابعاد	مولفه‌ها	ابعاد	مولفه‌ها
شخصی	انگیزه بالا	ادامه شناختی	درک موقعیت	ادامه اجتماعی	شبکه‌سازی اجتماعی
	اعتماد به نفس		آگاهی از محیط		آگاهی اجتماعی
	اثربخشی شخصی	رفتاری	رفتارهای نوآورانه		همدلی اجتماعی
	خودمدیریتی		رفتارهای مشارکتی		مسئولیت‌پذیری اجتماعی
	سخت کوشی		رفتارهای منظم		سازگاری اجتماعی
	ریسک‌پذیری		رفتارهای سبز		نفوذ اجتماعی
	شجاعت و قاطعیت		رفتارهای خیرخواهانه		جامعه‌پذیری
	خودآگاهی		رفتارهای نوع‌دوستانه		دموکراسی اثربخش
	دانش تخصصی		رفتارهای تسهیل کننده		خدمتگزاری عمومی
	حل مساله	دیجیتالی	مدیریت داده	ارزشی	اعتبارآفرینی
	متقاعدکنندگی		سواد اطلاعاتی		پایبندی به اصول دینی
	بحث و مذاکره		رهبری دیجیتالی		احترام به انسانیت
	مدیریت زمان		فناورمحوری		معنویت‌گرایی
	نتیجه‌گرایی		توسعه استعدادهای دیجیتالی		اخلاق‌مداری
	قانون‌گرایی		تجاری‌سازی دیجیتالی		استانداردسازی ارزش‌ها
	گوش دادن فعالانه		سواد فرهنگی	مدیریتی	مدیریت عملکرد
	اعتمادسازی		هماهنگی فرهنگی		مدیریت کار تیمی
	استقلال رای		مدیریت تنوع فرهنگی		مدیریت بحران
	موفقیت‌طلبی		نگرش اخلاقی		مدیریت تعارض
شناختی	تفکر راهبردی		روحیه فداکاری		برنامه‌ریزی علمی
	تفکر سیستمی		روحیه جهادی		سازماندهی امور
	تفکر تحلیلی	توسعه‌ای	مدیریت تغییر		رهبری اثربخش
	تفکر استدلالی		روحیه کارآفرینی		حمایت موثر
	تفکر انتقادی		پژوهش‌مداری		توانمندسازی منابع انسانی
	تفکر منطقی		آینده‌نگری		تخصیص منابع
	تفکر خلاق		یادگیری مستمر		تصمیم‌گیری اثربخش
	ثبات عاطفی		چشم‌انداز توسعه‌ای		تهیه و تنظیم بودجه
	روحیه الهام بخش		استفاده از فرصت‌ها		ارائه بازخورد موثر
	تصویرسازی ذهنی		پیشرفت پویا		هماهنگ‌سازی امور
	هوش هیجانی		تعهد به توسعه پایدار		احترام به ساختار قدرت
	هدفگرایی راهبردی	اجتماعی	برقراری ارتباطات اجتماعی		شفافیت‌سازی امور

منبع: یافته های تحقیق

با اتمام فرایند تحلیل داده‌ها و شناسایی کدهای اولیه، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی، تلاش شد ساختار مفهومی حاصل از یافته‌های پژوهش به‌صورت منسجم سازمان‌دهی و ارائه شود. در این ساختار، شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z به‌عنوان مفهوم محوری پژوهش در سطح اصلی قرار گرفته و هشت بعد اصلی شامل شایستگی‌های شخصی، شناختی، رفتاری،

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

دیجیتالی، توسعه‌ای، اجتماعی، ارزشی و مدیریتی در سطح بعدی سازمان‌دهی شدند. هر یک از این ابعاد نیز از مجموعه‌ای از مؤلفه‌های شناسایی‌شده در فرایند کدگذاری تشکیل شده‌اند. بر این اساس، ساختار نهایی الگو در سه سطح «مفهوم محوری، ابعاد اصلی و مؤلفه‌ها» شکل گرفت. به‌منظور نمایش منسجم این ساختار و ارتباط مفهومی میان سطوح مختلف آن، الگوی نهایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z در پست بانک ایران به‌صورت خوشه‌ای در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱: الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z در پست بانک ایران

منبع : یافته‌های پژوهش

۴- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z در صنعت بانکداری با مطالعه موردی پست بانک ایران انجام گرفت. داده‌های حاصل از ۳۳ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان علمی و سازمانی، با استفاده از تحلیل محتوای کیفی استقرایی بررسی شد. در فرایند تحلیل، ۵۴۹ گزاره معنادار، ۳۲۸ کد اولیه، ۹۳ مقوله فرعی و در

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

نهایت هشت مقوله اصلی شامل شایستگی‌های شخصی، شناختی، رفتاری، دیجیتالی، توسعه‌ای، اجتماعی، ارزشی و مدیریتی شناسایی شد. یافته‌ها نشان می‌دهد شایستگی حرفه‌ای مدیران نسل Z مفهومی چندبعدی است که از تعامل قابلیت‌های فردی، شناختی، رفتاری، فناورانه، توسعه‌ای، اجتماعی، ارزشی و مدیریتی شکل می‌گیرد. در این میان، حضور شایستگی‌های دیجیتالی و توسعه‌ای در کنار شایستگی‌های متعارف مدیریتی، ضرورت انطباق الگوی شایستگی مدیران با محیط کسب‌وکار دیجیتال و ویژگی‌های نسل جدید مدیران را نشان می‌دهد.

شایستگی‌های شخصی یکی از ابعاد بنیادی الگو بود و مؤلفه‌هایی مانند انگیزه، اعتمادبه‌نفس، خودمدیریتی، خودآگاهی، سخت‌کوشی، ریسک‌پذیری، حل مسئله، مذاکره، مدیریت زمان، نتیجه‌گرایی و استقلال رأی را دربرگرفت. قرار گرفتن این مؤلفه‌ها در کنار یکدیگر نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان، عملکرد حرفه‌ای مدیران نسل Z تنها به دانش مدیریتی وابسته نیست، بلکه ویژگی‌های فردی و توانایی مدیریت خود نیز ظرفیت آنان را برای مواجهه با مسئولیت‌ها و شرایط متغیر سازمانی تعیین می‌کند. این یافته با نتایج کولج-دوداک (۲۰۲۴)، کابی و کینیوا (۲۰۲۳) و عنایتی‌زاده و قرونه (۱۴۰۳) در زمینه اهمیت توانمندی‌های فردی، خودمدیریتی، حل مسئله و مهارت‌های بین‌فردی همسو است. بنابراین، در محیط پویای بانکداری، برخورداری از ویژگی‌های فردی مناسب می‌تواند زمینه استفاده اثربخش‌تر مدیران از سایر شایستگی‌های حرفه‌ای را فراهم کند.

شایستگی‌های شناختی نیز یکی از ابعاد اساسی الگو بود و مؤلفه‌هایی همچون تفکر راهبردی و سیستمی، تحلیل‌گری، استدلال منطقی، تفکر انتقادی، خلاقیت، هوش هیجانی، هدف‌گذاری و آگاهی محیطی را شامل شد. حضور همزمان این مؤلفه‌ها بیانگر آن است که مدیران نسل Z برای فعالیت در محیط پیچیده بانکداری باید بتوانند اطلاعات و موقعیت‌های مختلف را تحلیل کرده، روابط میان عوامل سازمانی و محیطی را درک و پیامدهای تصمیم‌های خود را پیش‌بینی کنند. این یافته با نتایج کابی و کینیوا (۲۰۲۳) و هرناندز و همکاران (۲۰۲۰) همسو است که توانایی تحلیل، حل مسئله، تفکر و تصمیم‌گیری را از عناصر مهم شایستگی مدیریتی معرفی کرده‌اند. در پژوهش حاضر، قرار گرفتن آگاهی محیطی و هوش هیجانی در کنار تفکر راهبردی و سیستمی نشان می‌دهد که شایستگی شناختی مدیران نسل Z در بانکداری صرفاً به پردازش منطقی اطلاعات محدود نیست و ادراک شرایط و مدیریت فرایندهای ذهنی و هیجانی را نیز دربرمی‌گیرد.

شایستگی‌های رفتاری از دیگر ابعاد شناسایی‌شده بود که مؤلفه‌هایی مانند رفتار مشارکتی، منظم، سبز، خیرخواهانه، نوع‌دوستانه و تسهیل‌گر را شامل شد. این یافته نشان می‌دهد شایستگی حرفه‌ای زمانی در محیط سازمانی معنا پیدا می‌کند که در قالب رفتارهای قابل مشاهده بروز یابد. از دیدگاه خبرگان، مدیران نسل Z علاوه بر دستیابی به اهداف سازمانی، باید در تعامل با کارکنان و همکاران، مشارکت‌جو، حمایتگر و مسئولیت‌پذیر باشند و نسبت به مسائل اجتماعی و محیطی نیز توجه داشته باشند. این نتیجه با یافته‌های رسولی و همکاران (۱۴۰۳) درباره اهمیت شایستگی‌های رفتاری، اخلاقی و اجتماعی مدیران همخوان است. بنابراین، رفتار حرفه‌ای مدیران نسل Z را نمی‌توان صرفاً به اجرای وظایف مدیریتی محدود کرد.

شایستگی‌های دیجیتالی یکی از ابعاد متمایز الگوی پژوهش بود و شامل مدیریت داده، سواد اطلاعاتی، رهبری دیجیتال، فناوری‌محوری، توسعه استعدادهای دیجیتال و تجاری‌سازی دیجیتال شد. این یافته نشان می‌دهد شایستگی دیجیتالی صرفاً به توانایی استفاده از ابزارهای

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

فناوری محدود نیست، بلکه مدیر باید بتواند داده و اطلاعات را در تصمیم‌گیری به کار گیرد، فرایندهای دیجیتال را هدایت کند، قابلیت‌های فناورانه کارکنان را توسعه دهد و از فناوری برای ایجاد ارزش سازمانی استفاده کند. این یافته با نتایج مامایوقوبوا و بیگماتووا (۲۰۲۳)، دوبرولسکی و همکاران (۲۰۲۲)، عنایتی‌زاده و قرونه (۱۴۰۳) و رسولی و همکاران (۱۴۰۳) همسو است. اهمیت این بعد در پست بانک از آن جهت بیشتر است که تحول دیجیتال، بانکداری داده‌محور و تغییر انتظارات مشتریان، مدیران را به توانایی‌هایی فراتر از مهارت‌های مدیریتی سنتی نیازمند کرده است.

شایستگی‌های توسعه‌ای شامل مدیریت تغییر، روحیه کارآفرینی، پژوهش‌مداری، آینده‌نگری، یادگیری مستمر، استفاده از فرصت‌ها، پیشرفت پویا و توسعه پایدار بود. همنشینی این مؤلفه‌ها نشان می‌دهد مدیر حرفه‌ای نسل Z نباید صرفاً اداره‌کننده وضعیت موجود باشد، بلکه باید توانایی یادگیری، شناسایی فرصت‌ها، نوآوری و هدایت تغییر را نیز داشته باشد. این موضوع در صنعت بانکداری، که به‌طور مستمر تحت تأثیر تحولات فناورانه و تغییر نیازهای مشتریان قرار دارد، اهمیت بیشتری می‌یابد. یافته حاضر با نتایج لانداو (۲۰۲۴)، دوبرولسکی و همکاران (۲۰۲۲) و چن و همکاران (۲۰۱۹) درباره اهمیت یادگیری، مدیریت تغییر، نوآوری و توسعه شایستگی‌ها همسو است. از این منظر، شایستگی توسعه‌ای یکی از عوامل مهم توانمندی مدیران نسل Z برای سازگاری با آینده و حفظ پویایی سازمان محسوب می‌شود.

شایستگی‌های اجتماعی شامل شبکه‌سازی اجتماعی، آگاهی و همدلی اجتماعی، مسئولیت‌پذیری، سازگاری، نفوذ اجتماعی، جامعه‌پذیری، دموکراسی اثربخش و خدمتگزاری عمومی بود. این یافته نشان می‌دهد مدیران نسل Z علاوه بر قابلیت‌های فردی و فناورانه، باید بتوانند روابط حرفه‌ای مؤثر ایجاد کرده، دیدگاه‌های دیگران را درک و شبکه‌های ارتباطی خود را توسعه دهند. این نتیجه با مطالعات چن و همکاران (۲۰۱۹)، مامایوقوبوا و بیگماتووا (۲۰۲۳) و رسولی و همکاران (۱۴۰۳) همسو است. با توجه به ماهیت تعاملی بانکداری، تقویت این شایستگی‌ها می‌تواند به بهبود روابط مدیران با کارکنان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان و در نهایت افزایش اعتماد و همکاری سازمانی کمک کند.

شایستگی‌های ارزشی شامل اخلاق‌مداری، اعتبارآفرینی، احترام به انسانیت، معنویت‌گرایی، سواد و هماهنگی فرهنگی، مدیریت تنوع فرهنگی، مسئولیت‌پذیری و پایبندی به ارزش‌ها بود. قرار گرفتن این مؤلفه‌ها در یک بعد نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان، اثربخشی مدیران نسل Z تنها با دستیابی به اهداف سازمانی سنجیده نمی‌شود، بلکه شیوه دستیابی به اهداف و میزان پایبندی مدیر به اصول اخلاقی و ارزش‌های سازمانی نیز اهمیت دارد. این یافته با نتایج کولج و دیودک (۲۰۲۴)، دوبرولسکی و همکاران (۲۰۲۲)، عنایتی‌زاده و قرونه (۱۴۰۳) و رسولی و همکاران (۱۴۰۳) همسو است. در محیط بانکی که اعتماد و مسئولیت‌پذیری اهمیت اساسی دارد، این شایستگی‌ها می‌توانند زمینه‌ساز تصمیم‌گیری مسئولانه و حفظ اعتماد ذی‌نفعان باشند.

شایستگی‌های مدیریتی نیز مجموعه‌ای از قابلیت‌های بنیادین مانند مدیریت عملکرد، مدیریت تیم، بحران و تعارض، برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، توانمندسازی منابع انسانی، تخصیص منابع، تصمیم‌گیری، بودجه‌ریزی و ارائه بازخورد را دربرگرفت. این یافته نشان می‌دهد ظهور شایستگی‌های جدید در مدیران نسل Z به معنای حذف شایستگی‌های کلاسیک مدیریتی نیست؛ بلکه این شایستگی‌ها باید با الزامات محیط دیجیتال و ویژگی‌های نسل جدید

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

تلفیق شوند. یافته حاضر با نتایج منگ و همکاران (۲۰۲۴)، لانداو (۲۰۲۴)، کابی و کینیوا (۲۰۲۳)، روسو و گارسیا-سالیروساس (۲۰۲۳) و چن و همکاران (۲۰۱۹) همسو است. بنابراین، الگوی حاضر ترکیبی از شایستگی‌های سنتی مدیریت و قابلیت‌های موردنیاز محیط کسب‌وکار جدید ارائه می‌کند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل Z در پست بانک ایران ساختاری چندبعدی و درهم‌تنیده دارد. از یک سو، شایستگی‌های شخصی، شناختی، رفتاری و مدیریتی، پایه‌های اساسی مدیریت اثربخش را تشکیل می‌دهند و از سوی دیگر، شایستگی‌های دیجیتالی، توسعه‌ای و اجتماعی پاسخگوی الزامات محیط متغیر و دیجیتال بانکداری هستند. همچنین حضور شایستگی‌های ارزشی نشان می‌دهد که قابلیت حرفه‌ای مدیران باید با اخلاق، ارزش‌های سازمانی و مسئولیت اجتماعی همراه باشد. ازاین‌رو، الگوی ارائه‌شده می‌تواند مبنایی برای بازنگری در فرایندهای جذب و انتخاب، انتصاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری مدیران نسل Z در پست بانک ایران قرار گیرد.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و بر اساس ابعاد شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نسل زد استخراج‌شده در مدل پژوهش (شکل ۱)، پیشنهادهای کاربردی زیر به‌منظور ارتقای این شایستگی‌ها در مدیران و کارکنان پست بانک ایران ارائه می‌شود:

۱. در زمینه شایستگی‌های شخصی، شناختی و رفتاری، پست بانک ایران برنامه‌های توسعه مدیریتی را بر خودآگاهی، خودمدیریتی، حل مسئله، تفکر انتقادی و راهبردی، خلاقیت، تصمیم‌گیری و مهارت‌های ارتباطی متمرکز کند و از کارگاه‌های عملی، شبیه‌سازی مدیریتی و بازخوردهای چندمنبعی استفاده نماید.

۲. در زمینه شایستگی‌های دیجیتالی، برنامه‌ای نظام‌مند برای توسعه مدیریت داده، سواد اطلاعاتی و رهبری دیجیتال طراحی و مدیران نسل Z در پروژه‌های بانکداری دیجیتال، تحلیل داده و هوشمندسازی فرایندها مشارکت داده شوند.

۳. در زمینه شایستگی‌های توسعه‌ای، یادگیری مستمر، مدیریت تغییر، آینده‌نگری و نوآوری در برنامه‌های توسعه مدیران قرار گیرد و فرصت مشارکت آنان در پروژه‌های نوآورانه و مسیرهای رشد حرفه‌ای فراهم شود.

۴. در زمینه شایستگی‌های اجتماعی و ارزشی، آموزش مهارت‌های ارتباطی، مذاکره، شبکه‌سازی، همدلی، اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و مدیریت تنوع فرهنگی تقویت و این معیارها در کنار شایستگی‌های تخصصی در ارزیابی مدیران لحاظ شود.

۵. در زمینه شایستگی‌های مدیریتی، نظام ارزیابی و توسعه مدیران بر مدیریت عملکرد، تیم، بحران و تعارض، برنامه‌ریزی، رهبری، تصمیم‌گیری و توانمندسازی منابع انسانی استوار شود و از مراکز ارزیابی شایستگی برای شناسایی شکاف‌های موجود استفاده گردد.

۶. با توجه به چندبعدی بودن الگو، پیشنهاد می‌شود پست بانک ایران از آن در جذب و انتخاب، انتصاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری مدیران نسل Z استفاده کرده و برای هر شغل مدیریتی، سطح مطلوب هر شایستگی را تعیین کند.

۷. اجرای الگو به‌صورت مرحله‌ای پیشنهاد می‌شود؛ به این ترتیب که ابتدا شایستگی‌های موجود ارزیابی، سپس شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب مشخص و در نهایت برنامه توسعه فردی متناسب با نیاز هر مدیر تدوین شود.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

۱-۴- پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی:

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی حاضر با روش‌های کمی مورد آزمون قرار گیرد تا اهمیت نسبی هشت بعد و ۹۳ مؤلفه مشخص شود. همچنین مقایسه مدیران نسل Z با سایر نسل‌های شغلی و بررسی الگو در سایر بانک‌ها و صنایع می‌تواند قابلیت تعمیم آن را مشخص کند. بررسی رابطه شایستگی‌های شناسایی‌شده با عملکرد مدیریتی، نوآوری، تعهد سازمانی و رضایت شغلی نیز پیشنهاد می‌شود. همچنین استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره برای اولویت‌بندی و وزن‌دهی ابعاد و مؤلفه‌ها می‌تواند به شناسایی شایستگی‌های دارای اهمیت بیشتر برای انتخاب و توسعه مدیران کمک کند.

پیش از انتشار

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

منابع

۱. ثابتی بیلندی، حجت؛ فاضلی، نقی؛ فغانی ماکرانی، خسرو.(۱۴۰۲). طراحی مدل عوامل اثرگذار بر کیفیت حسابرسی و هویت حرفه ای حسابرسان عضو جامعه حسابداران رسمی به روش داده بنیاد، *نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی*، ۱۲(۴۲): ۴۱۳-۴۰۷.

۲. جمشیدی کهساری، حمزه. (۱۳۹۴). طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری در سازمان‌های خدماتی کشور. رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

۳. رسولی، محمدرضا؛ تاری، غفار؛ حسین بقایی. (۱۴۰۳). پیشایندها و پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس با تأکید بر پایداری محیطی و توسعه پایدار. *فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۶(۲)، ۱–۲۵.

۴. سلطانی، اکرم؛ کاشف، سیدمحمد؛ علی ایرانپور. (۱۴۰۲). مقایسه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران سازمان‌های ورزشی دولتی بر حسب سطوح مدیریت. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۴(۳)، ۹۵–۱۰۹.

۵. سیلسپور، علی؛ محقق نیا، محمد جواد؛ سیلسپور، حسین.(۱۴۰۵). طراحی شاخص ربا در بانکداری اسلامی با رویکرد تحلیل محتوا و روش تصمیم‌گیری بهترین بدترین (BWM)، *نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی*، ۱۵(۵۵): ۸۶-۵۷.

۶. شاکری، رویا. (۱۴۰۲). صنعت نسل ۴؛ تدوین الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران کیفیت. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱۰(۳۹)، ۱۷۶–۱۹۸.

۷. شیرزاد، علیرضا؛ علی الهامی. (۱۴۰۰). بایسته‌های تحقق علوم انسانی متناسب با تمدن نوین اسلامی. *نشریه علمی تاریخ فرهنگ و تمدن اسلامی*، ۱۲(۴۲)، ۳۳–۵۲.

۸. عنایتی‌زاده، فاطمه؛ داود قرونه. (۱۴۰۳). شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی: مطالعه‌ای مبتنی بر مرور نظام‌مند. *مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۱۳(۲)، ۱۳–۴۹.

۹. نامداری ورپشتی، مهدی؛ صفاریان همدانی، سعید؛ کیومرث خطیرپاشا. (۱۴۰۲). طراحی الگوی توسعه شایستگی تفکر راهبردی مدیران (مورد مطالعه: یک سازمان آموزشی-پژوهشی دولتی). *نشریه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت*، ۳(۱)، ۱–۴۰.

10. Anggapradja, I. T., Marianti, M. M., & Deti, R. (2024). Job satisfaction Gen-Z: A systematic literature review. Nomico Journal, 1(5), 31–43.

11. Carbonell, X., Chamarro, A., Oberst, U., Rodrigo, B., & Prades, M. (2018). Problematic use of the internet and smartphones in university students: 2006–2017. International Journal of Environmental Research and Public Health, 15(3), 467–486.

12. Chen, T., Fu, M., & Liu, R. (2019). How do project management competencies change within the project management career model in large Chinese construction companies? International Journal of Project Management, 37(3), 485–500.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]

13. Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding the impact of generation Z on risk management: A preliminary views on values, competencies, and ethics of the generation Z in public administration. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(7), 1–13.
14. Dzwigol-Barosz, M. (2022). Development of professional competence of mining executives according to the concept of the learning organization. Scientific Quarterly Organization and Management, 1(57), 17–25.
15. Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menendez, R., Escobar, C. A., & McGovern, M. (2020). Competencies for industry 4.0. International Journal on Interactive Design and Manufacturing, 14, 1511–1524.
16. Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. Qualitative Health Research, 15(9), 1277–1288.
17. Iqlima, I., Harun, C. Z., & Yusrizal, Y. (2023). Principle managerial competence in improving teacher performance. Path of Science, 9(2–3), 2047–2052.
18. Kabii, L. K. K., & Kinyua, G. (2023). Managerial competencies and business continuity: A review of literature. International Journal of Education and Research, 11(2), 65–91.
19. Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). On the verge of Generation Z: Career expectations of current university students. Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, 1575–1583.
20. Kulej-Dudek, E. (2024). Competency expectations towards managers of medium-sized enterprises. Procedia Computer Science, 246, 5469–5477.
21. Landawe, S. (2024). School heads' professional competencies on leadership effectiveness and managerial proficiency: A narrative study. International Journal of Research Publication and Reviews, 5(9), 295–302.
22. Liu, H., Liu, W., Yoganathan, V., & Osburg, V. S. (2021). COVID-19 information overload and Generation Z's social media discontinuance intention during the pandemic lockdown. Technological Forecasting and Social Change, 166, 1–12.
23. Mamayoqubova, S., & Begmatova, D. (2023). Pedagogical conditions of developing professional competence of teachers of higher educational institutions. BIO Web of Conferences, 65, 10025, 1–8.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-17]