

توسعه فردی و تحول سازمانی

ارائه مدل شایستگی مدیران سازمان امور مالیاتی کشور بر تاکید بر مهارت‌های کوانتومی

شیوه استناددهی: خاکپور، امین، رضایی دیزگاه، مراد، و

رضایی کلیدبری، حمیدرضا. (۱۴۰۳). ارائه مدل شایستگی

مدیران سازمان امور مالیاتی کشور بر تاکید بر مهارت‌های

کوانتومی. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۲)، ۱۹۷-۲۱۵.

امین خاکپور^۱، مراد رضایی دیزگاه^۲، حمیدرضا رضایی کلیدبری^۱

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: mrezaei@iaurasht.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۱ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۳ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۴ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۱۸ اردیبهشت ۱۴۰۳

شایستگی ترکیبی مثبت از دانش، توانایی و تمایل در دسترس بودن فرد برای کنار آمدن و موفقیت در برابر شرایط متغیر دنیای امروزی است. هدف از تحقیق مورد نظر ارائه مدل شایستگی مدیران سازمان امور مالیاتی کشور بر تاکید بر مهارت‌های کوانتومی می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف تحقیق کاربردی و از نظر روش از نوع ترکیبی (کیفی - کمی)، تحلیل مضمون و پیمایشی است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان اساتید دانشگاهی و مدیران سازمان امور مالیاتی شامل مدیران (عملیاتی، مدیران میانی، مدیران عالی) که تا نیمه اول سال ۱۴۰۳ مشغول به کار بودند از بین آن‌ها به صورت نمونه گیری هدفمند به تعداد ۱۲ نفر نمونه بر اساس معیارهای (سابقه کار حداقل ۱۵ سال، تجربه کاری در بخش مدیران عالی، میانی و عملیاتی و رشته‌های تحصیلی و کاری مرتبط در حوزه سازمان امور مالیاتی) از بین مدیران و اساتید انتخاب شدند که بخش کیفی به شیوه مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان انجام شد و بخش کمی با کمک پرسشنامه ۲۸ سوالی با طیف ۹ گزینه‌ای لیکرت بر اساس پرسش‌ها و الگوی امتیاز دهی مورد سنجش قرار گرفت و تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی با استفاده از نرم افزارهای ISM و تاپسیس فازی انجام گرفته است. طبق نتایجی که از تحلیل سوال‌های این تحقیق بدست آمد مدیران امور مالیاتی کشور ماهیت فعالیت‌ها به به تفکیک (توسعه مدیریت و منابع، درآمدهای مالیاتی، امور حقوقی و فنی مالیاتی و فناوری‌های مالیاتی) می‌باشند و با توجه به انتظارات اسناد بالا دستی بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان به شایستگی‌هایی (توانمندی‌های مدیریتی، دانش تخصصی و توانمندی‌های عملکردی) نیاز دارند و شایستگی‌های مد نظر مدیران امور مالیاتی کشور در مهارت‌های کوانتومی شامل (نگاه کوانتومی، تفکر کوانتومی، احساس کوانتومی، شناخت کوانتومی، عمل کوانتومی، اعتماد کوانتومی و زیست کوانتومی) می‌باشد.

کلیدواژگان: شایستگی مدیران، سازمان امور مالیاتی، مهارت‌های کوانتومی

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Presenting a Competency Model for Managers of the National Tax Administration with an Emphasis on Quantum Skills

Amin Khakpour¹, Morad Rezaei Dizgah^{1*}, Hamidreza Rezaee Kelidbari¹

1. Department of Public Administration, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

*Corresponding Author's Email: mrezaei@iaurasht.ac.ir

How to cite: Khakpour, A., Rezaei Dizgah, M., & Rezaee Kelidbari, H. Rezaee. (2024). Presenting a Competency Model for Managers of the National Tax Administration with an Emphasis on Quantum Skills. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(2), 197-215.

Submit Date: 7 May 2024

Revise Date: 13 August 2024

Accept Date: 14 August 2024

Publish Date: 22 August 2024

Abstract

Competency is a positive combination of knowledge, ability, and the willingness of an individual to cope with and succeed in the face of today's changing conditions. The aim of the present study is to propose a competency model for managers of the National Tax Administration, with an emphasis on quantum skills. Methodologically, this research is applied in its objective and employs a mixed-methods (qualitative-quantitative), thematic analysis, and survey-based approach. The statistical population in the qualitative section includes experts, university professors, and managers from the National Tax Administration (including operational, middle, and senior managers) who were employed until the first half of 2024. Using purposive sampling, 12 individuals were selected based on criteria such as a minimum of 15 years of work experience, practical experience at senior, middle, and operational management levels, and educational or professional backgrounds relevant to the tax administration sector. The qualitative section was conducted through semi-structured interviews with experts, while the quantitative section utilized a 28-item questionnaire with a 9-point Likert scale, scored based on the designed questions and rating pattern. Quantitative data analysis was carried out using ISM and fuzzy TOPSIS software. According to the findings derived from the analysis of research questions, the activities of tax administration managers can be categorized into the domains of management and resource development, tax revenues, legal and technical tax affairs, and tax technologies. Based on the expectations outlined in higher-order documents and participants' perspectives, managers require competencies in managerial abilities, specialized knowledge, and functional skills. The quantum competencies identified for managers of the National Tax Administration include quantum vision, quantum thinking, quantum feeling, quantum cognition, quantum action, quantum trust, and quantum living.

Keywords: Managerial competency, National Tax Administration, quantum skills



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

شایستگی مدیران به عنوان یکی از مهم ترین مؤلفه های موفقیت سازمان ها شناخته می شود. شایستگی ها مجموعه ای از ویژگی های فردی، رفتاری، دانشی و نگرشی هستند که به فرد توانایی انجام موفقیت آمیز وظایف شغلی را می دهند (Rahimian et al., 2020). در این راستا، سازمان های دولتی به ویژه در حوزه های مالیاتی، برای پاسخگویی به انتظارات فزاینده ذی نفعان، تحقق حکمرانی مطلوب و مقابله با پیچیدگی های اقتصادی، نیازمند مدیرانی با قابلیت های ویژه و چندبعدی هستند (Tolooyan, 2019).

در دهه های اخیر، تحول در مفاهیم رهبری و مدیریت منجر به پیدایش رهیافت های نوینی شده است که یکی از شاخص ترین آن ها «مدیریت کوانتومی» است. این رویکرد با الهام از نظریه های فیزیک کوانتوم، به جای نگرش خطی و سلسله مراتبی، بر پویایی، عدم قطعیت، چندگانگی و تعاملات پیچیده تأکید دارد (Hanine & Nita, 2019; Kocak, 2020). از این منظر، مهارت های کوانتومی نظیر تفکر کوانتومی، احساس کوانتومی، اعتماد کوانتومی و زیست کوانتومی، توانایی هایی هستند که به مدیران کمک می کنند تا در محیط های پویا و پرابهام، تصمیم های مؤثر و خلاقانه اتخاذ کنند (Shahabi Nasab et al., 2021). این مهارت ها نه تنها بعد شناختی و تحلیلی، بلکه ابعاد عاطفی، شهودی و ارتباطی مدیریت را نیز در برمی گیرند.

مطالعات اخیر حاکی از آن است که مهارت های کوانتومی می توانند نقشی کلیدی در ارتقاء نوآوری، توانمندسازی روان شناختی کارکنان، و بهبود مدیریت دانش ایفا کنند (Shahabi Nasab et al., 2021). این مهارت ها با تشویق تفکر چندسطحی و ارتباطات میان رشته ای، سازمان ها را در مسیر تحول دیجیتال و حکمرانی داده محور هدایت می کنند. به طور خاص، در سازمان هایی چون سازمان امور مالیاتی، که مأموریت های آن ها با اطلاعات پیچیده، الزامات قانونی متغیر و فشارهای اجتماعی درهم تنیده است، بهره گیری از شایستگی های کوانتومی ضرورتی اجتناب ناپذیر تلقی می شود (Hamidi et al., 2024; Rabiei et al., 2024).

با وجود اهمیت فوق العاده شایستگی های مدیریتی، در نظام های اداری کشور هنوز سازوکارهای مشخصی برای شناسایی، توسعه و ارزیابی این شایستگی ها به ویژه با رویکردهای نوین مدیریتی طراحی نشده است. بسیاری از مدل های موجود عمدتاً برگرفته از رویکردهای کلاسیک و غیرمنعطف هستند که توان پاسخگویی به چالش های محیط متلاطم امروز را ندارند (Aras, 2024). پژوهش های متعددی در سطح ملی و بین المللی تلاش کرده اند تا مؤلفه های شایستگی مدیران را شناسایی کنند، اما در بیشتر این مطالعات، تأکید بر توانمندی های فنی و مهارتی کلاسیک بوده و بعد نوظهور مهارت های کوانتومی مورد غفلت قرار گرفته است (Astereki et al., 2022).

در مطالعات انجام شده در سطح داخلی، به ویژه در بخش آموزش و مدیریت منابع انسانی، تلاش هایی برای تدوین مدل های شایستگی متناسب با ویژگی های فرهنگی و ساختاری کشور صورت گرفته است. به عنوان مثال، مدل شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی که با تأکید بر اسناد بالادستی تدوین شده است، بر عناصر فرآیندی همچون تفکر سیستمی، پاسخگویی، شفافیت و چابکی تأکید دارد (Tolooyan, 2019). همچنین در مدل شایستگی روسای دانشگاه های دولتی افغانستان نیز، مؤلفه هایی چون رهبری اثربخش، قدرت تصمیم گیری و توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است (Rahimian et al., 2020). این مدل ها اگرچه ارزشمند هستند، اما ظرفیت پوشش مفاهیم نوینی چون پویایی سیستم های باز، انعطاف پذیری شناختی و اعتماد کوانتومی را ندارند.

در پژوهش های بین المللی نیز گرایش به سمت شایستگی های مرتبط با فناوری، پایداری، خودمختاری و نوآوری سازمانی به وضوح دیده می شود. به عنوان مثال، در مطالعه ای با هدف شناسایی شایستگی های مدیران آینده بازاریابی، ابعاد مرتبط با سازگاری فناورانه، خلاقیت، و

رهبری مشارکتی به عنوان مؤلفه‌های کلیدی مطرح شده‌اند (Rabiei et al., 2024). همچنین در مطالعه‌ای دیگر، تعامل بین شایستگی‌ها و سوگیری‌های ادراکی در پیش‌بینی استعدادهای مورد بررسی قرار گرفته است که بر اهمیت بعد ذهنی و ادراکی شایستگی‌ها تأکید می‌کند (Aras, 2024).

در محیط‌های آموزشی نیز، مدیران برای برخورداری از شایستگی‌های اثربخش باید مهارت‌هایی در سطح شناختی، عاطفی، اخلاقی و فناورانه کسب کنند. در پژوهشی با رویکرد آمیخته، رابطه بین شایستگی رهبری فناورانه و توانمندی‌های مدیریت نوآوری در مدارس غیردولتی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که شایستگی فناورانه با قابلیت نوآوری رابطه مستقیم و معناداری دارد (Yildiz et al., 2023). این یافته می‌تواند به‌ویژه در حوزه مالیاتی، که تحول دیجیتال و داده‌محور بودن امری حیاتی است، بسیار کاربردی باشد.

با توجه به ماهیت پیچیده و چندوجهی فعالیت‌های سازمان امور مالیاتی، مدیران این نهاد نه تنها باید در زمینه تخصصی خود یعنی قانون‌گذاری و اجرای سیاست‌های مالیاتی توانمند باشند، بلکه باید بتوانند با بهره‌گیری از مهارت‌های نرم و فراشناختی، سازمان را در مسیر شفافیت، عدالت مالیاتی و کارآمدی اداری هدایت کنند. به گفته (Khannifar et al., 2019)، صلاحیت مدیران مدارس در مراکز ارزیابی نیازمند ابزاری چندبعدی است که بتواند به‌درستی ابعاد شناختی، هیجانی، رفتاری و سازمانی را در آن‌ها سنجش کند.

از این منظر، استفاده از مدل‌هایی که مبتنی بر تحلیل اسناد بالادستی، نیازهای شغلی، و رهیافت‌های نوین مدیریتی مانند مهارت‌های کوانتومی هستند، می‌تواند گامی مؤثر در جهت حرفه‌ای‌سازی مدیریت دولتی باشد. همچنین رویکرد ترکیبی و بهره‌گیری از روش‌هایی مانند مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) و تکنیک تاپسیس فازی در ارزیابی شایستگی‌ها، امکان تحلیل دقیق‌تر روابط بین مؤلفه‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها را فراهم می‌کند (Hamidi et al., 2024; Sepidbar et al., 2024).

در نهایت، باید به این نکته توجه داشت که مدیریت در عصر کوانتومی مستلزم رویکردی مبتنی بر یادگیری مستمر، خودآگاهی، شهود، تعامل سیستمی و بازاریابی در نقش قدرت و اختیار در سازمان است. این ویژگی‌ها دقیقاً همان چیزهایی هستند که در نظریه رهبری کوانتومی مورد تأکید قرار می‌گیرند (Hanine & Nita, 2019). شایستگی‌های کوانتومی نه تنها در سطح تصمیم‌گیری کلان، بلکه در مدیریت منابع انسانی، روابط سازمانی و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمانی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند. پژوهش‌های نوین نشان داده‌اند که این مهارت‌ها با خودمختاری، شایستگی ادراک شده و احساس تعلق سازمانی ارتباط تنگاتنگی دارند (Schoon, 2021; Spieler, 2024). با در نظر گرفتن موارد فوق، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان امور مالیاتی کشور با تأکید بر مهارت‌های کوانتومی انجام شد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی می‌باشد. از جهت نحوه گردآوری داده‌ها و اطلاعات در زمره پژوهش‌های میدانی و روش اجرا آمیخته (کیفی - کمی) است. استراتژی بخش کیفی اکتشافی از نوع متوالی می‌باشد. بخش کیفی شامل مرور متون و پیشینه تحقیقات انجام شده و مصاحبه با خبرگان می‌باشد. خبرگان و متخصصان از اساتید دانشگاه‌ها (با رتبه دانشیار و بالاتر)، نویسندگان کتاب و مقاله، مطلعان کلیدی، مدیران سازمان امور مالیاتی کشور با موضوع انتخاب شدند. از این طریق ابعاد و مولفه‌ها شناسایی و مشخص شد. در گام اول، این پژوهش درصدد است به توصیف و اکتشاف پدیده مورد بررسی که طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان امور مالیاتی کشور بر اساس مهارت‌های

کوانتومی است، پردازد. در پژوهش کیفی پیش‌رو قرار است برای دستیابی به مدل مفهومی از روش تحلیل مضمون به سبک براون و کلارک (نرم افزار maxqda12) استفاده شد. روش پژوهش در بخش کیفی خود به دو صورت است: ۱- تحلیل اسناد و متون مرتبط با موضوع ۲- روش تحلیل مضمون که به شیوه مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی، مشارکت کنندگان می‌باشند. نمونه پژوهش کیفی از میان نخبگان و متخصصان (با ملاک ورود) بین ۱۲ نفر که به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی انتخاب می‌شوند و مصاحبه میدانی نیمه ساختاریافته با آن‌ها انجام می‌شود. مصاحبه با نمونه تا اشیاع نظری، ادامه داشت و جامعه آماری در بخش کمی شامل خبرگان اساتید دانشگاهی و مدیران سازمان امور مالیاتی شامل مدیران (عملیاتی، مدیران میانی، مدیران عالی) سازمان امور مالیاتی کشور که تا نیمه اول سال ۱۴۰۳ مشغول به کار بودند که تعداد آن‌ها برابر ۱۵۸۷ نفر می‌باشند از بین آن‌ها به صورت نمونه‌گیری هدفمند به تعداد ۱۲ نمونه انتخاب شدند بر اساس معیارهای (سابقه کار حداقل ۱۵ سال، تجربه کاری در بخش مدیران عالی، میانی و عملیاتی و رشته‌های تحصیلی و کاری مرتبط در حوزه سازمان امور مالیاتی) از بین مدیران و اساتید انتخاب شدند و بخش کمی با کمک پرسشنامه ۲۸ سوالی با طیف ۹ گزینه‌ای لیکرت بر اساس پرسشها و الگوی امتیازدهی مورد سنجش قرار گرفت و تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی با استفاده از نرم افزارهای ISM و تاپسیس فازی انجام گرفته است.

یافته‌ها

نتایج بدست آمده در این پژوهش با تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب شده از مصاحبه با ۱۲ نفر از صاحب نظران حوزه امور مالیاتی حاصل شد. از میان ۱۲ شرکت کننده در پژوهش چهار نفر زن و هشت نفر مرد بودند. از نظر تحصیلات سه نفر فوق لیسانس و ۹ نفر با مدرک دکتری بودند. محدوده سنی شرکت کنندگان ۴۰ تا ۶۲ سال و میانگین سنی آنان ۵۰/۰۸ سال بود.

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

ردیف	سن	وضعیت شغلی	وضعیت تاهل	وضعیت تحصیلات
۱	۴۰	کارمند	متاهل	فوق لیسانس
۲	۴۴	کارمند	متاهل	دکتری
۳	۴۸	کارمند	متاهل	فوق لیسانس
۴	۵۶	کارمند	متاهل	دکتری
۵	۴۸	کارمند	مجرد	دکتری
۶	۴۲	کارمند	متاهل	دکتری
۷	۴۵	کارمند	مجرد	فوق لیسانس
۸	۴۶	کارمند	متاهل	دکتری
۹	۵۴	هیئت علمی	متاهل	دکتری
۱۰	۵۹	هیئت علمی	متاهل	دکتری
۱۱	۵۹	هیئت علمی	متاهل	دکتری
۱۲	۶۲	هیئت علمی	متاهل	دکتری

نتایج ارائه شده در این پژوهش با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون براون و کلارک (تحلیل تماتیک) تحلیل شده است، داده‌ها به وسیله مصاحبه عمیق گردآوری شدند. تحلیل تماتیک یک فرایند شش مرحله‌ای برای تحلیل داده‌ها ارائه داده است که شامل: آشنایی و مطالعه دست نوشته مصاحبه به منظور کشف معنای اصلی آن، کدگذاری هر مصاحبه، تولید مضامین با عبارات معنایی، بررسی واحدهای معنایی به منظور دستیابی به طبقات و زیرمضمون‌ها و مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین جهت یکپارچه کردن یافته‌ها به منظور توصیف پدیده مورد بررسی و نوشتن نهایی برای دستیابی به یک ساختار کلی از پدیده مورد مطالعه و اعتباریابی یافته‌هاست تحلیل مضمون در واقع نوعی روش انعطاف پذیر در پژوهش کیفی است که می‌تواند با بسیاری از انواع مختلف تحقیق تطبیق داده شود.

با توجه به اینکه پرسش اول تحقیق در خصوص شناسایی نیازهای شایستگی در مدیران امور مالیاتی کشور به تفکیک ماهیت فعالیت‌ها بود پس از اجرای مرحله اول تحقیق ۴ بعد شایستگی مدیران بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان مطابق جدول (۲) استخراج و تعیین گردید.

جدول ۲. تفکیک ماهیت فعالیت‌های مربوط به شایستگی‌های مدیران سازمان امور مالیاتی براساس مهارت‌های کوانتومی

ردیف	فعالیت‌های	شاخص‌های ماهیتی فعالیت‌های مدیران سازمان امور مالیاتی	تعداد
۱	توسعه مدیریت و منابع	مهارت‌های رهبری - مدیریت منابع - سرپرستی و نظارت کارکنان شرمین و همکاران (۲۰۰۱)؛ توسعه و پرورش کارکنان - ارتباطات ادوارد (۲۰۰۹)؛ گزارش نویسی (م ۵) دیدگاه راهبردی - خلاقیت (شهابی نسب و همکاران، ۱۴۰۰) و (م ۵)؛ ایجاد تفکر سیستمی با تلفیق تفکر خلاقیت (م ۱۰)، عدم انتشار اخبار سازمانی در محیط غیر اداری (م ۴)، دلبستگی به اهداف (م ۴)؛ مهارت‌های کوچینگ (م ۴)؛ مقاصد رفتاری (م ۱)؛ شایستگی سیاسی (م ۱۲)؛ توانایی تحلیل مالی و اقتصادی (م ۷)، به روز رسانی دانش مدیریت (م ۳)؛ کسب آموزش‌های تخصصی مالیاتی (م ۹)، افزایش دانش حسابرسی کارکنان مالیاتی (م ۴) خودپنداری سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (۱۳۸۲)؛ تعاملات سازنده (م ۵)	۲۰
۲	درآمدهای مالیاتی	بروزرسانی دانش مدیریتی (م ۳)، افزایش دانش حسابرسی کارکنان مالیاتی (م ۳)، همکاری عملکردی (م ۳)، شایستگی وظیفه‌ای - شایستگی فردی - شایستگی رقابتی قضایی و همکاران (۱۳۹۸). شایستگی قابلیت - شایستگی تناسب فاولر و همکارانش (۲۰۰۰)؛ سرمایه دانشی و فکری - تغییر و تحول گیلجس و پروین (۲۰۰۱) و (م ۳)؛ تفکر استراتژیک مک کلند (۱۹۷۳) و (م ۱۲)، ارزیابی دوره‌ای کارکنان مالیاتی (م ۱۲)؛ پذیرش تغییر و تحول (م ۶)، مهارت‌های وصول مالیات (م ۵)، مؤدی مداری (م ۵)، هماهنگی (م ۸)؛ تأمین مالی و بودجه‌ای (م ۱۲)؛ قدرت حل اختلافات مالیاتی (م ۲)، تسلط به قوانین مالیاتی (م ۹)، قدرت تحلیل و گزارش نویسی مالیاتی (م ۵)	۲۱
۳	امور حقوقی و فنی مالیاتی	دلبستگی به اهداف سازمان (م ۴)، نفوذ و تاثیرگذاری - مسئولیت اجتماعی - مدیریت عملکرد (وظیفه) کان و جی چنگ (۲۰۰۲)؛ فعالیت‌های گروهی ادوارد (۲۰۰۹)، شایستگی‌های اجرایی قضایی و همکاران (۱۳۹۸)؛ کسب مهارت‌های فنی و حقوقی (م ۵)؛ وحدت رویه (م ۹)؛ تسلط به کارهای حقوقی مالیاتی (م ۱۲)؛	۱۰
۴	فناوری‌های مالیاتی	ابتکارات استراتژیک (م ۵)، مهارت‌های فنی و وظیفه - ایجاد انگیزه - برنامه‌ریزی و سازماندهی ادوارد (۲۰۰۹)؛ نظارت و کنترل مک کلند (۱۹۷۳)؛ انعطاف پذیری (م ۱)؛ پذیرش تغییر و تحول (م ۶)؛ مهارت‌های تحصیلی (م ۳)؛ اصلاح ساختار (م ۴)؛ شایستگی فنی و تخصصی (م ۱۲)، سیستم‌های مدیریت فرآیند (م ۷)	۹

پرسش دوم تحقیق در خصوص شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز با توجه به انتظارات اسناد بالا دستی سازمان امور مالیاتی کشور (طبق آخرین دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای سازمان امور مالیاتی کشور) و طبق مهارت‌های کوانتوم با نظر مشارکت کنندگان می‌باشد. پس از اجرای مرحله اول تحقیق ۳ بعد شایستگی مدیران بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان مطابق جدول (۳) استخراج و تعیین گردید.

جدول ۳. چشم‌انداز شایستگی‌های مدیران سازمان امور مالیاتی براساس توجه به انتظارات اسناد بالا دستی

ردیف	نوع شایستگی	مولفه‌های شایستگی‌های مدیران سازمان امور مالیاتی براساس توجه به انتظارات اسناد بالا دستی	تعداد
------	-------------	--	-------

۱	شایستگی‌های توانمندی‌های مدیریتی	رهبری، برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل، مهارت ارتباطی موثر (روابط عمومی / مؤدی مداری)؛ ۱۸ پایبندی به ارزش‌های سازمانی و وظیفه شناسی (قانون مداری)، مسئولیت پذیری و پاسخگویی؛ قضاوت و تصمیم گیری، یادگیری مستمر (طبق آخرین دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای سازمان امور مالیاتی کشور، شهریور ۱۴۰۲) سیستم ردیابی و مدیریت، مدیریت هزینه‌ها، اتوماسیون فعالیت‌های حسابداری، اتوماسیون دفتر پشتیبانی، استخدام و جایگزینی افراد ماهر و متخصص مالیاتی، تعهد و پاسخگویی به مؤدیان مالیاتی، اخلاق حرفه‌ای مالیاتی (دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای (۱۳۹۶)، شماره ۱۶۵۷۳۶۳ / ۱۳۹۶/۱۱/۰۴)؛
۲	شایستگی‌های تخصصی	آشنایی به مجموعه قوانین مالیاتی، بهره برداری موثر از قوانین مالیاتی، توان حل پرونده‌های مالیاتی، تسلط به بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های مالیاتی، آموزش، بروزرسانی دانش مالیاتی، نیازسنجی کارکنان، ذخیره افراد در دسترس، انعطاف پذیری (دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای (۱۳۹۶)، شماره ۱۶۵۷۳۶۳ / ۱۳۹۶/۱۱/۰۴)؛ (طبق آخرین دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای سازمان امور مالیاتی کشور، شهریور ۱۴۰۲)؛
۳	شایستگی‌های توانمندی‌های عملکردی	دقت و سرعت و کیفیت در وصول مالیات، آگاهی از مسیر حرکت سازمان مالیاتی، بهره برداری از تمام منابع در اختیار، توانایی کار با سامانه‌های امور مالیاتی، آشنایی از برنامه‌های تحول سازمانی در نظام اداری مالیات، قابلیت‌های فردی متناسب با فعالیت‌های مالیاتی، مهارت در انواع گزارش گیری تخصصی مرتبط با حوزه فعالیت مالیاتی، برنامه‌ریزی و هماهنگی، نوجویی و تفکر خلاق، مسئولیت پذیری- تعهد و تعلق سازمانی، هدف‌گرایی و هدایت، شناسایی پیش‌ران‌های نظام مالیاتی و تفکر راهبردی، فعالیت‌های تیمی و شبکه سازی، عملکرد شغلی بهتر، مهارت‌های ارتباطی، همت و سخت کوشی، مستند سازی اطلاعات مالیاتی، سیستم ترازنامه و گزارش مالی، تدوین سنجه‌های ارزیابی عملکرد، ارزیابی شاخص‌های اختصاصی؛ ارزیابی شاخص‌های عمومی، تشخیص و وصول مالیات، تشویق و ارزیابی مداوم عملکردی کارکنان (طبق آخرین دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای سازمان امور مالیاتی کشور، شهریور ۱۴۰۲)؛ (دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای (۱۳۹۶)، شماره ۱۶۵۷۳۶۳ / ۱۳۹۶/۱۱/۰۴)؛

پرسش سوم تحقیق در خصوص شناسایی شایستگی‌های مد نظر در مهارت‌های کوانتومی بود که پس از اجرای مرحله اول تحقیق ۷ بعد شایستگی مدیران مطابق جدول (۴) استخراج و تعیین گردید.

جدول ۴. طبقه‌بندی شایستگی‌های مد نظر در مهارت‌های کوانتومی

ردیف	بعد شایستگی	شاخص‌های شایستگی‌های مد نظر در مهارت‌های کوانتومی مدیران سازمان امور مالیاتی	تعداد
۱	نگاه کوانتومی	توانایی شناسایی تعارضات (م ۲)؛ آمادگی برای تغییر (م ۳)؛ درک ضرورت تغییر (م ۷)؛ برنامه‌ریزی و هماهنگی مدیران (م ۱۰)؛ هدف‌گرایی و هدایت (اسناد)، شناسایی پیش‌ران‌های نظام مالیاتی (اسناد)، داشتن نگرش مهارت و دانش تخصصی (م ۱۰)، استخدام و جایگزینی افراد ماهر و متخصص مالیاتی (اسناد)، توسعه سازمانی (م ۴)، گزارش نویسی مالیاتی (م ۵)، دیدگاه راهبردی شهابی نسب و همکاران (۱۴۰۰)، مقاصد رفتاری (م ۱)، شایستگی وظیفه‌ای- شایستگی فردی- شایستگی رقابتی- شایستگی قابلیت - شایستگی تناسب فالور و همکاران (۲۰۰۰)، مهارت‌های فنی و وظیفه ادوارد (۲۰۰۹)	۱۴
۲	تفکر کوانتومی	توانایی درک خلاقیت و نوآوری در سازمان (م ۵)؛ درک ضرورت تغییر (م ۷)؛ شناسایی مطلوبیتهای متضاد (م ۲)؛ تفکر پارادوکس (م ۲)؛ شناسایی نیازهای متضاد (م ۲)؛ شناسایی راه‌حلهای برد برد (م ۲)؛ خلاقیت (م ۵)؛ ایجاد تفکر سیستمی با تلفیق تفکر خلاقیت (م ۱۰)، مهارت‌های کوچینگ (م ۴)؛ توانایی تحلیل مالی و اقتصادی (م ۷)؛ سرمایه دانشی و فکری گیلجس و پروین (۲۰۰۱)، تفکر استراتژیک مک کلند (۱۹۷۳)، گزارش نویسی مالیاتی (م ۵)، تفکر راهبردی (اسناد)، قدرت تحلیل و گزارش نویسی مالیاتی (اسناد و م ۵)، قدرت حل اختلافات مالیاتی (م ۲)، تدوین سنجه‌های ارزیابی عملکرد (م ۸)، نوجویی و تفکر خلاق (اسناد)، نیازسنجی کارکنان (اسناد)	۱۹
۳	احساس کوانتومی	خودپنداری (اسناد و م ۵)؛ کاهش موقعیتهای استرس‌زا (م ۱)، تقویت انرژی‌های مثبت (م ۱)، تقویت احساس رضایتمندی (م ۱۰)، تقویت مهارت توانایی احساس زندگی حیات بخش (م ۱۱)، دلبستگی به اهداف سازمان (م ۴)، تعهد و پاسخگویی به مؤدیان مالیاتی (اسناد)، تعهد و تعلق سازمانی (اسناد)، تلاش در جهت شناسایی منابع جدید مالیاتی و جلوگیری از فرار مالیاتی (اسناد)، انگیزه - خصیصه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران	۱۵

۴	شناخت کوانتومی	۱۳	۱۳۸۲)، نفوذ و تاثیر گذاری کان و جی چنگ (۲۰۰۲)، تعاملات سازنده (م)، مقابله با قدرت و کنترل مدیران (م)، توسعه و پرورش کارکنان - ارتباطات ادوارد (۲۰۰۹)، مهارت‌های ارتباطی موثر (اسناد)
		۲۴	مهارت‌های وصول مالیات (م ۱۲) هماهنگی (م ۸) تعهد (م ۱۲) نفوذ و تاثیر گذاری کان و جی چنگ (۲۰۰۲)، شناخت شهودی (م ۱۱)، توانمند سازی (م ۱)، تفکر پارادوکس (م ۲)، کاهش فرآیندهای تکراری (م ۲)، بکارگیری استعاره راهنما (م)، کشف راه حل خلاق (م ۱۲)، تلاش برای کسب آگاهی مستمر (م ۱۱)، برنامه‌ریزی و سازماندهی (اسناد)، اصلاح ساختار (م ۴)
۵	عمل کوانتومی	۲۴	نظارت و کنترل (م ۷)، تشخیص و وصول مالیات (م ۷ و اسناد)؛ مستند سازی اطلاعات مالیاتی (م ۷)؛ سیستم ترازنامه و گزارش مالی (م ۷)؛ سیستم ردیابی و مدیریت، هزینه‌ها (م ۷)؛ اتوماسیون فعالیت‌های حسابداری (م ۷)؛ اتوماسیون دفتر پشتیبانی (م ۷)؛ ارزیابی شاخص‌های اختصاصی (م ۷)؛ کسب مهارت‌های فنی و حقوقی (م ۵)؛ توانایی عمل پاسخگو (م ۵)، همبستگی عملکردی (م ۶)، همبستگی غیرمحل (م ۶)، همبستگی کل با جزء، (م ۶) تسلط به قوانین مالیاتی (م ۹)، مدیریت منابع شرم و همکاران (۲۰۰۱)، راهبردهای استراتژیک شهابی نسب و همکاران (۱۴۰۰)، ارزیابی دوره‌ای کارکنان مالیاتی (م ۱۲)، توانایی تحلیل مالی و اقتصادی (م ۷)، مدیریت عملکرد (وظیفه) کان و جی چنگ (۲۰۰۲)، شایستگی‌های سیاسی (م ۱۲)، تسلط به کارهای حقوقی مالیاتی (م ۱۲)، ارزیابی شاخص‌های عمومی (م ۸)، هدایت و کنترل (اسناد) عملکرد شغلی بهتر (م ۳)، روزرسانی دانش مالیاتی (م ۳)
۶	اعتماد کوانتومی	۱۱	پذیرش تغییر و تحول (م ۶)؛ وحدت رویه (م ۹)؛ توانایی اعتماد به فرایندهای زندگی (م ۱۱)، مقابله با قدرت و کنترل مدیران (م ۶)، انسجام سازمانی قضایانی و همکاران (۱۳۹۸)، حمایت از کارکنان در فرآیند تعارض (م ۱۰)، تقویت خردورزی گروهی (م ۹)، عدم انتشار اخبار سازمانی در محیط غیر اداری (م ۴)، تعاملات سازنده (م ۵)، ایجاد انگیزه (م ۱۲)، ذخیره افراد در دسترس (م ۹)، تشویق و ارزیابی مداوم عملکردی کارکنان (۱۲)
۷	زیست کوانتومی	۱۹	فعالیت‌های تیمی و شبکه سازی (م ۱۲)؛ مسئولیت اجتماعی (م ۸)؛ اخلاق حرفه‌ای مالیاتی (م ۱۲)؛ ارتباطات ادوارد (۲۰۰۹)، ایجاد تفکر سیستمی با تلفیق تفکر خلاقیت (م ۱۰)، غلبه بر ترسهای درونی (م ۲)، توانایی زندگی کردن در روابط (م ۱۱)، سرپرستی و نظارت کارکنان (اسناد)، کسب آموزش‌های تخصصی مالیاتی (م ۹)، روزرسانی دانش مدیریتی (م ۳)، مؤدی مداری (م ۵)، انعطاف پذیری (م ۱ و اسناد)، مهارت‌های تحصیلی (م ۳)، آموزش شرم و همکاران (۲۰۰۱)، همکاری عملکردی (م ۳)، مهارت ارتباطی و کلامی (م ۵)، ارتقاء بهره وری نیروی انسانی (م ۹)، تیم سازی کان و جی چنگ (۲۰۰۲)، خود پنداری سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (۱۳۸۲)

پرسش چهارم تحقیق در خصوص بررسی میزان اهمیت شایستگی‌های احصاء شده بر اساس مهارت‌های کوانتومی برای مدیران سازمان امور مالیاتی بر اساس فعالیت‌های آن‌ها به تفکیک مطابق جدول (۵) استخراج و تعیین گردید.

روش تاپسیس فازی: در این بخش از روش تاپسیس برای رتبه‌بندی ۷ گزینه پژوهش استفاده می‌شود که مراحل این روش در ادامه آورده شده است.

تشکیل ماتریس تصمیم: در این گام ماتریس تصمیم نظرات را تشکیل می‌دهیم. ماتریس تصمیم روش تاپسیس ماتریسی متشکل معیارها و گزینه‌های پژوهش است که هر گزینه نسبت به هر معیار بر اساس طیف ۱ تا ۹ فازی ارزیابی می‌شود. این ماتریس تصمیم توسط ۱۲ خبره تکمیل شده و سپس توسط روش میانگین حسابی ادغام می‌شود. ماتریس تصمیم تاپسیس فازی در جدول (۵) آورده شده است. در این ماتریس ۴ معیار پژوهش در ستون و ۷ گزینه در سطر قرار دارند.

جدول ۵. ماتریس تصمیم تاپسیس فازی

توسعه مدیریت و منابع	درآمدهای مالیاتی	امور حقوقی و فنی مالیاتی	فناوری‌های مالیاتی
(۵.۴۱۷,۶.۴۱۷,۷.۴۱۷)	(۵.۵۸۳,۶.۵۸۳,۷.۵۸۳)	(۵.۱۶۷,۶.۱۶۷,۷.۱۶۷)	(۵.۴۱۷,۶.۴۱۷,۷.۴۱۷)
(۵,۶,۷)	(۵,۶,۷)	(۴.۷۵,۵.۷۵,۶.۷۵)	(۵.۵,۶.۵,۷.۵)

توسعه فردی و تحول سازمانی

احساس کوانتومی	(۵.۳۳۳,۶.۳۳۳,۷.۳۳۳)	(۵.۴۱۷,۶.۴۱۷,۷.۴۱۷)	(۵.۲۵,۶.۲۵,۷.۲۵)	(۵.۰۸۳,۶.۰۸۳,۷.۰۸۳)
شناخت کوانتومی	(۴.۷۵,۵.۷۵,۶.۷۵)	(۴.۶۶۷,۵.۶۶۷,۶.۶۶۷)	(۴.۸۳۳,۵.۸۳۳,۶.۸۳۳)	(۴.۸۳۳,۵.۸۳۳,۶.۸۳۳)
عمل کوانتومی	(۴.۸۳۳,۵.۸۳۳,۶.۸۳۳)	(۵.۵,۶.۵,۷.۵)	(۵.۰۸۳,۶.۰۸۳,۷.۰۸۳)	(۵.۳۳۳,۶.۳۳۳,۷.۳۳۳)
اعتماد کوانتومی	(۴.۵۸۳,۵.۵۸۳,۶.۵۸۳)	(۵.۰۸۳,۶.۰۸۳,۷.۰۸۳)	(۵.۶,۷)	(۴.۸۳۳,۵.۸۳۳,۶.۸۳۳)
زیست کوانتومی	(۵.۲۵,۶.۲۵,۷.۲۵)	(۵.۲۵,۶.۲۵,۷.۲۵)	(۵.۰۸۳,۶.۰۸۳,۷.۰۸۳)	(۵.۵۸۳,۶.۵۸۳,۷.۵۸۳)

به عنوان مثال برای سلول اول ۱۲ خبره بر اساس طیف ۱ تا ۹ فازی امتیاز داده‌اند که در زیر آورده شده است. خبره ۱: (۴,۵,۶) - خبره ۲: (۶,۷,۸) - خبره ۳: (۴,۵,۶) - خبره ۴: (۶,۷,۸) - خبره ۵: (۸,۹,۱۰) - خبره ۶: (۶,۷,۸) - خبره ۷: (۴,۵,۶) - خبره ۸: (۸,۹,۱۰) - خبره ۹: (۴,۵,۶) - خبره ۱۰: (۵,۶,۷) - خبره ۱۱: (۴,۵,۶) - خبره ۱۲: (۶,۷,۸) سپس از میانگین حسابی اعداد بالا عدد فازی (۵.۴۱۷,۶.۴۱۷,۷.۴۱۷) حاصل می‌شود.

برای اینکه اعداد ماتریس تصمیم بین صفر و یک قرار بگیرند نرمال‌سازی انجام می‌شود. ماتریس تصمیم نرمال شده در جدول (۶) آورده شده است. به عنوان مثال برای سلول اول محاسبات به صورت زیر می‌باشد.

$$\tilde{r}_{ij} = \left(\frac{a_{ij}}{c_j^*}, \frac{b_{ij}}{c_j^*}, \frac{c_{ij}}{c_j^*} \right) = \left(\frac{5.417}{7.417}, \frac{6.417}{7.417}, \frac{7.417}{7.417} \right) = (0.73, 0.865, 1)$$

جدول ۶. ماتریس نرمال تاپسیس فازی

توسعه مدیریت و منابع	درآمدهای مالیاتی	امور حقوقی و فنی مالیاتی	فناوری‌های مالیاتی
نگاه کوانتومی	(۰.۷۳,۰.۸۶۵,۱)	(۰.۷۳۶,۰.۸۶۸,۱)	(۰.۷۱۴,۰.۸۴۶,۰.۹۷۸)
تفکر کوانتومی	(۰.۶۷۴,۰.۸۰۹,۰.۹۴۴)	(۰.۶۵۹,۰.۷۹۱,۰.۹۲۳)	(۰.۷۲۵,۰.۸۵۷,۰.۹۸۹)
احساس کوانتومی	(۰.۷۱۹,۰.۸۵۴,۰.۹۸۹)	(۰.۷۱۴,۰.۸۴۶,۰.۹۷۸)	(۰.۶۷,۰.۸۰۲,۰.۹۳۴)
شناخت کوانتومی	(۰.۶۴,۰.۷۷۵,۰.۹۱)	(۰.۶۱۵,۰.۷۴۷,۰.۸۷۹)	(۰.۶۳۷,۰.۷۶۹,۰.۹۰۱)
عمل کوانتومی	(۰.۶۵۲,۰.۷۸۷,۰.۹۲۱)	(۰.۷۲۵,۰.۸۵۷,۰.۹۸۹)	(۰.۷۰۳,۰.۸۳۵,۰.۹۶۷)
اعتماد کوانتومی	(۰.۶۱۸,۰.۷۵۳,۰.۸۸۸)	(۰.۶۷,۰.۸۰۲,۰.۹۳۴)	(۰.۶۳۷,۰.۷۶۹,۰.۹۰۱)
زیست کوانتومی	(۰.۷۰۸,۰.۸۴۳,۰.۹۷۸)	(۰.۶۹۲,۰.۸۲۴,۰.۹۵۶)	(۰.۷۳۶,۰.۸۶۸,۱)

در این گام با استفاده از رابطه ۳-۳ ماتریس نرمال وزن‌دار حاصل می‌شود. وزن معیارها طی ۵ سناریو تعیین می‌شود سناریوی اول (پیش فرض) این است که وزن همه معیارها برابر است. نتایج در جدول (۷) آورده شده است به عنوان مثال سلول اول به این صورت محاسبه شده است که عدد متناظرش در ماتریس نرمال برابر با (۰.۷۳,۰.۸۶۵,۱) می‌باشد و چون طبق سناریوی پیش فرض وزن معیارها برابر در نظر گرفته می‌شود یعنی وزن هر معیار برابر با ۰.۲۵ می‌شود که این عدد ۰.۲۵ در (۰.۷۳,۰.۸۶۵,۱) ضرب می‌شود و نتیجه نهایی برابر با (۰.۱۸۳,۰.۲۱۶,۰.۲۵) می‌شود.

جدول ۷. ماتریس وزن‌دار تاپسیس فازی

توسعه مدیریت و منابع	درآمدهای مالیاتی	امور حقوقی و فنی مالیاتی	فناوری‌های مالیاتی
نگاه کوانتومی	(۰.۱۸۳,۰.۲۱۶,۰.۲۵)	(۰.۱۸۴,۰.۲۱۷,۰.۲۵)	(۰.۱۷۹,۰.۲۱۲,۰.۲۴۵)
تفکر کوانتومی	(۰.۱۶۹,۰.۲۰۲,۰.۲۳۶)	(۰.۱۶۵,۰.۱۹۸,۰.۲۳۱)	(۰.۱۸۱,۰.۲۱۴,۰.۲۴۷)
احساس کوانتومی	(۰.۱۸,۰.۲۱۳,۰.۲۴۷)	(۰.۱۷۹,۰.۲۱۲,۰.۲۴۵)	(۰.۱۶۸,۰.۲۰۱,۰.۲۳۴)
شناخت کوانتومی	(۰.۱۶,۰.۱۹۴,۰.۲۲۸)	(۰.۱۵۴,۰.۱۸۷,۰.۲۲)	(۰.۱۵۹,۰.۱۹۲,۰.۲۲۵)

Personal Development and Organizational Transformation

عمل کوانتومی	(۰.۱۶۳,۰.۱۹۷,۰.۲۳)	(۰.۱۸۱,۰.۲۱۴,۰.۲۴۷)	(۰.۱۷۵,۰.۲۱,۰.۲۴۴)	(۰.۱۷۶,۰.۲۰۹,۰.۲۴۲)
اعتماد کوانتومی	(۰.۱۵۴,۰.۱۸۸,۰.۲۲۲)	(۰.۱۶۸,۰.۲۰۱,۰.۲۳۴)	(۰.۱۷۲,۰.۲۰۷,۰.۲۴۱)	(۰.۱۵۹,۰.۱۹۲,۰.۲۲۵)
زیست کوانتومی	(۰.۱۷۷,۰.۲۱۱,۰.۲۴۴)	(۰.۱۷۳,۰.۲۰۶,۰.۲۳۹)	(۰.۱۷۵,۰.۲۱,۰.۲۴۴)	(۰.۱۸۴,۰.۲۱۷,۰.۲۵)

در این گام با استفاده از روابط ۷ و ۸ ایده‌آل‌های مثبت (A^+) و منفی (A^-) محاسبه می‌شود. ایده آل مثبت بزرگترین عدد درایه سوم ستون معیار و ایده آل منفی کوچکترین درایه اول ستون معیارها در ماتریس وزن دار است که در جدول (۸) آورده شده است.

جدول ۸ ایده‌آل‌های مثبت و منفی تاپسیس فازی

توسعه مدیریت و منابع	درآمدهای مالیاتی	امور حقوقی و فنی مالیاتی	فناوری‌های مالیاتی	
ایده‌آل مثبت	(۰.۲۵,۰.۲۵,۰.۲۵)	(۰.۲۵,۰.۲۵,۰.۲۵)	(۰.۲۵,۰.۲۵,۰.۲۵)	
ایده‌آل منفی	(۰.۱۵۴,۰.۱۵۴,۰.۱۵۴)	(۰.۱۵۴,۰.۱۵۴,۰.۱۵۴)	(۰.۱۶۴,۰.۱۶۴,۰.۱۶۴)	(۰.۱۵۹,۰.۱۵۹,۰.۱۵۹)

محاسبه فاصله گزینه‌ها از ایده‌آل مثبت و منفی

در این گام از طریق روابط ۸ و ۹ فاصله گزینه‌ها از ایده‌آل مثبت (d^+) و ایده‌آل منفی (d^-) را محاسبه می‌شود (ستون دوم و سوم جدول ۸).

محاسبه شاخص شباهت (CCI) و رتبه‌بندی گزینه‌ها

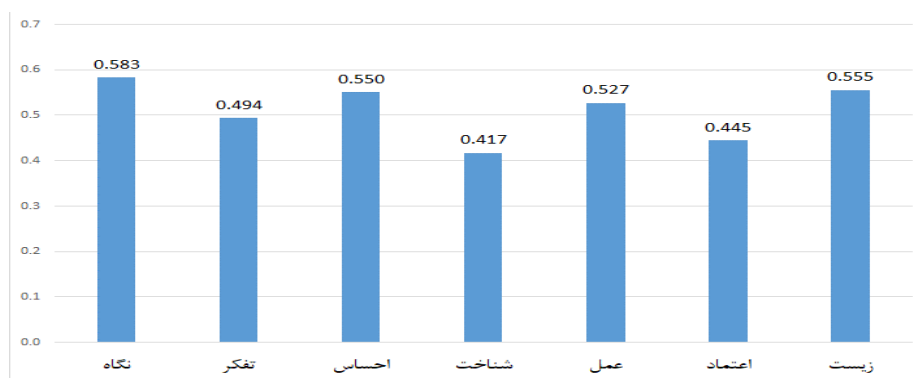
با استفاده از رابطه ۹ شاخص شباهت هر گزینه را محاسبه می‌کنیم و بر اساس آن گزینه‌ها را رتبه‌بندی می‌کنیم (ستون سوم جدول ۱۰). به عنوان مثال برای گزینه نگاه کوانتومی محاسبات CL به صورت زیر می‌باشد.

$$Cl = \frac{d_i^-}{d_i^* + d_i^-} = \frac{0.251}{0.251 + 0.180} = 0.583$$

جدول ۹. رتبه‌بندی نهایی گزینه‌ها (سناریوی ۱)

نام گزینه	فاصله تا ایده آل مثبت	فاصله تا ایده آل منفی	امتیاز نهایی	رتبه
نگاه کوانتومی	۰.۱۸۰	۰.۲۵۱	۰.۵۸۳	۱
تفکر کوانتومی	۰.۲۱۷	۰.۲۱۲	۰.۴۹۴	۵
احساس کوانتومی	۰.۱۹۳	۰.۲۳۷	۰.۵۵۰	۳
شناخت کوانتومی	۰.۲۵۱	۰.۱۸۰	۰.۴۱۷	۷
عمل کوانتومی	۰.۲۰۳	۰.۲۲۷	۰.۵۲۷	۴
اعتماد کوانتومی	۰.۲۳۹	۰.۱۹۱	۰.۴۴۵	۶
زیست کوانتومی	۰.۱۹۱	۰.۲۳۹	۰.۵۵۵	۲

با توجه به جدول ۹، از نظر سناریوی اول یعنی وزن همه معیارها برابر باشد نگاه کوانتومی رتبه اول را کسب کرده است. زیست کوانتومی رتبه دوم و احساس کوانتومی رتبه سوم را کسب کرده است که در شکل ۱ نیز مشخص شده است.



شکل ۱. امتیاز و اولویت نهایی گزینه‌ها (وزن همه معیارها برابر (سناریوی ۱))

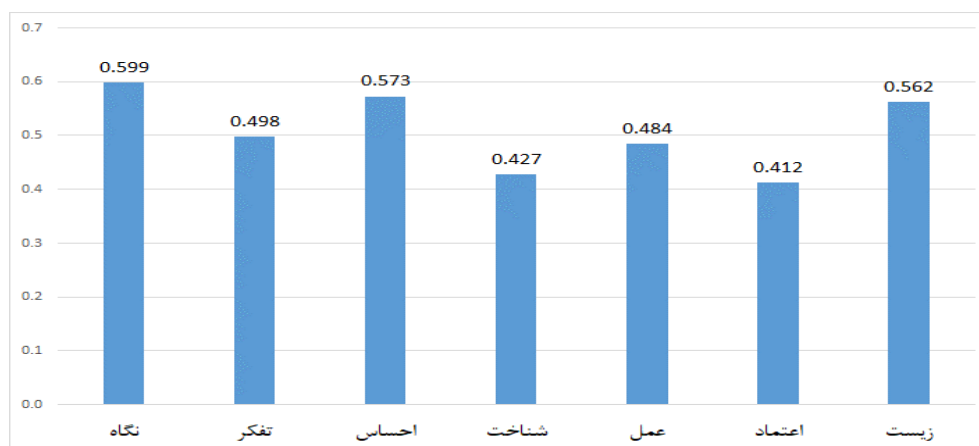
در این بخش به تحلیل ۵ سناریو بر اساس چهار معیار پژوهش پرداخته می‌شود در هر سناریو وزن هر معیار افزایش می‌یابد تا تغییرات رتبه‌بندی گزینه‌ها حاصل شود. در زیر به طور خلاصه ۵ سناریو تعریف شده‌اند.

- ۱- سناریو ۱ (S1): وزن همه معیارها برابر در نظر گرفته می‌شود.
 - ۲- سناریو ۲ (S2): وزن معیار توسعه مدیریت و منابع افزایش یافته (برابر با ۰.۷) و وزن مابقی معیارها ثابت (وزن هر معیار برابر با ۰.۱) در نظر گرفته می‌شود.
 - ۳- سناریو ۳ (S3): وزن معیار درآمدهای مالیاتی افزایش یافته (برابر با ۰.۷) و وزن مابقی معیارها ثابت (وزن هر معیار برابر با ۰.۱) در نظر گرفته می‌شود.
 - ۴- سناریو ۴ (S4): وزن معیار امور حقوقی و فنی مالیاتی افزایش یافته (برابر با ۰.۷) و وزن مابقی معیارها ثابت (وزن هر معیار برابر با ۰.۱) در نظر گرفته می‌شود.
 - ۵- سناریو ۵ (S5): وزن معیار فناوری‌های مالیاتی افزایش یافته (برابر با ۰.۷) و وزن مابقی معیارها ثابت (وزن هر معیار برابر با ۰.۱) در نظر گرفته می‌شود.
- در جدول (۱۰)، نتایج رتبه‌بندی گزینه‌ها از نظر سناریوهای مختلف آورده شده است. به عنوان مثال از نظر سناریوی ۱، ۲ و ۳ گزینه نگاه کوانتومی رتبه اول را کسب کرده است. به بیان دیگر چنانچه اهمیت همه معیارها برابر باشد، یا وزن دو معیار توسعه مدیریت و منابع و درآمدهای مالیاتی افزایش یابد گزینه نگاه کوانتومی رتبه اول می‌شود. در شکل‌های ۱ الی ۵ نیز اولویت گزینه‌ها در سناریوهای مختلف آورده شده است.

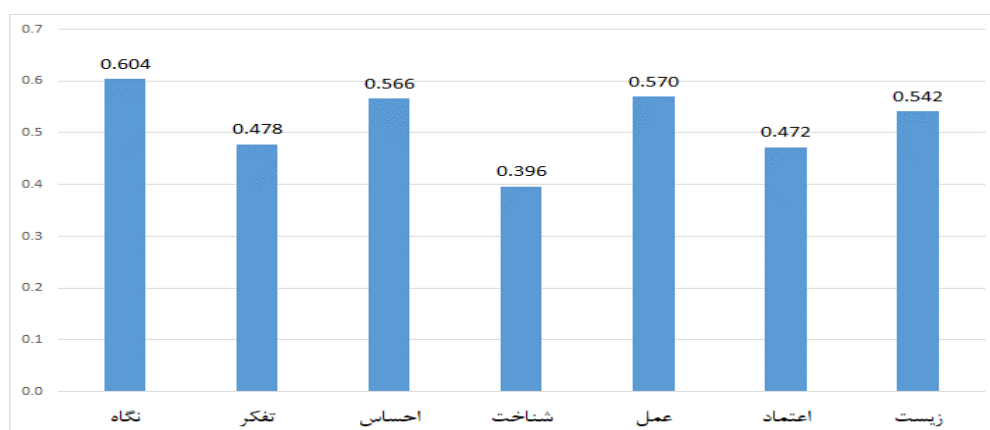
Personal Development and Organizational Transformation

S۵	S۴	S۳	S۲	S۱	
۲	۲	۱	۱	۱	نگاه کوانتومی
۳	۶	۵	۴	۵	تفکر کوانتومی
۵	۱	۳	۲	۳	احساس کوانتومی
۷	۷	۷	۶	۷	شناخت کوانتومی
۴	۴	۲	۵	۴	عمل کوانتومی
۶	۵	۶	۷	۶	اعتماد کوانتومی
۱	۳	۴	۳	۲	زیست کوانتومی

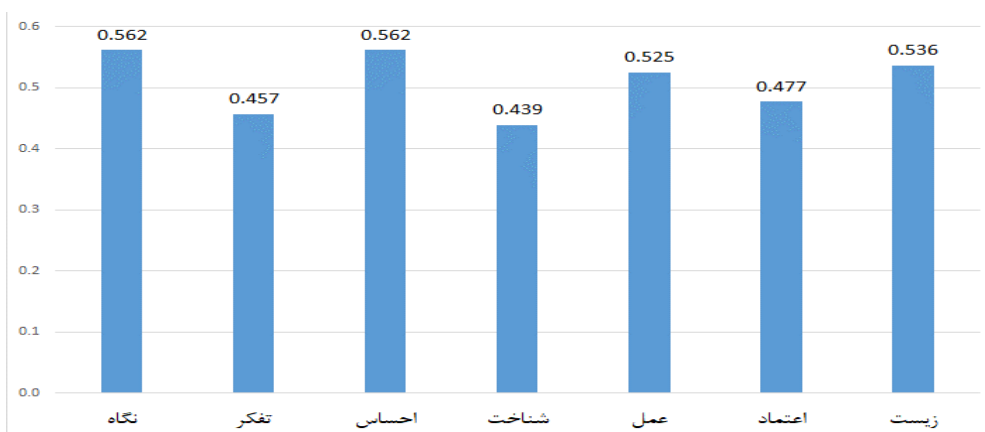
جدول ۱۰. رتبه‌بندی گزینه‌ها در سناریوها



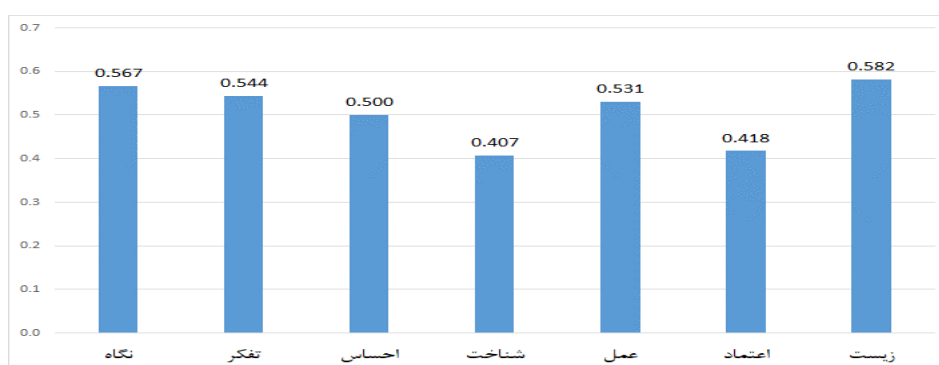
شکل ۲. امتیاز و اولویت نهایی گزینه‌ها در سناریوی ۲ (وزن معیار توسعه مدیریت و منابع افزایش یافته و وزن مابقی معیارها ثابت در نظر گرفته می‌شود)



شکل ۳. امتیاز و اولویت نهایی گزینه‌ها در سناریوی ۳ (وزن معیار درآمدهای مالیاتی افزایش یافته و وزن مابقی معیارها ثابت در نظر گرفته می‌شود)

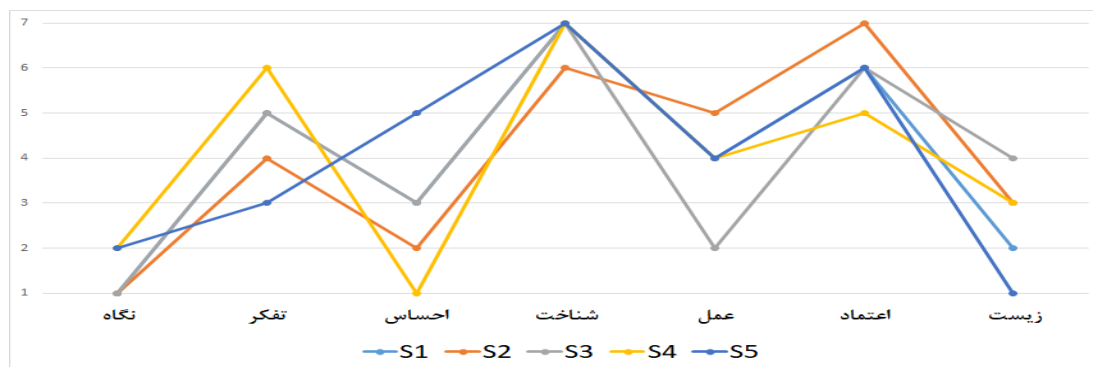


شکل ۴. امتیاز و اولویت نهایی گزینه‌ها در سناریوی ۴ (وزن معیار امور حقوقی و فنی مالیاتی افزایش یافته و وزن مابقی معیارها ثابت در نظر گرفته می‌شود).



شکل ۵. امتیاز و اولویت نهایی گزینه‌ها در سناریوی ۵ (وزن معیار فناوری‌های مالیاتی افزایش یافته و وزن مابقی معیارها ثابت در نظر گرفته می‌شود).

در شکل (۵) نیز، کلیه سناریوها به صورت خلاصه آورده شده‌اند که دقیقاً مشخص شده است که هر گزینه در کدام سناریوها برتر است. به عنوان مثال گزینه نگاه در سناریوهای دوم (S2) و سوم (S3) رتبه اول را دارد یعنی در حالتی که وزن هر کدام از دو معیار وزن معیار توسعه مدیریت و منابع یا وزن معیار درآمد‌های مالیاتی افزایش یابد گزینه نگاه رتبه برتر می‌شود. گزینه تفکر و گزینه عمل تحت هیچ شرایطی رتبه اول را کسب نمی‌کند. و گزینه احساس تحت شرایط سناریوی ۴ (S4) رتبه اول است. گزینه زیست نیز تحت سناریوی ۵ (S5) رتبه اول است.



شکل ۶. نمای کلی از اولویت گزینه‌ها نسبت به سناریوها

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران سازمان امور مالیاتی کشور در سه بُعد اصلی دسته‌بندی می‌شوند: توانمندی‌های مدیریتی، دانش تخصصی و توانمندی‌های عملکردی. همچنین، مهارت‌های کوانتومی در قالب هفت مؤلفه «نگاه کوانتومی»، «تفکر کوانتومی»، «احساس کوانتومی»، «شناخت کوانتومی»، «عمل کوانتومی»، «اعتماد کوانتومی» و «زیست کوانتومی» به عنوان ابعاد اصلی شایستگی‌های نوین شناسایی شدند. تحلیل‌های حاصل از تکنیک‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) و تاپسیس فازی نیز نشان داد که مؤلفه‌های «نگاه کوانتومی» و «تفکر کوانتومی» بیشترین وزن تأثیرگذاری را در مدل نهایی دارا هستند، در حالی که «زیست کوانتومی» و «اعتماد کوانتومی» نقش‌های پشتیبان و بستر ساز را ایفا می‌کنند.

یافته‌های این مطالعه همسو با رویکردهای نوین مدیریت در قرن ۲۱ است که بر چندبعدی‌بودن شایستگی‌ها، قابلیت انطباق، و بینش کل‌نگر تأکید دارند. به طور مشخص، نتایج پژوهش با دیدگاه (Kocak, 2020) درباره ویژگی‌های رهبری کوانتومی در مدیریت تطابق دارد، جایی که تأکید می‌شود مدیران در دنیای غیرخطی و پیچیده امروز باید از توان تحلیل چندسطحی، تفکر سیستمی، و ادراک انعطاف‌پذیر برخوردار باشند. همچنین، بر اساس یافته‌های (Hanine & Nita, 2019)، رهبران کوانتومی باید قادر به هم‌زمانی میان قطب‌های متضاد باشند و بتوانند بین شهود و منطق، ساختار و سیالیت، و کنترل و اعتماد، تعادل برقرار کنند؛ این مؤلفه‌ها دقیقاً در مدل استخراج‌شده از پژوهش حاضر قابل مشاهده‌اند.

در سطح داخلی، یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعه (Shahabi Nasab et al., 2021) همراستا است. آن‌ها در مدل پیشنهادی خود برای مدیریت نوآورانه، تأکید کردند که مهارت‌های کوانتومی از طریق تقویت توانمندسازی روان‌شناختی و مدیریت دانش، به افزایش رفتارهای نوآورانه کارکنان منجر می‌شوند. در پژوهش حاضر نیز، مشارکت‌کنندگان به‌وضوح بر نقش مؤلفه‌هایی چون «احساس کوانتومی» و «اعتماد کوانتومی» در ایجاد فضای امن روانی برای یادگیری و خلاقیت تأکید داشتند.

علاوه بر این، یافته‌های پژوهش با مدل‌های شایستگی عمومی مدیران در نظام اداری کشور نیز ارتباط مفهومی دارد. برای مثال، در مدل پیشنهادی (Tolooyan, 2019)، شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در حوزه‌هایی مانند پاسخگویی، عدالت اداری و چابکی سازمانی طبقه‌بندی شده‌اند که با «شناخت کوانتومی» و «عمل کوانتومی» در این مطالعه هم‌پوشانی مفهومی دارد. این هم‌پوشانی نشان می‌دهد که مهارت‌های کوانتومی، مفاهیم انتزاعی یا فرعی نیستند، بلکه می‌توانند چارچوبی برای تفسیر و بازطراحی شایستگی‌های موجود در قالبی مدرن‌تر و تطبیق‌یافته‌تر با دنیای متغیر امروزی ارائه دهند.

در همین زمینه، نتایج مطالعه حاضر با پژوهش (Astereki et al., 2022) نیز همخوان است. آن‌ها با تحلیل شایستگی مدیران آموزش و پرورش، به نقش مؤلفه‌هایی چون شهود مدیریتی، خودآگاهی و انعطاف‌پذیری رفتاری در اثربخشی مدیریتی پرداختند که در پژوهش حاضر، از طریق مؤلفه‌هایی چون «زیست کوانتومی» و «احساس کوانتومی» بازتاب یافته‌اند. این مؤلفه‌ها به‌ویژه در فرآیندهای تصمیم‌گیری پیچیده و مواجهه با عدم قطعیت‌های محیطی، کارکرد بالایی دارند.

همچنین، یافته‌ها نشان دادند که مؤلفه‌های کوانتومی در تعامل با عوامل محیطی و سازمانی معنا پیدا می‌کنند؛ برای مثال، «اعتماد کوانتومی» تنها در صورتی مؤثر خواهد بود که ساختار سازمانی و فرهنگ کاری، از شفافیت، گفت‌وگوی سازمانی و یادگیری تعاملی حمایت کند. این یافته با نتایج (Spieler, 2024) مطابقت دارد که در مطالعه خود بر نقش خودمختاری، شایستگی و ارتباط مؤثر در میان مدیران میانی تأکید کرده

بودند. همچنین، (Schoon, 2021) نیز به اهمیت صلاحیت‌های اجتماعی و هیجانی به‌عنوان اجزای مکمل شایستگی‌های مدیریتی اشاره می‌کند که در مؤلفه‌هایی مانند «احساس کوانتومی» در این پژوهش نمود یافته‌اند.

در ادامه، مدل نهایی پیشنهادی این پژوهش، بر اساس تحلیل‌های ISM، روابط علی-ساختاری بین ابعاد هفت‌گانه مهارت‌های کوانتومی و سه شایستگی کلان مدیریتی را ترسیم می‌کند. در این مدل، «نگاه کوانتومی» به‌عنوان لایه ابتدایی و زیربنایی قرار دارد که نحوه تفسیر مدیر از پدیده‌ها را جهت می‌دهد. «تفکر کوانتومی» به‌عنوان یک مهارت پردازشی سطح بالا، توان تصمیم‌گیری در شرایط مبهم را ارتقا می‌دهد. سپس، «احساس کوانتومی» و «شناخت کوانتومی» به‌عنوان پل ارتباطی میان درک حسی و تحلیل شناختی عمل می‌کنند و سرانجام، «عمل کوانتومی» به فعال‌سازی مؤثر منابع درونی برای تصمیم‌گیری و اقدام منجر می‌شود. در کنار این مؤلفه‌ها، «اعتماد کوانتومی» به‌عنوان بستر روانی تعاملات و «زیست کوانتومی» به‌عنوان نگاه تلفیقی به زندگی حرفه‌ای و فردی، زمینه‌ساز تحقق شایستگی‌های مدیریتی در سطوح عالی هستند.

از طرف دیگر، مقایسه یافته‌های پژوهش با مطالعاتی که به شایستگی‌های فناورانه در محیط‌های آموزشی پرداخته‌اند نیز نشان از هم‌راستایی دارد. در پژوهش (Yildiz et al., 2023) که در مورد شایستگی رهبری فناورانه مدیران مدارس غیردولتی بود، مشخص شد که قدرت درک فناوری‌های نو و توانمندی در نوآوری سازمانی، عامل کلیدی موفقیت مدیریتی محسوب می‌شود. در مدل این پژوهش، «شناخت کوانتومی» و «عمل کوانتومی» دارای نقش مشابهی هستند که قابلیت شناخت و بهره‌برداری از فناوری‌ها و نوآوری‌ها را تسهیل می‌کنند.

در مجموع، نتایج این پژوهش با توجه به یافته‌های هم‌راستا در سطح ملی و بین‌المللی نشان می‌دهد که شایستگی‌های کوانتومی نه تنها ضرورتی مفهومی برای آینده‌پژوهی در حوزه مدیریت هستند، بلکه در عرصه عمل نیز می‌توانند مبنای توسعه برنامه‌های آموزشی، جذب و ارتقاء مدیران قرار گیرند. همچنین، این مدل با ترکیب روش‌شناسی ترکیبی و بهره‌گیری از نظرات خبرگان دانشگاهی و اجرایی، از اعتبار نظری و تجربی بالایی برخوردار است که می‌تواند برای سایر نهادهای دولتی الگو باشد.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به نمونه‌گیری محدود در بخش کیفی اشاره کرد که شامل ۱۲ نفر از مدیران و اساتید دانشگاهی بود. گرچه این افراد بر اساس معیارهای هدفمند انتخاب شدند، اما ممکن است تنوع دیدگاه‌ها به‌طور کامل بازنمایی نشده باشد. همچنین، ابزار سنجش در بخش کمی بر اساس پرسشنامه طراحی‌شده توسط پژوهشگران صورت گرفت که اگرچه روایی آن تأیید شد، اما ممکن است محدودیت‌هایی در پوشش کامل همه ابعاد مفهومی مهارت‌های کوانتومی وجود داشته باشد. محدود بودن دامنه تحقیق به سازمان امور مالیاتی کشور نیز موجب کاهش قابلیت تعمیم نتایج به سایر سازمان‌های دولتی می‌شود.

پیشنهاد می‌شود که در مطالعات آتی، مدل شایستگی پیشنهادی در سایر نهادهای دولتی مانند سازمان برنامه‌وبودجه، سازمان بیمه سلامت یا شرکت‌های دولتی با ماهیت اقتصادی مورد آزمون قرار گیرد تا میزان تطابق یا تفاوت شایستگی‌ها مشخص شود. همچنین، بهره‌گیری از روش‌های کمی پیشرفته‌تر مانند معادلات ساختاری چندسطحی یا تحلیل مسیر چندگانه می‌تواند به مدل‌سازی دقیق‌تر روابط بین متغیرها کمک کند. انجام پژوهش‌های طولی به‌منظور ارزیابی پایداری و اثربخشی شایستگی‌های کوانتومی در بهبود عملکرد مدیریتی نیز از دیگر حوزه‌های قابل پیگیری است.

بر اساس نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که سازمان امور مالیاتی کشور نسبت به طراحی دوره‌های آموزشی مبتنی بر مهارت‌های کوانتومی اقدام کند؛ به‌ویژه دوره‌هایی با تمرکز بر تفکر سیستمی، شهود مدیریتی، تحلیل موقعیت‌های چندوجهی و ایجاد فضای اعتماد سازمانی. همچنین، بازنگری در فرایندهای گزینش و ارتقاء مدیران با استفاده از مدل شایستگی استخراج‌شده، می‌تواند اثربخشی منابع انسانی در این سازمان را

ارتقاء دهد. در سطح سیاست‌گذاری، پیشنهاد می‌شود که مهارت‌های کوانتومی به‌عنوان بخشی از صلاحیت‌های کلیدی مدیران در اسناد بالادستی و نظام‌های ارزیابی عملکرد وارد شوند تا مسیر نهادینه‌سازی آن‌ها فراهم شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary era of organizational evolution and strategic governance, the concept of managerial competencies has garnered substantial attention as a cornerstone for institutional success. Competency, broadly conceptualized, encompasses an integrative set of knowledge, skills, abilities, and personal attributes that enable individuals to perform their responsibilities effectively within complex and dynamic environments ([Rahimian et al., 2020](#)). Public organizations, particularly in fiscal domains such as taxation, face mounting expectations to not only fulfill their legal and financial mandates but also to align with broader societal values such as transparency, accountability, and adaptability. In this context, the development of a robust competency model for managers in the National Tax Administration becomes an imperative.

Traditional competency models have predominantly focused on linear, hierarchical, and control-oriented paradigms, often neglecting the complexities and uncertainties that characterize today's organizational ecosystems. As a response to these challenges, quantum management theories have emerged, offering a nonlinear, multidimensional, and human-centered lens through which leadership and decision-making can be reimagined ([Hanine & Nita, 2019](#); [Kocak, 2020](#)). Quantum skills—such as quantum thinking, quantum feeling, quantum trust, and quantum action—reflect a shift from deterministic management to relational and emergent perspectives, integrating both analytical rigor and intuitive insight ([Shahabi Nasab et al., 2021](#)). These skills enable managers to embrace ambiguity, facilitate innovation, and foster holistic awareness in organizational settings.

Recent studies support the relevance of quantum competencies in modern administrative environments. For instance, research has shown that quantum leadership skills significantly influence innovative work behaviors through the mediating roles of psychological empowerment and knowledge management systems ([Shahabi Nasab et al., 2021](#)). In education sectors, the identification of competencies such as emotional intelligence, ethical awareness, and strategic foresight has proven vital for institutional effectiveness ([Astereki et al., 2022](#)). Furthermore, ([Spieler, 2024](#)) highlights how middle managers in Norway navigate autonomy, competence, and relational dynamics through integrative cognitive and emotional capabilities, indicating a growing relevance for quantum approaches across administrative levels.

In the Iranian context, despite growing interest in managerial development, competency frameworks remain anchored in conventional models that inadequately capture the complexity of emerging governance challenges. There is a noticeable gap in incorporating futuristic competencies into existing performance and promotion systems within public organizations. Studies such as those by (Tolooyan, 2019) and (Karamaty Tavallaei et al., 2023) emphasize the necessity of aligning competency models with upstream policy documents to ensure strategic coherence, yet these frameworks often lack the conceptual depth needed to address quantum dimensions of leadership. The fiscal and regulatory functions of the National Tax Administration necessitate a distinctive set of managerial competencies that integrate both technical acumen and adaptive capacity. As organizations evolve from bureaucratic structures to responsive, networked systems, the role of managers expands beyond compliance to include knowledge brokering, digital transformation, and stakeholder collaboration. Therefore, a competency model emphasizing quantum skills may offer a more suitable blueprint for developing leadership capacity within this institution.

Moreover, international evidence suggests that innovation-oriented competencies—particularly those involving emotional self-regulation, cognitive flexibility, and ethical reflexivity—are increasingly central to public sector performance (Aras, 2024; Schoon, 2021). In technologically driven environments, competencies such as technological leadership and innovation management have also shown strong correlations with effective decision-making and institutional agility (Yildiz et al., 2023). Hence, there is both theoretical and empirical support for a paradigm shift towards integrating quantum competencies into public managerial models.

This study aims to address the existing gaps by designing and validating a quantum skill-based competency model tailored to the organizational, cultural, and strategic context of Iran's National Tax Administration. Through a combination of qualitative exploration and quantitative prioritization, the research seeks to identify, structure, and weigh the core quantum skills relevant for managerial excellence in this key government agency.

Methods and Materials

The study adopted a mixed-methods research design, consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 12 purposively selected experts, including university faculty and operational, mid-level, and senior managers of the National Tax Administration with at least 15 years of experience and relevant academic or professional backgrounds. Thematic content analysis was applied to extract core competency constructs. In the quantitative phase, a 28-item Likert-scale questionnaire was developed based on qualitative findings. Responses were collected and analyzed using Interpretive Structural Modeling (ISM) and Fuzzy TOPSIS techniques to assess the structural relationships and prioritization of the competencies.

Findings

The results identified three main clusters of competencies for tax administration managers: managerial capabilities, specialized knowledge, and functional performance skills. Within this framework, seven quantum competencies emerged as fundamental dimensions: quantum vision, quantum thinking, quantum feeling, quantum cognition, quantum action, quantum trust, and quantum living.

ISM analysis revealed that "quantum vision" and "quantum thinking" formed the foundational layer of the competency model, exerting strong directional influence on other competencies. "Quantum cognition" and "quantum feeling" were positioned as mediating skills that enabled perception, interpretation, and response to complex stimuli. "Quantum action" represented the operationalization

of quantum insight into practice, while "quantum trust" and "quantum living" played supportive and contextual roles by fostering psychological safety and work-life coherence, respectively.

Fuzzy TOPSIS results highlighted the relative weights of each competency. "Quantum vision" and "quantum thinking" scored highest in influence and criticality, followed by "quantum action" and "quantum cognition." Meanwhile, "quantum trust" and "quantum living" received moderate prioritization, reflecting their importance in cultural and emotional dimensions of leadership. These results suggest a multilayered competency structure where foundational insight and strategic foresight feed into cognitive-emotional processing, behavioral activation, and environmental embedding.

Discussion and Conclusion

The findings of this study confirm the growing importance of quantum competencies in the strategic management of public organizations, particularly in institutions such as the National Tax Administration. By identifying a comprehensive model that integrates analytical, emotional, and systemic skills, the study offers a forward-looking framework that aligns with both national policy directives and global trends in public sector leadership.

The central role of "quantum vision" and "quantum thinking" indicates that successful public managers must not only navigate complex regulatory environments but also envision transformative goals and apply multidimensional reasoning to achieve them. This aligns with contemporary leadership theories that emphasize paradox management, adaptive expertise, and complexity navigation.

Furthermore, the significance of emotional and relational competencies—such as "quantum feeling" and "quantum trust"—reflects a shift toward more human-centered governance. In environments where policy implementation relies on collaboration and negotiation, the ability to manage interpersonal dynamics and foster trust becomes indispensable. The competency of "quantum living" underscores the increasing recognition of well-being, ethical alignment, and purpose-driven leadership as pillars of sustainable performance.

By applying ISM and Fuzzy TOPSIS techniques, the study not only identified relevant competencies but also provided actionable insights into their interrelations and practical prioritization. This methodological rigor enhances the validity of the proposed model and offers a replicable approach for other public organizations seeking to modernize their leadership frameworks.

Overall, the study bridges the conceptual and operational gap between traditional competency models and the emerging demands of quantum-age governance. It presents a model that is both contextually grounded and theoretically robust, offering valuable guidance for policy-makers, organizational developers, and academic researchers. The integration of quantum competencies into selection, training, and performance evaluation processes can significantly contribute to the professionalization and future-readiness of Iran's public administration.

References

- Aras, R. A. (2024). Predicting Talent: Interaction Between Potential, Competencies, and Bias. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 15(1), 21-32. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2024-0002>
- Astereki, S., Mehrdad, H., & Ghobadian, m. (2022). Identifying the components of the model of professional competencies of educational managers of education organization. *Educational Leadership & administration*, 2(16), 109-134. <http://sanad.iau.ir/fa/Article/856946>
- Hamidi, A., Faghihi, A., & Teimoornezhad, K. (2024). Identifying and Ranking Factors Affecting Policymaking of Public Administrators' Education. *Public Management Researches*, 16(62), 63-96. <https://doi.org/10.22111/jmr.2022.42740.5807>

- Hanine, S., & Nita, M. A. (2019). The paradigm of quantum leadership: ontology, praxis and application to management. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 837-858. https://www.researchgate.net/profile/Sanae-Hanine/publication/341075664_The_paradigm_of_quantum_leadership_ontology_praxis_and_application_to_management_Le_paradigme_du_leadership_quantique_ontologie_praxis_et_application_a_la_gestion/links/5eac14e7a6fdcc70509e0b93/The-paradigm-of-quantum-leadership-ontology-praxis-and-application-to-management-Le-paradigme-du-leadership-quantique-ontologie-praxis-et-application-a-la-gestion.pdf
- Karamaty Tavallaei, S., doaei, h., & kazemi, a. (2023). Presentation and validation of the human resources recruitment model in the country's government organizations based on upstream documents. *Iranian journal of management sciences*, 18(69), 78-104. http://journal.iams.ir/article_396_8b77257cc2cd66702d7e63110fb564f7.pdf
- Khannifar, H., Naderibani, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M., & Rahmati, M. H. (2019). Identify the suitability of school principals for use in the assessment center. *Journal of School administration*, 7(1), 230-240. http://jsa.uok.ac.ir/article_60988_7676.html
- Kocak, R. D. (2020). *A Perspective to 21st Century Management: Quantum Leadership Academic Studies in Social Sciences*. Ivpe Cetinje, Montenegro. https://www.academia.edu/download/82770758/634_645_A_CASE_OF_COUPLE_THERAPY_WITH_INTEGRATIVE.pdf#page=327
- Rabiei, M., Shahroodi, K., Chirani, E., & shabgoo monsef, s. m. (2024). the competencyies of future marketing specialists for the development of the insurance industry. *Journal of Business Administration Researches*, no(no), 111-139. <https://doi.org/10.22034/jbar.2024.19759.4288>
- Rahimian, H., Abbaspour, A., Ghiasi Nodooshan, S., & Akbari, M. N. (2020). Design and Validation of the Competency Model of Kabul Public Universities'Presidents. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(40), 1-29. http://jedu.miau.ac.ir/article_3865.html
- Schoon, I. (2021). Towards an Integrative Taxonomy of Social-Emotional Competences. *Frontiers in psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.515313>
- Sepidbar, Z., Mohammadzadeh, Y., & Nikpey Pesyan, V. (2024). Analysis of the effect of entrepreneurship index on employment in Iranian provinces: Spatial econometric approach. *The Economic Research (Sustainable Growth and Development)*, 24(1), 285-311. <https://doi.org/10.22034/24.1.285>
- Shahabi Nasab, A., Bahrami, M., Pirzad, A., & Hojjatdoost, S. (2021). The Impact of Quantum Management Skills on the Formation of Innovative Work Behavior by Relying on the Mediating Role of Psychological Empowerment and Knowledge Management: A Case Study. https://www.jamv.ir/article_130069.html?lang=fa
- Spieler, K. S. (2024). Navigating Autonomy, Competence, and Relatedness: Insights from Middle Managers in Norway. *Administrative Sciences*, 14(5), 102. <https://doi.org/10.3390/admsci14050102>
- Tolooyan, G. A. (2019). Developing a Process Model of Human Resource Managers' Competencies in the Public Sector with Emphasis on the General Policies of the Administrative System. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 3(10), 43-58. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/246>
- Yildiz, B. B., Tüysüz, H., & Öztürk, M. (2023). Analysing the relationship between private school administrators' perceptions of technological leadership competencies and innovation management competencies (a mixed method study). https://www.academia.edu/75083108/ANALYSING_THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_PRIVATE_SCHOOL_ADMINISTRATORS_PERCEPTIONS_OF_TECHNOLOGICAL_LEADERSHIP_COMPETENCIES_AND_INNOVATION_MANAGEMENT_COMPETENCIES_A_MIXED_METHOD_STUDY_1