



Designing a Competency Model for Corporate Entrepreneurship at the Supreme Audit Court of Iran

Mohammadreza Sharahi¹ , Behzad Shahrabi² * , Abdolaziz Pagheh³

^{1, 2} Department of Entrepreneurship, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

³ Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

ARTICLE INFO

Article Type:

Original Research

Received: 2025.10.05

Revised: 2025.11.14

Accepted: 2025.12.23

Keyword:

Competency Model

Governance Institutions

Supreme Audit Court of Iran

Corporate Entrepreneurship

Human Resource Management

*Corresponding Author:

Behzad Shahrabi

Email:

b.shahrabi@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to design an organizational entrepreneurship competency model for the Supreme Audit Court of Iran as a governmental oversight institution. Although environmental change and expectations require fostering entrepreneurship and innovation, the Court's emphasis on accuracy, legal compliance, and risk avoidance complicates entrepreneurship. An exploratory mixed-methods approach was used. Thematic analysis of interviews with 15 experts, including academics, managers, and experts, identified 82 axial codes across eight competency categories. Findings were evaluated and validated using the fuzzy Delphi method and a questionnaire. The model comprises eight dimensions: cognitive and strategic; behavioral and personality; ethical, value-based, and governance; leadership and managerial; interpersonal and networking; opportunity recognition and innovation; technological and data-driven; and technical and specialized competencies. Components include systems thinking and innovative strategy; flexibility and tolerance for ambiguity; public interest, accountability; transformational leadership and change management; negotiation and organizational diplomacy; creativity and action orientation; data literacy and artificial intelligence; and knowledge of financial regulations and auditing. Effective organizational entrepreneurship requires balancing innovation with legal compliance, proactiveness with accountability, and change with stability. The model supports HR management in recruitment, training, performance appraisal, and succession planning.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In recent decades, the role of governmental organizations and governance institutions, including the Court of Accounts, has been rapidly transforming; the complexity of public issues, pressure for accountability at the level of results rather than merely adherence to procedures, and the trend of technological developments have impacted the traditional duties of supervisory institutions and necessitated that they not only enhance their technical auditing capabilities but also learn and apply capacities for innovation, identifying opportunities for process improvement, and creating public value.

Given the rapid environmental changes and growing societal expectations for more efficient services, public sector organizations need to foster an entrepreneurial and innovative spirit. However, the nature of the Supreme Audit Court, which is based on precision, adherence to the law, and avoidance of unnecessary risks, makes the development of this approach complex.

In such a transformation-seeking context, the concept of "organizational entrepreneurship" and specifically, "organizational entrepreneurial competencies" for the staff and managers of supervisory institutions has become a strategic necessity; because capabilities beyond technical auditing knowledge—such as identifying policy reform opportunities, designing innovative solutions for information shortcomings, effective engagement with internal and external stakeholders, and project management—are essential for the Court of Accounts to fulfill its traditional mission within the new perspective.

Reviews indicate that entrepreneurship in the public sector is a growing concept and has gained importance particularly in Supreme Audit Institutions (SAIs); because SAIs, with the responsibility of evaluating policies, reporting on public resource allocation, and enhancing transparency, can expand their role through analytical and methodological innovations. International reports show that many Supreme Audit Institutions are adopting new technologies, increasing engagement with stakeholders, and developing new analytical methods, but this adoption often remains slow or incomplete due to a lack of organizational competencies related to digital transformation management and innovation.

Given the explanations, this research seeks to answer the question: What are the organizational entrepreneurial competencies in the Court of Accounts? And what dimensions and components constitute each of these competencies?

Methodology

This research is a mixed-methods study conducted with the aim of designing a model of organizational entrepreneurial competencies for the Court of Accounts of the country. The mixed method used in this research was exploratory, utilizing qualitative research followed by quantitative research to achieve the research objective. This method is considered particularly suitable for studies aiming to deeply discover concepts, experiences, and complex human and organizational patterns.

The data collection tool in the qualitative part of the research was a semi-structured interview designed based on a review of the literature on entrepreneurial competencies and existing organizational models. In quantitative part, a questionnaire was used for data collection. Sampling was conducted purposively; 15 professors, managers, and experts in the field of public administration and organizational entrepreneurship were selected as individuals with deep experience and knowledge about governmental organizations, particularly the Court of Accounts of the country.

Inclusion criteria consisted of having at least five years of relevant experience, familiarity with decision-making and innovation processes in governmental organizations, and willingness to participate in the interview. For data analysis in the qualitative part of the research, thematic analysis method was employed. This method allows for the identification of patterns and main themes in qualitative data and is suitable for extracting competencies. In the quantitative part, the fuzzy Delphi method was used to evaluate and screen the identified dimensions and components.

Results and Discussion

In this section, through conducting 15 interviews, the dimensions and components of the organizational entrepreneurial competencies model for the Court of Accounts of the country were identified. The analysis of the interviews was performed using thematic analysis method based on the coding process. Coding is a process through which a set of scattered textual data is transformed into meaningful and conceptual data.

This typically begins by identifying open coding categories and continues with axial coding and finally selective coding. In this research, initially, 314 initial conceptual statements were identified in the form of open codes. After analyzing in-depth interviews with experts and managers of the Court of Accounts of the country, 82 codes were extracted in the axial coding stage.

These codes represent the most important characteristics, capabilities, and knowledge that experts and managers of the Court of Accounts consider essential for developing organizational entrepreneurship in this governance institution. Finally, in the selective coding stage, key components for designing the research model were categorized based on eight main competency categories. Subsequently, the Delphi method was used to evaluate and screen the identified dimensions and components in the organizational entrepreneurial competencies model for the Court of Accounts of the country, and experts' views on each of the indicators were reviewed and evaluated over 2 rounds. In the first round, the expert questionnaire was distributed and collected. The experts' opinion in this round indicated the importance of all identified competencies. Ultimately, the organizational entrepreneurial competencies for the Court of Accounts of the country are as follows :

- Cognitive and strategic competencies
- Behavioral and personality competencies
- Ethical, value-based, and governance competencies
- Leadership and managerial competencies
- Interactional and networking competencies
- Opportunity identification and innovation competencies

- Technological and data-driven competencies
- Technical-specialized competencies

Conclusions

From a practical perspective, this model can serve as a foundational framework within the human resource management system of the Court of Accounts of the country. Its practical applications include the following :

- Selection and Recruitment: Selecting individuals who either possess these competencies or have the potential to develop them .
- Training and Development: Designing targeted training courses and developmental programs to cultivate these competencies among employees and managers .
- Performance Evaluation: Establishing an evaluation system that measures and incentivizes innovative performance based on behavioral indicators of these competencies .
- Succession Planning: Identifying and nurturing the next generation of innovative leaders within the Court of Accounts of the country .

As a final conclusion, it can be emphasized that transforming the Court of Accounts into an entrepreneurial organization is not only feasible but essential for its survival and increased effectiveness within Iran's evolving governance landscape. This transformation requires strategic investment in developing human capital that possesses the competencies identified in this research. Future studies could focus on further refining this model and examining the relationships among its various dimensions .



طراحی مدل شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور

محمد رضا شراهی^۱، بهزاد شهرابی^{۲*}، عبدالعزیز پقه^۳

۱ و ۲- گروه کارآفرینی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

۳- گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۷/۱۳ بازنگری مقاله: ۱۴۰۴/۰۸/۲۳ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۰/۰۲ کلید واژگان: مدل شایستگی نهادهای حاکمیتی کارآفرینی سازمانی دیوان محاسبات کشور مدیریت منابع انسانی *نویسنده مسئول: بهزاد شهرابی پست الکترونیکی: b.shahrabi@gmail.com	این پژوهش با هدف طراحی مدل شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور، به‌عنوان نهادی حاکمیتی و نظارتی، انجام شد. با توجه به تحولات پرشتاب محیطی و افزایش انتظارات جامعه برای خدمات کارآمدتر، سازمان‌های بخش عمومی به پرورش روحیه کارآفرینی و نوآوری نیاز دارند؛ باین‌حال، ماهیت دیوان محاسبات، مبتنی بر دقت، قانونمندی و اجتناب از ریسک‌های غیر ضروری، توسعه این رویکرد را پیچیده می‌سازد. پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شد. در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۱۵ خبره شامل اساتید دانشگاهی، مدیران دیوان و کارشناسان با سابقه انجام گرفت و داده‌ها با روش تحلیل مضمون بررسی شد که به شناسایی ۸۲ کد محوری در هشت دسته اصلی شایستگی انجامید. در بخش کمی نیز نتایج با استفاده از روش دلفی فازی و پرسشنامه ارزیابی و تأیید نهایی شدند. نتایج به طراحی مدل جامع شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در هشت بعد اصلی شامل شایستگی‌های شناختی و راهبردی، رفتاری و شخصیتی؛ اخلاقی، ارزشی و حاکمیتی؛ رهبری و مدیریتی؛ تعاملاتی و شبکه‌سازی؛ شناسایی فرصت و نوآوری؛ فناوریانه و داده‌محور؛ و فنی — تخصصی منجر شد. این ابعاد، به‌ترتیب، مؤلفه‌هایی همچون تفکر سیستمی و تدوین راهبرد نوآورانه، انعطاف‌پذیری و تحمل ابهام، تعهد به منافع عمومی و پاسخگویی، رهبری تحول‌آفرین و مدیریت تغییر، مذاکره و دیپلماسی سازمانی، خلاقیت و اقدام‌گرایی، سود داده‌ای و هوش مصنوعی، و دانش قوانین مالی و استانداردهای حسابداری را دربرمی‌گیرد. یافته‌ها نشان داد که کارآفرینی سازمانی اثربخش در نهادهای حاکمیتی مستلزم ترکیبی متوازن از شایستگی‌هاست که میان نوآوری و قانونمندی، پیشگامی و پاسخگویی، و تغییر و ثبات تعادل برقرار کند. مدل ارائه شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی بنیادین در مدیریت منابع انسانی دیوان محاسبات کشور، در زمینه‌های جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری به کار گرفته شود.



۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر، نقش سازمان‌های دولتی و حاکمیتی همچون دیوان محاسبات کشور، دستخوش تحولات بنیادین شده است. پیچیدگی فزاینده مسائل عمومی، افزایش فشارهای بیرونی برای پاسخ‌گویی مبتنی بر نتایج به‌جای صرفاً رعایت رویه‌ها، و شتاب تحولات فناورانه، موجب شده‌اند وظایف سنتی نهادهای نظارتی با چالش‌ها و انتظارات جدیدی مواجه شوند. در چنین شرایطی، این نهادها ناگزیرند علاوه بر ارتقای توانمندی‌های فنی در حوزه حسابرسی، ظرفیت‌های لازم برای نوآوری، شناسایی فرصت‌های بهبود فرایندها، و خلق ارزش عمومی را در ساختار و عملکرد خود توسعه داده و به کار گیرند (دانی و همکاران^۱، ۲۰۲۵).

در چنین بستر تحول‌خواهی، مفهوم «کارآفرینی سازمانی» و به‌ویژه، «شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی»^۲ برای کارکنان و مدیران نهادهای نظارتی تبدیل به یک نیاز راهبردی شده و توانمندی‌هایی فراتر از دانش فنی حسابرسانی مانند شناسایی فرصت‌های اصلاح سیاست‌گذاری، طراحی راه‌حل‌های نوآورانه، تعامل اثربخش با ذی‌نفعان داخلی و بیرونی، و مدیریت پروژه‌ها، ضروری است تا دیوان محاسبات بتواند مأموریت سنتی خود (شفافیت و پاسخگویی) را در منظر نوین حکمرانی عمومی تحقق بخشد (ویونا و همکاران^۳، ۲۰۲۵).

با این حال، مرور اسناد بالادستی و چارچوب‌های موجود در نهادهای عالی حسابرسی نشان می‌دهد که هرچند ساختارهایی برای تعیین و ارزیابی شایستگی‌های کارکنان حسابرسی طراحی شده است، این چارچوب‌ها عمدتاً بر ابعاد فنی، استانداردهای حرفه‌ای و مجموعه‌ای محدود از شایستگی‌های رفتاری متمرکزند. با این وجود، در آن‌ها تلاشی نظام‌مند برای شناسایی، تعریف و سنج‌گذاری شایستگی‌های مرتبط با کارآفرینی سازمانی مشاهده نمی‌شود؛ امری که می‌تواند ظرفیت‌های تحول‌ساز این نهادها را در پاسخ به الزامات محیط پویا و پیچیده حکمرانی عمومی محدود سازد (فاندامنتال و همکاران^۴، ۲۰۱۳).

بررسی ادبیات کارآفرینی در بخش عمومی نشان می‌دهد که کارآفرینی در سازمان‌های دولتی ماهیتی متمایز از بخش خصوصی دارد، زیرا محدودیت‌های قانونی، ساختارهای بوروکراتیک تصمیم‌گیری، الزامات شفافیت و پاسخ‌گویی، و تنوع ذی‌نفعان، الگوی شایستگی‌های موردنیاز را به‌طور اساسی دگرگون می‌سازند. مطالعات نشان می‌دهد که رهبری رابطه‌محور و رفتارهای هدایت‌تغییر^۵، نقش کلیدی در تسهیل رفتارهای کارآفرینانه در سازمان‌های عمومی ایفا می‌کنند و خود کارآفرینی بخش عمومی^۶، نیازمند سازوکارهای نهادی ویژه، یادگیری سازمانی و فرهنگ حمایتی از نوآوری است (دمیرچی اوغلو و چادهوری^۷، ۲۰۲۱).

از منظر نیاز جامعه شناختی- سازمانی، دو عامل بیرونی برجسته به وضوح ضرورت توسعه شایستگی‌های کارآفرینی در دیوان محاسبات را تقویت می‌کنند. نخست، تعهدات بین‌المللی و ملی نسبت به اهداف توسعه پایدار که نهادهای نظارتی را به سمت ارزیابی سیاست‌ها و برنامه‌ها در ابعاد کلان و بین‌بخشی سوق داده است، نیاز به توانایی‌های نوین در تحلیل سیاست‌گذاری کلان، تعامل چندذی‌نفعی و ارائه توصیه‌های راهبردی دارد.

^۱ Danni et al.^۲ Intrapreneurial Entrepreneurship Competences^۳ Vivona et al.^۴ Fundamental et al.^۵ Change-oriented Leadership^۶ Public Sector Entrepreneurship^۷ Demircioglu & Chowdhury

(دیونیسجیو و لازاروسکا^۱، ۲۰۲۵). دوم، شتاب دیجیتالی شدن و ورود فناوری‌های داده‌محور به فرایندهای حسابرسی، امکان و نیاز اتخاذ راهبرد های نوآورانه برای تحلیل داده، خود کارسازی رویه‌ها و طراحی روش‌شناسی‌های نوین را ایجاد کرده است. مطالعات این حوزه صراحتاً نشان می‌دهند پذیرش فناوری تنها با ارتقای ظرفیت‌های فنی محقق نمی‌شود، بلکه نیاز به شایستگی‌های مدیریتی، تغییر فرهنگی، و کارآفرینانه دارد (سکی و مولوی^۲، ۲۰۲۵). بنابراین در دیوان محاسبات، علاوه بر افزایش سواد فنی؛ لازم است شایستگی‌هایی شکل بگیرند که «نوآوری جهت‌دار در خدمت شفافیت و کارایی عمومی» را به پیش ببرند.

با وجود این ضرورت‌ها، بررسی اسناد مرجع شایستگی نشان می‌دهد چارچوب‌های موجود شایستگی مرتبط با نهادهای حسابرسی همچون چارچوب مهارت‌های حرفه‌ای^۳ ایایا اینکه مأخذ مهمی در حوزه فنی بوده و پوشش گسترده‌ای از دانش و مهارت‌های حسابرسی را فراهم می‌کنند، اما شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی را به‌صورت صریح، ساختارمند و قابل اندازه‌گیری تعریف نکرده‌اند؛ این چارچوب‌ها عمدتاً بر «شایستگی‌های حرفه‌ای»، «دانش عملکردی» و «رفتارهای عمومی» تأکید دارند و کمتر به شایستگی‌های کارآفرینی، مدیریت ریسک و نوآوری در سازمان پرداخته‌اند. این خلأ نظری-عملی پیامدهای پژوهشی و کاربردی مهمی دارد.

فقدان یک مدل معتبر از شایستگی‌های کارآفرینی در دیوان محاسبات، از منظر پژوهشی، مانعی برای توسعه دانش تطبیقی درباره پرورش ظرفیت‌های کارآفرینانه در نهادهای نظارتی به شمار می‌آید. از جنبه کاربردی نیز، نبود شاخص‌های سنجش‌پذیر برای این شایستگی‌ها موجب می‌شود فرایندهای توانمند سازی، جذب، ارزیابی عملکرد و مدیریت شایستگی مبتنی بر داده‌های استاندارد نباشند و در نتیجه، نقش نوآورانه دیوان در حکمرانی عمومی تضعیف شود. همچنین، شواهد پژوهشی بیانگر آن است که پیاده‌سازی موفق فناوری و تحول دیجیتال بدون تقویت شایستگی‌های سازمانی مرتبط با رهبری تحول، یادگیری سازمانی و کارآفرینی امکان‌پذیر نیست و اغلب به نتایجی محدود می‌انجامد (دمیرچی او غلو و چادهوری، ۲۰۲۱).

بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش آن است که شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور کدام‌اند و هر یک از این شایستگی‌ها از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی تشکیل می‌شوند؟ طرح چنین مدلی، مزایای نظری و عملی متعددی دارد. در سطح نظری، ابزار مفهومی یک‌پارچه‌ای فراهم می‌آورد که پیوند میان شایستگی‌های کارآفرینانه و مطالعات حکمرانی و مدیریت عمومی را تقویت می‌کند؛ در سطح عملی، امکان طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، و سازوکارهای جذب و توسعه کارکنان دارای توانمندی‌های کارآفرینانه را فراهم می‌سازد و بدین‌وسیله ظرفیت دیوان برای ارائه گزارش‌های تحلیلی خلاقانه و پیشنهادات سیاستی اثربخش را افزایش می‌دهد (اینتوسای^۴، ۲۰۱۸). افزون بر این، مدل پیشنهادی مبنایی برای اندازه‌گیری تأثیر برنامه‌های ایجاد ظرفیت^۵ و سنجش میزان آمادگی سازمان برای پذیرش فناوری‌ها و نوآوری‌ها است؛ آن‌هم در حوزه‌ای که خطای حرفه‌ای یا ریسک‌پذیری نامطلوب عواقب گسترده‌ای دارد و طراحی شایستگی‌ها باید با حساسیت‌های نهادی ویژه‌ای همراه باشد (سکی و مولوی، ۲۰۲۵).

الف- کارآفرینی سازمانی

^۱ Dionisijev & Lazarevska

^۲ Ceci & Moloi

^۳ نظیر چارچوب‌های (2022) IDI و (2022) AFROSAI-E

^۴ INTOSAI

^۵ Capacity Building

مفهوم کارآفرینی در گذر زمان دچار تحول معنایی عمیقی شده است. در دیدگاه کلاسیک، شومپتر (۱۹۳۴) کارآفرین را عامل اصلی نوآوری و توسعه اقتصادی می‌داند و این فرایند را در قالب «تخریب خلاق» توضیح می‌دهد، در حالی که کرزن (۱۹۷۳) بر نقش کارآفرین در شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های بازار تأکید داشت. در رویکردهای معاصر، این برداشت فردمحور جای خود را به نگرشی داده‌است که کارآفرینی را مجموعه‌ای از مهارت‌ها و شایستگی‌های قابل یادگیری و پرورش می‌داند. بر این اساس، کارآفرینی دیگر صرفاً پدیده‌ای اقتصادی و فردی نیست، بلکه به‌منزله قابلیت سازمانی و مدیریتی شناخته می‌شود که خلق ارزش از طریق شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها — فارغ از محدودیت منابع موجود — را امکان‌پذیر می‌سازد (دی‌آنجلو^۱، ۲۰۲۴). این تعریف فراگیر، زمینه را برای کاربرد مفهوم کارآفرینی در سازمان‌های بزرگ و از پیش تأسیس شده فراهم می‌کند. کارآفرینی سازمانی، به مفهوم اعمال روحیه، رفتار و عملکرد کارآفرینانه در داخل یک سازمان بزرگ است. مور و همکاران^۲ (۲۰۲۴) کارآفرینی سازمانی را فرآیندی تعریف می‌کنند که در آن افراد درون سازمان، به صورت انفرادی یا جمعی، یک ایده جدید را دنبال کرده و برای تحقق آن بدون توجه به منابعی که در حال حاضر تحت کنترلشان است، تلاش می‌کنند که منجر به خلق ارزش برای سازمان می‌شود. آنتونسیک و هیسریچ (۲۰۲۳) بر این باورند که کارآفرینی سازمانی پاسخی استراتژیک به محیط رقابتی و غیرقابل پیش‌بینی امروز است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا نوآوری را نهادینه کرده، از فرصت‌های جدید بهره‌برداری کنند و به بازآفرینی خود بپردازند. ضرورت توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های امروزی را می‌توان در چند محور خلاصه کرد: افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری برای پاسخگویی به تغییرات، تسریع در فرآیند نوآوری و توسعه محصولات و خدمات جدید، افزایش رضایت کارکنان با استعداد، و حفظ مزیت رقابتی و تضمین بقای بلندمدت سازمان (کوراتکو^۳ و همکاران^۴، ۲۰۱۵).

کارآفرینی سازمانی به معنای وجود نوآوری با هدف نوسازی یا بازتعریف هدفمند سازمان‌ها، بازارها یا صنایع برای ایجاد یا حفظ برتری رقابتی است. مجموع تلاش‌های نوآوری، نوسازی و سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز یک شرکت و شامل دو مفهوم یا رویکرد اصلی می‌شود: (۱) تولد کسب‌وکارهای جدید در سازمان‌های موجود، یعنی نوآوری یا سرمایه‌گذاری خطرپذیر داخلی، و (۲) تحول سازمان‌ها از طریق نوسازی ایده‌های کلیدی که بر اساس آنها بنا شده‌اند، یعنی نوسازی استراتژیک (گیرماراگاو و همکاران^۵، ۲۰۲۵).

واژه‌نامه کارآفرینی سازمانی بر جنبه‌هایی همچون نوآوری ساختاری، ایجاد فرصت‌های جدید در درون سازمان، ریسک‌پذیری سازمانی کنترل‌شده و فرآیندهای تغییر سازمانی تمرکز دارد. کارآفرینی سازمانی در عمل دارای ابعاد و مؤلفه‌های مشخصی است که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری. نوآوری به ایجاد و به کارگیری ایده‌های جدید در محصولات، خدمات، فرآیندها یا مدل‌های کسب‌وکار اشاره دارد. پیشگامی به معنای جستجوی فعال فرصت‌ها و پیشدستی نسبت به رقبای برای شکل‌دهی به محیط آینده است. ریسک‌پذیری نیز تمایل به تعهد منابع در پروژه‌هایی با احتمال شکست قابل توجه اما با بازدهی بالقوه بالا است (کوپن و ولز^۶، ۲۰۱۹).

^۱ D'Angelo et al.^۲ More et al.^۳ Kuratko et al.^۴ Girma Aragaw et al.^۵ Covin & Wales

مطالعات نشان می‌دهند که کارآفرینی سازمانی در بخش عمومی^۱ به دلیل محدودیت‌های نهادی و الزام‌های پاسخ‌گویی، ابعادی متمایز و چالش‌هایی ویژه دارد؛ به خصوص نقش رهبری تسهیل‌گر و رفتارهای هدایت‌کننده تغییر در برانگیختن رفتارهای کارآفرینانه در سازمان‌های عمومی برجسته است. ادبیات نوین نیز بر این نکته تأکید دارد که کارآفرینی سازمانی باید با سیاست‌های یادگیری سازمانی، مکانیزم‌های پشتیبانی از فعالیت‌ها و سازوکارهای مدیریت ریسک همراه شود تا نوآوری‌ها قابل‌گسترش گردند (ویونا و همکاران، ۲۰۲۴).

پژوهش‌های تطبیقی نشان داده‌اند که بسیاری از نوآوری‌های بخش عمومی در مرحله نمونه‌سازی متوقف می‌شوند یا مقیاس‌پذیر نمی‌شوند؛ لذا یکی از شروط موفقیت کارآفرینی سازمانی، وجود شایستگی‌هایی است که بتوانند تعمیم و گسترش نوآوری را دنبال کنند. برای مثال شایستگی‌هایی در مدیریت شبکه‌های ذی‌نفعان، پایش و ارزیابی نتایج و تبدیل یافته‌ها به توصیه‌های سیاستی قابل‌اجرا. این یافته‌ها نشان می‌دهد که طراحی شایستگی در سطح سازمانی نمی‌تواند صرفاً بر مهارت‌های فنی تکیه کند، بلکه باید ظرفیت‌های مدیریتی و راهبردی لازم برای به‌ثمر رسیدن نوآوری را نیز بسنجد و تقویت کند (دمیرچی اوغلو و چادهوری، ۲۰۲۱).

بررسی‌ها حاکی از آن است که کارآفرینی در بخش عمومی مفهومی رو به رشد است و به‌طور خاص در نهادهای عالی حسابرسی (SAIs) اهمیت یافته است؛ چرا که نهادهای عالی حسابرسی با مسئولیت ارزیابی سیاست‌ها، گزارش‌دهی درباره تخصیص منابع عمومی و تقویت شفافیت، می‌توانند از طریق نوآوری‌های تحلیلی و روش‌شناسانه نقش خود را گسترش دهند و به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و ارتقای کارآمدی نظام‌های حکمرانی عمومی کمک کنند (پریتجه و ساربریک^۲، ۲۰۲۴). گزارش‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که بسیاری از نهادهای عالی حسابرسی فناوری‌های نوین را پذیرفته و تعامل با ذی‌نفعان و روش‌های تحلیلی خود را توسعه می‌دهند، اما کمبود شایستگی‌های سازمانی مرتبط با مدیریت تحول دیجیتال و نوآوری، سرعت، اثربخشی و کیفیت این پذیرش را محدود می‌کند و مانع از بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های نوآورانه و تحلیلی سازمان می‌شود (کننگور^۳، ۲۰۲۱).

یافته‌های تحقیقاتی پیرامون این موضوع همچنین تأکید می‌کنند که تأثیر کارآفرینی در بخش عمومی باید از منظر خلق ارزش عمومی سنجیده شود؛ به این معنا که نوآوری‌ها باید منجر به بهبودهای عینی در شفافیت، پاسخ‌گویی و کارایی منابع گردند، نه صرفاً تغییرات رسمی و دستوری (پریتجه و ساربریک^۲، ۲۰۲۴). بنابراین، شایستگی‌های کارآفرینانه‌ای که برای نهادهای نظارتی طراحی می‌شوند باید شاخص‌هایی برای «خلق ارزش عمومی» داشته باشند و از روش‌های ارزیابی منطبق بر مأموریت نهادهای عالی حسابرسی همچون دیوان محاسبات، بهره بگیرند.

ب- شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی

شایستگی^۴ به‌عنوان یک سازه چندبعدی که تلفیقی از دانش، مهارت، نگرش و ویژگی‌های رفتاری است، شایستگی‌ها در دو دهه اخیر به‌عنوان ابزاری محوری برای مدیریت منابع انسانی و توسعه شغلی مطرح شده‌اند. این بدان معناست که شایستگی‌ها صرفاً مجموعه‌ای از وظایف یا الزامات کاری نیستند، بلکه چارچوبی سیستماتیک برای تعریف چگونگی انجام اثربخش کار فراهم می‌کنند. بر این اساس، شایستگی‌ها نقش کلیدی در طراحی و بهبود فرآیندهای جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و مسیرهای شغلی ایفا می‌کنند و می‌توانند به‌عنوان

^۱ Public Sector Entrepreneurship

^۲ Brétéché & Swarbrick

^۳ Kontogeorga

^۴ Competency

معیاری برای ارتقای توانمندی‌های فردی و سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. افزون بر این، تمرکز بر توسعه شایستگی‌ها، امکان همسویی استراتژیک منابع انسانی با اهداف سازمانی، بهبود بهره‌وری و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی را فراهم می‌آورد (آریباس-آگوئیل و همکاران^۱، ۲۰۲۴).

در سطح مفهومی، ادبیات نوآوری در مدیریت منابع انسانی بر ضرورت «لایه‌بندی شایستگی» (سطح فردی، تیمی، سازمانی) تأکید دارد؛ زیرا برخی توانمندی‌ها صرفاً در کنش‌های فردی نمود می‌یابند و برخی دیگر نیازمند تغییرات ساختاری در واحدها یا کل سازمان‌اند. ادبیات حوزه شایستگی‌های کارآفرینانه در سال‌های اخیر ساختاری‌تر شده و مرورهای نظام‌مند اخیر نشان می‌دهند که این شایستگی را می‌توان به سه دامنه کلی دانش، مهارت و نگرش/اگریش^۲ تفکیک کرد؛ به طوری که مؤلفه‌هایی مانند شناسایی فرصت، مدیریت ریسک، شبکه‌سازی، آموزش‌پذیری و یادگیری تجربی در نقش مهارتی و نگرشی برجسته‌اند (مای و تای^۳، ۲۰۲۵).

نتایج بررسی‌های تجربی نشان می‌دهد که شایستگی‌های کارآفرینانه در سطوح مختلف سازمانی — اعم از نگاه‌های خصوصی یا واحدهای عمومی — دارای ارتباط مثبت و معناداری با خروجی‌های عملکردی هستند. به‌طور خاص، پژوهش‌های تجربی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نشان داده است که ظرفیت‌های سازمانی مرتبط با سازمان‌دهی، یادگیری و شبکه‌سازی، تأثیر قابل توجهی بر بهبود عملکرد، افزایش انعطاف‌پذیری و ارتقای پایداری سازمان دارند. این یافته‌ها حاکی از آن است که تقویت شایستگی‌های کارآفرینانه، نه تنها به ارتقای کارآمدی عملیاتی سازمان‌ها کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش توان آن‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی و بهره‌گیری مؤثر از فرصت‌های نوآورانه نیز می‌شود (سکیب و همکاران^۴، ۲۰۲۲).

شایستگی کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی لزوماً همان محتوای شایستگی در استارت‌آپ‌ها یا کسب‌وکارهای خصوصی نیست؛ بلکه باید متناسب با اهداف خلق ارزش عمومی، چارچوب قانونی، و استانداردهای پاسخ‌گویی تنظیم شود؛ به بیان دیگر، برخی عناصر عمومی شایستگی (مثلاً تفکر راهبردی یا حل مسئله) مشترک هستند، اما نحوه بروز و معیارهای سنجش‌شان در محیط‌های نظارتی متفاوت است (برناردو و براتزکی^۵، ۲۰۲۴). در عمل، توسعه مدل‌های شایستگی برای سازمان‌های عمومی مستلزم تلفیق سه جریان علمی است. ادبیات شایستگی‌های عمومی، دانش کارآفرینی و نوآوری سازمانی، و شواهد بومی نهادی و حرفه‌ای (آریباس-آگوئیل و همکاران^۱، ۲۰۲۴).

ترکیب دو حوزه شایستگی‌ها و کارآفرینی سازمانی، منجر به مفهوم «شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی» می‌شود؛ سازه‌ای که هم ابعاد فردی (مثلاً نوآوری ایده‌پردازانه، انگیزه فردی برای ایجاد تغییر، توانایی حل مسئله خلاقانه) و هم ابعاد ساختاری/سازمانی (مثلاً توانایی طراحی پیکربندی سازمانی، توان تعامل با ذی‌نفعان بیرونی، مهارت در ترسیم مسیرهای اجرای توصیه‌های سیاستی) را دربر می‌گیرد (برناردو و براتزکی^۵، ۲۰۲۴).

مطالعات اولیه در حوزه کارآفرینی بر شناسایی ویژگی‌های شخصیتی متمایز کارآفرینان موفق مانند نیاز به توفیق، تحمل ابهام، کانون کنترل درونی و ... متمرکز بود. با این حال، ناتوانی این رویکرد در پیش‌بینی قطعی موفقیت کارآفرینانه و همچنین عدم قابلیت آموزش بسیاری از این ویژگی‌ها، محققان را به سمت توسعه چارچوب‌های «شایستگی‌های کارآفرینانه» سوق داد. شایستگی، ترکیبی یکپارچه از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و

^۱ Arribas-Aguila et al.

^۲ KSA: knowledge, skills, attitudes

^۳ Mai & Thai

^۴ Sakib et al.

^۵ Bernadó & Bratzke

ویژگی‌های فردی است که باعث عملکرد برتر و موفقیت در یک نقش یا وظیفه خاص می‌گردد (بویاتزیس^۱، ۱۹۹۱). بر این اساس، شایستگی‌های کارآفرینانه به آن دسته از قابلیت‌های قابل یادگیری و توسعه اشاره دارند که به افراد امکان می‌دهند تا وظایف و نقش‌های کارآفرینانه را به طور مؤثر انجام دهند (میچلمور و راولی^۲، ۲۰۱۰).

اگرچه هسته اولیه شایستگی‌های کارآفرینی بین کارآفرینان مستقل و سازمانی مشترک است، اما ماهیت و بستر فعالیت یک کارآفرین سازمانی، مجموعه‌ای از چالش‌های منحصربه‌فرد را پیش روی او قرار می‌دهد که تسلط بر شایستگی‌های تکمیلی و خاص را ضروری می‌سازد. برخلاف کارآفرین مستقل که عموماً مالکیت منابع را در اختیار دارد، کارآفرین سازمانی در درون یک ساختار بروکراتیک، سلسله‌مراتبی و عمدتاً ریسک‌گریز عمل می‌کند. در این محیط، موفقیت او در گرو توانایی کسب مشروعیت سازمانی، جذب و تخصیص منابع داخلی، و متقاعدسازی ذی‌نفعان کلیدی و مدیران ارشد برای حصول حمایت از ابتکارات نوآورانه است (پلویین و همکاران^۳، ۲۰۲۵). بنابراین، شایستگی‌های کلیدی یک کارآفرین سازمانی موفق فراتر از خلاقیت و ریسک‌پذیری است.

در تدوین چارچوب کارآفرینی سازمانی، توجه به مأموریت خاص، بستر سازمانی و زمینه عملیاتی از ضروریات بنیادین محسوب می‌شود. دیوان محاسبات کشور به عنوان نهادی حاکمیتی و نظارتی با ماهیت کاملاً عمومی، مأموریت محوری خود را نظارت بر التزام دستگاه‌های دولتی و عمومی به قوانین بودجه‌ای و مقررات مالی تعریف می‌کند. کلیه فعالیت‌های این نهاد در چارچوب ضوابط قانونی مشخص و در راستای تحقق اهداف کلانی چون پاسخگویی و شفافیت مالی صورت می‌پذیرد. در نگاه اول، این ویژگی‌ها از جمله ماهیت محافظه کارانه و کنترل‌محور؛ سازگاری اندکی با مؤلفه‌هایی چون ریسک‌پذیری و نوآوری نشان می‌دهند. با این حال، در عمل، دیوان محاسبات نیز تحت تأثیر فشارهای فزاینده محیطی، همانند سایر سازمان‌ها، ناگزیر به پذیرش تغییر و اتخاذ رویکردهای نوآورانه شده است. عواملی نظیر رشد کمی و کیفی تراکنش‌های مالی دولتی، ظهور صور نوین و فرامرزی جرائم مالی، تحولات شتابان فناوری‌های مالی و الزامات گذار به دولت الکترونیک، رویه‌های سنتی نظارت و حسابرسی را با چالش‌های جدی مواجه ساخته‌اند (کاوید و همکاران^۴، ۲۰۲۵).

برای مثال، نظارت بر قراردادهای بزرگ دولتی در حوزه فناوری اطلاعات یا پروژه‌های زیرساختی پیچیده، نیازمند به‌کارگیری روش‌های نوین حسابرسی، استفاده از ابزارهای داده‌کاوی و هوش مصنوعی و توسعه نرم‌افزارهای تخصصی است. لذا کارآفرینی سازمانی به عنوان یک ضرورت راهبردی برای دیوان محاسبات مطرح می‌شود. توسعه شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در میان کارکنان می‌تواند به خلق و به‌کارگیری نوآوری‌هایی در روش‌های نظارتی، افزایش کارایی فرآیندهای حسابرسی، ارائه خدمات مشاوره‌ای ارزش‌آفرین به دستگاه‌های تحت نظارت و در نهایت، ارتقای کیفیت و اثربخشی نظارت مالی کشور بینجامد (اولومکور^۵، ۲۰۲۴). بنابراین، کارآفرینی در این بافت به معنای انجام مأموریت حاکمیتی با روش‌هایی نوآورانه، چابک و اثربخش است. مبانی نظری ارائه شده نشان می‌دهد طراحی مدل شایستگی برای کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور، یک سرمایه‌گذاری راهبردی برای آینده این نهاد حیاتی است. این مدل باید بر پایه درک عمیقی از مفهوم

^۱ Boyatzis^۲ Mitchelmore & Rowley^۳ Baawain et al.^۴ Covid et al.^۵ Olumekor

کارآفرینی به عنوان یک مجموعه شایستگی اکتسابی، ماهیت کارآفرینی سازمانی به عنوان موتور محرک نوآوری در سازمان‌های بزرگ، و ویژگی‌های منحصربه‌فرد بافت حاکمیتی، نظارتی و قانونی دیوان محاسبات استوار باشد. این مدل باید شایستگی‌هایی را دربرگیرد که به کارکنان دیوان توانایی نوآوری در چارچوب قانون، متقاعد سازی مدیران برای حمایت از ایده‌های جدید، مدیریت پروژه‌های نوآورانه نظارتی و شبکه‌سازی مؤثر در درون سازمان را بدهد. چنین مدلی می‌تواند مبنای علمی برای بازتعریف نظام‌های جذب، گزینش، آموزش و ارزیابی عملکرد دیوان محاسبات قرار گیرد و در نهایت، منجر به ارتقای کیفیت نظارت مالی و تحقق هرچه بهتر مأموریت حاکمیتی این نهاد شود. در جدول شماره ۱، خلاصه‌ای از مدل‌های شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه ابعاد و ویژگی‌های شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی

ردیف	محقق (سال)	ابعاد اصلی شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی
۱	سکی و مولوی (۲۰۲۵)	شایستگی‌های فناوری، سودمندی داده‌ای، توانمندی در توسعه راهکارهای نوآورانه
۲	ریگس و همکاران (۲۰۲۴)	شایستگی‌های سیاسی-سازمانی (نفوذ و متقاعدسازی، شبکه‌سازی درون سازمانی، درک سیاسی، مدیریت تعارض)
۳	فورتادو و همکاران (۲۰۲۴)	شناسایی فرصت، تفکر ارزشی، ارتباط و همکاری، مدیریت ریسک، یادگیری انطباقی
۴	ویونا و همکاران (۲۰۲۴)	رهبری تحول‌گرا، شبکه‌سازی میان‌بخشی، ظرفیت سازمانی، چارچوب‌های نهادی
۵	آنتیسک و هیسریچ (۲۰۲۳)	نوآوری، پیشگامی، ریسک‌پذیری، خودراهبری، انطباق‌پذیری
۶	کمل (۲۰۲۳)	نوآوری در چارچوب قانون، خلاقیت کنترل شده، پاسخگویی و ارزش‌آفرینی عمومی
۷	دمیرچی‌اوغلو، حامدودین و ناکس (۲۰۲۳)	شبکه‌سازی بین‌بخشی، رفتارهای نوآورانه کارکنان دولت
۸	موریس و همکاران (۲۰۱۰)	رهبری تحول‌آفرین، تفکر استراتژیک، تحمل ابهام، شبکه‌سازی
۹	اوربانیک (۲۰۲۲)	تفکر سیستمی، ارزش‌آفرینی، پایداری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی
۱۰	احمد (۲۰۲۲)	نوآوری در فرآیندها، شناسایی فرصت‌های جدید، مدیریت ریسک
۱۱	ساکیب و همکاران (۲۰۲۲)	شایستگی‌های فردی، مهارت‌های اجرایی، گرایش‌های رفتاری
۱۲	دمیرچی‌اوغلو و چادهوری (۲۰۲۱)	شایستگی‌های رهبری، توانمندی در ایجاد چشم‌انداز، توانمندی در تسهیل نوآوری
۱۳	هایتون و همکاران (۲۰۲۱)	یادگیری از شکست، اقدام‌گرایی، پشتکار، انعطاف‌پذیری شناختی
۱۴	زهاو و همکاران (۲۰۱۹)	نوآوری، پیشگامی، ریسک‌پذیری، خودکارآمدی کارآفرینانه
۱۵	بارنت و همکاران (۲۰۱۸)	توانایی انتشار دانش، اشتراک‌گذاری اطلاعات، یادگیری سازمانی
۱۶	محمدي و همکاران (۱۴۰۱)	خلاقیت، اعتماد به نفس، رهبری، تصمیم‌گیری، تفکر کل‌نگر، شناسایی فرصت، تعهد، صداقت
۱۷	رحمانی و سجادی (۱۴۰۰)	شناسایی و بهره‌برداری از فرصت، نوآوری در ارائه خدمات عمومی، تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت

ردیف	محقق (سال)	ابعاد اصلی شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی
۱۸	عزیزی و قلی پور (۱۳۹۹)	مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تعهد اخلاقی، توانمندسازی ذینفعان، ایجاد شبکه‌های مشارکتی، نوآوری اجتماعی
۱۹	زارعی متین و همکاران (۱۳۹۵)	باور به خودکارآمدی، مهارت‌های ارتباطی، دانش حرفه‌ای، مهارت‌های مدیریتی، رهبری تحول‌آفرین، اخلاق حرفه‌ای، نگرش مثبت به تغییر
۲۰	خانجان و سعیدی (۱۴۰۲)	تسلط بر قوانین نظارتی، نوآوری، نفوذ و متقاعدسازی، مدیریت تعارض، تفکر آینده‌نگر، همسوسازی نوآوری با مأموریت حاکمیتی
۲۱	یادگاری و شاه حسینی (۱۴۰۰)	مقاومت در برابر فشارهای بیرونی، نوآوری در شرایط تحریم و محدودیت، تاب‌آوری سازمانی، مدیریت منابع محدود

با بررسی تلفیقی ادبیات موضوع در حوزه شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی، می‌توان به یک چارچوب چندسطحی و پویا دست یافت که در آن برهم‌کنش عوامل خرد و کلان، موفقیت سازمانی را شکل می‌دهد. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که این شایستگی‌ها از سطح فردی و نگرشی فراتر رفته و به قابلیت‌های پیچیده سازمانی و نهادی گسترش یافته‌اند. در سطح خرد، مؤلفه‌های شناختی و رفتاری نظیر تفکر استراتژیک، تاب‌آوری فردی، تحمل ابهام و پیشگامی، پایه‌های ضروری را تشکیل می‌دهند. این ویژگی‌ها در کنار توانایی شنا سایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، بستر لازم برای اقدامات کارآفرینانه را فراهم می‌کنند. در سطح میانی، شایستگی‌های ارتباطی و شبکه‌ای نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند. پژوهش‌ها بر اهمیت نفوذ سازمانی، مدیریت تعارض، شبکه‌سازی درون و بین سازمانی و توانایی ایجاد ائتلاف‌های راهبردی تأکید دارند. این توانمندی‌ها، امکان جریان آزاد اطلاعات، تسهیل یادگیری سازمانی و توسعه نوآوری‌های جمعی را ممکن می‌سازند. در این سطح، رهبری تحول‌آفرین به عنوان عامل کاتالیزور، با خلق چشم‌انداز و تسهیل فرآیندهای نوآوری، زمینه را برای تغییرات سازمانی مهیا می‌کند.

در سطح کلان، ملاحظات نهادی و راهبردی اهمیت فزاینده‌ای می‌یابند. شایستگی‌هایی نظیر نوآوری در چارچوب قانون، پاسخگویی اجتماعی، ارزش‌آفرینی عمومی و تطابق با چارچوب‌های نهادی، نشان‌دهنده ضرورت تلفیق کارآفرینی با مسئولیت‌پذیری نهادی است. مؤلفه‌هایی نظیر تاب‌آوری سازمانی در برابر فشارهای بیرونی، نوآوری در شرایط تحریم و پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، ابعاد اصلی شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی را تشکیل می‌دهند.

این یافته‌ها حاکی از آن است که سازمان‌های کارآفرین، ناگزیر به توسعه قابلیت‌های پویایی هستند که آن‌ها را قادر می‌سازد در محیط‌های پیچیده و پرابهام، به خلق ارزش پایدار و مشروعیت نهادی دست یابند. اما آنچه در مدل‌های مذکور، کمتر مورد توجه واقع شده است، مهارت بهره‌برداری از فناوری‌های دیجیتال و تحلیل داده است. مطالعات نشان می‌دهد که توانمندی در استفاده از فناوری‌های نوین، داده‌های تحلیلی و ابزارهای دیجیتال، به‌عنوان زیرساخت کارآفرینی سازمانی، اهمیت زیادی دارد و سازمان‌های دولتی بدون این قابلیت‌ها ممکن است در پیاده‌سازی راهکارهای نوآورانه با محدودیت مواجه شوند.

۲. پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی در خصوص موضوع تحقیق نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات زیادی به موضوع شایستگی‌های کارآفرینی پرداخته‌اند، اما شکاف واضحی در زمینه طراحی یک مدل بومی و زمینه‌ای برای سازمان‌های نظارتی و حاکمیتی مانند دیوان محاسبات کشور وجود دارد. مطالعات خارجی عمدتاً بر بخش خصوصی و مطالعات داخلی بر بخش عمومی متمرکز بوده‌اند. هیچ‌کدام به طور خاص به الزامات

منحصربه‌فرد یک نهاد عالی نظارتی که باید در چارچوب قوانین سختگیرانه، نوآوری کند، نپرداخته‌اند. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف و طراحی مدلی که هم شایستگی‌های عمومی کارآفرینی و هم شایستگی‌های خاص بر بستر، دیوان محاسبات را دربرگیرد، ضروری به نظر می‌رسد. به عنوان نمونه، لاجسی^۱ (۲۰۲۵) در یک مطالعه سیستماتیک، نتایج چهار تحقیق تجربی تحلیل و ترکیب شد. این پژوهش با بهره‌گیری از روش فراترکیب و پروتکل‌های نظام‌مند مرور ادبیات انجام گرفت. یافته‌ها نشان دادند که شایستگی‌های سیاسی-سازمانی، حتی بیش از شایستگی‌های مرتبط با خلاقیت فنی، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت کارآفرینان سازمانی در محیط‌های بوروکراتیک دارند (لاجسی، ۲۰۲۵).

کمبل^۲ (۲۰۲۵) در پژوهشی این مطالعه به مقایسه کاربرد مدل‌های شایستگی در انواع سازمان‌های دولتی پرداخت و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی اسناد و مدارک پنجاه سازمان دولتی انجام شد. نتایج نشان داد که سازمان‌های نظارتی و حاکمیتی برای دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف خود، نیازمند شایستگی‌های ویژه‌ای هستند که شامل نوآوری در چارچوب قانون و خلاقیت کنترل‌شده می‌شود و این شایستگی‌ها نقش کلیدی در ارتقای کارآمدی و اثربخشی عملکرد این نهادها ایفا می‌کنند (کمبل، ۲۰۲۵). اوروزکو و همکاران^۳ (۲۰۲۴) در مقاله‌ای به مطالعه موردی چند سازمان دولتی پرداختند. این پژوهش با استفاده از روش کیفی و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۴۰ مدیر میانی و ارشد انجام شد. آن‌ها دریافتند که عواملی مانند حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی باز و سیستم پاداش متناسب، پیش‌نیازهای ضروری برای ظهور و توسعه شایستگی‌های کارآفرینی در کارکنان هستند (اوروزکو و همکاران، ۲۰۲۴).

اولومکور^۴ (۲۰۲۴) در مقاله‌ای به بررسی موانع و تسهیل‌کننده‌های توسعه رفتار کارآفرینانه در بخش دولتی پرداخت. این پژوهش که به روش کیفی و با انجام ۳۰ مصاحبه عمیق با مدیران ارشد دولتی انجام شد، نشان داد که فقدان یک مدل شایستگی بومی شده، یکی از اصلی‌ترین موانع نهادینه شدن کارآفرینی سازمانی در بخش عمومی است (اولومکور، ۲۰۲۴). مطالعه‌ای توسط طالب‌پور و همکاران^۵ (۲۰۲۳) با عنوان طراحی مدل شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. این پژوهش به روش آمیخته و در دو مرحله کیفی و کمی انجام شد. در مرحله کیفی، با استفاده از مصاحبه‌های عمیق با ۲۰ خبره و تحلیل مضمون، ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌ها شناسایی گردید. در مرحله کمی، پرسشنامه‌ای بین ۳۰۰ مدیر و کارشناس توزیع شد تا مدل پیشنهادی مورد آزمون و تأیید قرار گیرد. نتایج پژوهش منجر به شناسایی پنج بعد اصلی و ۲۳ مؤلفه شد که مبنایی معتبر برای توسعه و ارزیابی شایستگی‌های سازمانی فراهم می‌کند و امکان به‌کارگیری آن در مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی توسعه شغلی را فراهم می‌سازد (طالب‌پور و همکاران، ۲۰۲۳).

آنتونسیک و آنتونسیک^۴ (۲۰۲۳) یک مدل جامع از شایستگی‌های مورد نیاز برای سطوح مختلف سازمانی ارائه دادند. این پژوهش با استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه در ۱۵ سازمان بزرگ انجام شد و داده‌ها از طریق مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد جمع‌آوری گردید. مدل آن‌ها بر این نکته تأکید دارد که شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در هر سطحی باید به صورت افقی و عمودی هم‌سو و یکپارچه شوند (آنتونسیک و آنتونسیک، ۲۰۲۳). ترنر و همکاران^۵ (۲۰۲۱) به بررسی اثربخشی برنامه‌های آموزشی مختلف در پرورش

^۱ Lajçi^۲ Campbell^۳ Orozco et al.^۴ Antoncic & Antoncic^۵ Treanor et al.

شایستگی‌های کارآفرینانه سازمانی پرداختند. این پژوهش به روش آزمایشی و با استفاده از گروه کنترل و آزمایش در طول یک دوره دو ساله انجام شد. یافته‌های آن‌ها حاکی از آن بود که روش‌های یادگیری تجربه‌بنیان به مراتب اثربخش‌تر از آموزش‌های تئوری‌محور هستند (ترنر و همکاران، ۲۰۲۱).

اوربانیک^۱ (۲۰۱۸) این پژوهش به بررسی شایستگی‌های مورد نیاز برای تلفیق اهداف پایداری با فعالیت‌های کارآفرینانه پرداخت. مطالعه به روش ترکیبی و شامل تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها و تحلیل کمی داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها انجام شد. یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های مرتبط با تفکر سیستمی و خلق ارزش برای چند ذی‌نفع، نقش بسیار مهمی در موفقیت و اثربخشی سازمان‌های عمومی ایفا می‌کنند و می‌توانند چارچوبی مؤثر برای همسوسازی اقدامات کارآفرینانه با اهداف توسعه پایدار فراهم آورند (اوربانیک، ۲۰۱۸). بائو و همکاران^۲ (۲۰۱۵) در پژوهشی یک پرسشنامه استاندارد برای اندازه‌گیری شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی طراحی و اعتبار سنجی کردند. این مطالعه به روش پیمایشی و با استفاده از نمونه‌ای متشکل از ۵۰۰ کارمند در سازمان‌های مختلف انجام شد و شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی شامل نوآوری، پیشگامی، ریسک‌پذیری و خودکارآمدی کارآفرینانه تعیین شدند (بائو و همکاران، ۲۰۱۵).

موریس و همکاران^۳ (۲۰۱۰) به بررسی نقش شایستگی‌های رهبری در تقویت نوآوری در سازمان‌های بزرگ پرداختند. این پژوهش با استفاده از روش ترکیبی انجام شد که در فاز کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد و در فاز کمی از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها از ۲۵۰ سازمان استفاده کردند. یافته‌ها نشان داد شایستگی‌هایی مانند تفکر استراتژیک، تحمل ابهام و توانایی ایجاد شبکه‌های درون سازمانی، پیش‌بینی‌کننده‌های قوی برای موفقیت پروژه‌های کارآفرینانه هستند (موریس و همکاران، ۲۰۱۰). گارسیامورالز و همکاران^۴ (۲۰۰۶) نیز به این نتیجه رسیدند که سازمان‌هایی که مکانیسم‌های قوی برای یادگیری از شکست و انتشار دانش دارند، در پرورش کارکنان با شایستگی‌های کارآفرینانه موفق‌تر عمل می‌کنند. این پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از ۳۰۰ سازمان انجام شد (گارسیامورالز و همکاران، ۲۰۰۶).

جدول ۲. پیشنهاد مطالعات داخلی و خارجی

محقق (سال)	موضوع تحقیق	نتایج به دست آمده
ریگس و همکاران (۲۰۲۴)	تحلیل شایستگی‌های متمایز کارآفرینان سازمانی	در سازمان‌های بوروکراتیک شایستگی‌های سیاسی، نفوذ و متقاعدسازی از شایستگی‌های فنی، مهم‌تر هستند.
آنتیسک و هیسریچ (۲۰۲۳)	ارائه مدل جامع شایستگی‌های مورد نیاز برای سطوح مختلف سازمانی	شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در هر سطحی باید به صورت افقی (بین واحدها) و عمودی (در سلسله مراتب)، هم‌سو و یکپارچه شوند.
کمیل (۲۰۲۳)	کاربرد مدل‌های شایستگی در سازمان‌های دولتی	سازمان‌های نظارتی به شایستگی‌هایی مانند نوآوری در چارچوب قانون و خلاقیت کنترل‌شده نیاز دارند.
هایتون و همکاران (۲۰۲۳)	بررسی اثربخشی برنامه‌های آموزشی پرورش شایستگی‌ها	روش‌های یادگیری تجربه‌بنیان (مانند پروژه‌های واقعی) به مراتب اثربخش‌تر از آموزش‌های تئوری‌محور هستند.

^۱ Urbaniec

^۲ Bau et al.

^۳ Morris et al.

^۴ García-Morales et al.

محقق (سال)	موضوع تحقیق	نتایج به دست آمده
احمد (۲۰۲۲)	بررسی موانع توسعه رفتار کارآفرینانه در بخش دولتی	فقدان یک مدل شایستگی بومی شده، از اصلی‌ترین موانع نهادینه شدن کارآفرینی سازمانی در بخش عمومی است.
موریس، کوراتکو و کووین (۲۰۲۲)	بررسی نقش شایستگی‌های رهبری در تقویت نوآوری در سازمان‌های بزرگ	شایستگی‌های تفکر استراتژیک، تحمل ابهام و توانایی ایجاد شبکه‌های درون‌سازمانی، پیش‌بینی‌کننده‌های قوی برای موفقیت پروژه‌های کارآفرینانه هستند.
اوربانیک (۲۰۲۲)	بررسی شایستگی‌های مورد نیاز برای سازمان‌های عمومی	شایستگی‌های تفکر سیستمی و ارزش‌آفرینی چند دینفعی برای سازمان‌های عمومی حائز اهمیت است.
اولاباسی و آکینولا (۲۰۲۰)	مطالعه موانع و تسهیل‌کننده‌های سازمان‌های دولتی	حمایت مدیر ارشد، فرهنگ سازمانی باز و سیستم پاداش مناسب، پیش‌نیاز ضروری برای توسعه شایستگی‌ها است.
زهاو و همکاران (۲۰۱۹)	طراحی و اعتبارسنجی یک پرسشنامه استاندارد	شایستگی‌های کارآفرینانه سازمانی شامل نوآوری، پیشگامی، ریسک‌پذیری و خودکارآمدی است.
بارنت و همکاران (۲۰۱۸)	نقش یادگیری سازمانی در توسعه شایستگی‌ها	سازمان‌هایی که مکانیسم قوی برای یادگیری از شکست دارند، در پرورش شایستگی‌های کارآفرینانه موفق‌ترند.
خانجان و سعیدی (۱۴۰۲)	شناسایی الزامات استقرار مدل در دیوان محاسبات	شناسایی و اولویت‌بندی الزامات نرم (فرهنگی-انگیزشی) و سخت (ساختاری-فناورانه) برای استقرار مدل.
محمدی و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی مدل شایستگی‌ها در وزارت ورزش و جوانان	شناسایی ۵ بعد اصلی (شایستگی‌های فردی، مدیریتی، راهبردی، اخلاقی-انگیزشی و زمینه‌ای) و ۲۳ مولفه.
غفاری و رضوی (۱۴۰۱)	رابطه بین هوش سازمانی و شایستگی‌های کارآفرینی	ابعاد هوش سازمانی پیش‌بینی‌کننده‌های مثبت و معناداری برای سطح شایستگی‌های کارآفرینی هستند.
یادگاری و شاه حسینی (۱۴۰۰)	طراحی الگوی شایستگی‌ها برای مدیران صنعت نفت	ارائه مدلی که بر شایستگی‌های مقاومت در برابر فشارهای بیرونی و نوآوری در شرایط تحریم تأکید دارد.
رحمانی و سجادی (۱۴۰۰)	تأثیر شایستگی‌های کارآفرینانه مدیران بر عملکرد	شایستگی‌های شناسایی فرصت، نوآوری و تصمیم‌گیری مدیران بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
عزیزی و قلی‌پور (۱۳۹۹)	ارائه مدل شایستگی‌های کارآفرینی اجتماعی	مدل نهایی شامل مولفه‌هایی مانند مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تعهد اخلاقی و توانمندسازی دینفعان شد.
حسینی و داوری (۱۳۹۸)	شناسایی و رتبه‌بندی موانع توسعه کارآفرینی سازمانی	موانع ساختاری-سازمانی (مانند مقررات دست و پاگیر) مهم‌ترین مانع در برابر بروز شایستگی‌ها هستند.
طباطباییان و همکاران (۱۳۹۷)	تدوین مدل شایستگی‌های محوری مدیران دولتی	مولفه‌هایی مانند «خلاقیت و نوآوری» و «تحول‌گرایی» به عنوان بخشی از شایستگی‌های محوری معرفی شدند.
کردنائیج و صمدی (۱۳۹۶)	نقش شایستگی‌های مدیران میانی در کارآفرینی سازمانی	مدیران میانی نقش کلیدی در تسهیل فعالیت‌های کارآفرینانه دارند و به شایستگی‌های ارتباطی نیازمندند.
زارعی متین و همکاران (۱۳۹۵)	تبیین مولفه‌های شایستگی کارآفرینانه در سازمان‌های عمومی	هفت شایستگی اصلی باور به خودکارآمدی، مهارت‌های ارتباطی، دانش حرفه‌ای، مهارت‌های مدیریتی، رهبری تحول‌آفرین، اخلاق حرفه‌ای و نگرش مثبت به تغییر.

۳. اهداف و سؤالات پژوهش

هدف این پژوهش، طراحی مدل شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور به عنوان نهادی حاکمیتی و نظارتی است. لذا سؤالات تحقیق بدین ترتیب طراحی شده‌اند:

- ابعاد شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور کدامند؟

- غربالگری ابعاد مدل شایستگی های کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور چگونه است؟
- سطح بندی ابعاد شایستگی های کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور چگونه است؟

۴. روش پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش، آمیخته اکتشافی بود که به ترتیب از روش تحقیق کیفی و سپس، کمی برای دستیابی به هدف پژوهش، استفاده شده است. این روش، به ویژه در مطالعاتی که هدف کشف عمیق مفاهیم، تجربه ها و الگوهای پیچیده انسانی و سازمانی است، روشی مناسب تلقی می شود. ابزار جمع آوری داده در بخش کیفی تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که بر اساس مرور ادبیات شایستگی های کارآفرینی و مدل های سازمانی موجود طراحی شد. سوالات مصاحبه شامل ابعاد شایستگی های فردی، مدیریتی، رفتاری و ... بوده و با هدف کشف دیدگاه های خبرگان درباره توانمندی ها، مهارت ها و نگرش های لازم برای ارتقای کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور انجام شد. در بخش کمی تحقیق نیز از پرسشنامه برای گردآوری داده ها استفاده شد. نمونه گیری در این پژوهش به شیوه هدفمند صورت گرفت؛ به این صورت که ۱۵ نفر از اساتید، مدیران و خبرگان حوزه مدیریت دولتی و کارآفرینی سازمانی، به عنوان افرادی که تجربه و دانش عمیق درباره سازمان های دولتی و به ویژه دیوان محاسبات کشور دارند، انتخاب شدند. معیارهای ورود شامل داشتن حداقل پنج سال سابقه مرتبط، آشنایی با فرآیندهای تصمیم گیری و نوآوری در سازمان های دولتی و تمایل به مشارکت در مصاحبه بوده است. برای تحلیل داده ها در بخش کیفی، روش تحلیل مضمون^۱ استفاده شد. این روش امکان شناسایی الگوها و موضوعات اصلی در داده های کیفی را فراهم می کند. در بخش کمی نیز از روش دلفی فازی برای ارزیابی و غربالگری ابعاد و مولفه ها، استفاده شد. برای رسیدن به این هدف، شاخص ها در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و پس از تحلیل در دو دور (رانند)، شاخص های نهایی به دست آمد. دلیل استفاده از مجموعه های فازی در این تحقیق این بود که مجموعه های فازی، با توضیحات زبانی مبهم انسانی سازگاری بیشتری دارد. بنابراین بهتر است از اعداد فازی برای تصمیم گیری در دنیای واقعی و پیش بینی بلندمدت استفاده کرد. در این مطالعه از جدول ۳ برای فازی سازی نظر خبرگان استفاده شد.

جدول ۳. طیف فازی هفت درجه ای برای ارزش گذاری شاخص ها

متغیر زبانی	مقدار فازی	معادل فازی مثلثی
کاملاً بی اهمیت	$\tilde{1}$	(0, 0, 0.1)
خیلی بی اهمیت تا بی اهمیت	$\tilde{2}$	(0, 0.1, 0.3)
بی اهمیت	$\tilde{3}$	(0.1, 0.3, 0.5)
بی اهمیت تا اهمیت متوسط	$\tilde{4}$	(0.3, 0.5, 0.75)
متوسط	$\tilde{5}$	(0.5, 0.75, 0.9)
متوسط تا با اهمیت	$\tilde{6}$	(0.75, 0.9, 1)
کاملاً با اهمیت	$\tilde{7}$	(0.9, 1, 1)

برای افزایش اعتبار داده ها از تثبیت داده ها از طریق بررسی اعضاء و هم ترازى با منابع ادبی و مدل های موجود استفاده شد. همچنین، برای اطمینان از قابلیت اعتماد و صحت یافته ها، از روش های تضمین کیفیت پژوهش کیفی مانند شفاف سازی فرآیند جمع آوری داده ها، ضبط دقیق مصاحبه ها، نگهداری دفتر یادداشت

^۱ Thematic Analysis

محقق و مستند سازی مراحل تحلیل استفاده شد. این اقدامات موجب شد که یافته‌های پژوهش از نظر روایی و قابلیت اعتماد دارای استحکام لازم باشند. در نهایت، یافته‌ها بر اساس طبقه‌بندی شایستگی‌ها و تحلیل موضوعی استخراج شد و مدل پیشنهادی شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی برای دیوان محاسبات کشور بر اساس تلفیق داده‌های مصاحبه و پرسشنامه، طراحی گردید.

۵. یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق در دو بخش یافته‌های بخش کیفی تحقیق با هدف شناسایی ابعاد مدل شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور و یافته‌های بخش کمی تحقیق به منظور ارزیابی و غربال‌گری ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده، ارائه می‌شود. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی نیز در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی

ویژگی‌های جمعیت شناختی		فراوانی	درصد	ویژگی‌های جمعیت شناختی		فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۲	۸۰٪	تحصیلات	کارشناسی ارشد	۹	۶۰٪
	زن	۳	۲۰٪		دکتری	۶	۴۰٪
سن	بین ۴۰ تا ۵۰ سال	۷	۴۷٪	سابقه	بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۷	۴۷٪
	بین ۵۰ تا ۶۰ سال	۶	۴۰٪		کاری	بالتر از ۳۰ سال	۸
	بالتر از ۶۰ سال	۲	۱۳٪	نوع خبرگی	خبره دانشگاهی	۶	۴۰٪
					خبره تجربی	۹	۶۰٪

الف- یافته‌های بخش کیفی پژوهش

در این بخش با انجام ۱۵ مصاحبه، ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور شناسایی شدند. تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و بر اساس فرآیند کدگذاری انجام شد. کدگذاری فرآیندی است که طی آن مجموعه‌ای داده متنی و پراکنده به داده‌هایی با معنی و مفهوم تبدیل می‌گردد. این امر معمولاً با مشخص کردن مقوله‌های کدگذاری باز شروع و با کدگذاری محوری و نهایتاً کدگذاری گزینشی^۱ ادامه می‌یابد. در این پژوهش نیز ابتدا ۳۱۴ گزاره مفهومی اولیه در قالب کدهای باز، شناسایی شد. پس از تحلیل مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و مدیران دیوان محاسبات کشور، ۸۲ کد در مرحله کدگذاری محوری استخراج گردید. این کدها نشان‌دهنده مهم‌ترین ویژگی‌ها، توانمندی‌ها و دانشی هستند که خبرگان و مدیران دیوان محاسبات کشور برای توسعه کارآفرینی سازمانی در این نهاد حاکمیتی ضروری می‌دانند. در نهایت در کدگذاری گزینشی، مولفه‌های کلیدی برای طراحی مدل تحقیق، بر اساس هشت دسته شایستگی اصلی دسته‌بندی شدند که نتایج این بخش در جدول شماره ۵، گزارش شده است.

جدول ۵. جدول کدهای محوری و دسته‌بندی شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور

^۱ Open, Axial & Selective Coding

کدهای محوری	شایستگی‌های احصاء شده
تفکر سیستمی، توان تحلیل محیط کلان و تدوین چشم‌انداز بلندمدت، تصمیم‌گیری تحت شرایط ابهام، ارزیابی ریسک راهبردی، برنامه‌ریزی برای تحول، همسوسازی اهداف نوآوری با مأموریت سازمان، تفکر انتقادی، مدل‌سازی ذهنی پیچیده، پیش‌بینی روندهای آینده نظارت مالی، درک روابط علی و معلولی	۱. شایستگی‌های شناختی و راهبردی
انعطاف‌پذیری و سازگاری، پشتکار و استقامت، اعتماد به نفس، تحمل استرس و فشار، کنجکاوی حرفه‌ای، عمل‌گرایی و نتیجه‌محوری، یادگیری مستمر، تحمل ابهام، خوش‌بینی واقع‌بینانه، جسارت فکری، پی‌گیری مستمر	۲. شایستگی‌های رفتاری و شخصیتی
صداقت و درستکاری، تعهد به منافع عمومی، پاسخگویی و شفافیت، رعایت چارچوب‌های قانونی و شرعی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، اخلاق حرفه‌ای، عدالت‌محوری، استقلال رأی و عمل، وطن‌دوستی، حفظ حریم خصوصی اطلاعات، رعایت انصاف	۳. شایستگی‌های اخلاقی، ارزشی و حاکمیتی
رهبری تحول‌آفرین، توانایی انگیزش و توانمندسازی تیم، مدیریت تغییر، تفویض اختیار، کوچینگ و منتورینگ، ایجاد اعتماد و انسجام در تیم، مدیریت عملکرد نوآوران، برنامه‌ریزی منابع، هدایت تیم‌های پروژه‌محور، ایجاد فرهنگ سازمانی نوآور	۴. شایستگی‌های رهبری و مدیریتی
مهارت مذاکره، مدیریت تعارض، کار تیمی و همکاری، هوش هیجانی، گوش دادن فعال، ارتباطات کلامی و غیرکلامی مؤثر، مهارت متقاعدسازی، ساخت شبکه‌های درون‌سازمانی، ارتباط با مراجع قانونی، مشارکت‌سازی ذینفعان، دیپلماسی سازمانی	۵. شایستگی‌های تعاملاتی و شبکه‌سازی
شناسایی فرصت‌های بهبود در فرآیندهای نظارتی، خلاقیت و نوآوری، اقدام‌گرایی و پیشگامی، تحمل شکست و یادگیری از آن، کنجکاوی و جستجوگری، تجاری‌سازی ایده‌های نو، بهبود مستمر فرآیندها، ایده‌پردازی کاربردی، تشخیص نیازهای جدید نظارتی	۶. شایستگی‌های شناسایی فرصت و نوآوری
سواد داده‌ای و تحلیلی، توان کار با نرم‌افزارهای تخصصی، بهره‌گیری از هوش مصنوعی در نظارت، امنیت اطلاعات، مدیریت سیستم‌های الکترونیک، بینش مبتنی بر داده برای تصمیم‌گیری، آگاهی از فناوری‌های نوین مالی و حسابرسی، تحلیل کلان‌داده‌های مالی	۷. شایستگی‌های فناورانه و داده‌محور
اشراف به قوانین مالی و استانداردهای حسابرسی، آگاهی از فرآیندها و آیین‌نامه‌های داخلی دیوان محاسبات، روش‌های نوین نظارت و کنترل، توان ارزیابی پروژه‌های بزرگ، دانش اقتصاد و حکمرانی، آگاهی از سیاست‌های کلان کشور، درک مسائل پیچیده مالی	۸. شایستگی‌های فنی-تخصصی

ب- یافته‌های بخش کمی پژوهش

در بخش کمی تحقیق از روش دلفی برای ارزیابی و غربال‌گری ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده در مدل شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور استفاده شد و دیدگاه خبرگان پیرامون هر یک از شاخص‌ها، طی ۲ راند (دور)، بررسی و ارزیابی شد.

در راند اول، پرسشنامه خبرگان، توزیع و گردآوری شد. نظر خبرگان در این راند مبنی بر اهمیت تمامی شایستگی‌های شناسایی شده بود. لذا از مجموع ۸ شایستگی شناسایی شده برای کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور، هیچ شاخصی حذف نشدند. در راند دوم از روش دلفی نیز، شاخص‌ها مجدداً توسط خبرگان ارزیابی و غربال‌گری شده و نتایج حاکی از تایید تمامی شاخص‌های باقی‌مانده بود که نتایج آن در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. میانگین فازی محاسبه شده و غربال‌گری فازی شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی (راند دو)

ردیف	شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی	میانگین فازی	مقدار قطعی	نتیجه راند ۲
۱	شایستگی‌های شناختی و راهبردی	(0.703,0.867,0.957)	۰/۸۴۲	پذیرش
۲	شایستگی‌های رفتاری و شخصیتی	(0.72,0.877,0.963)	۰/۸۵۳	پذیرش
۳	شایستگی‌های اخلاقی، ارزشی و حاکمیتی	(0.6,0.803,0.923)	۰/۸۳۷	پذیرش
۴	شایستگی‌های رهبری و مدیریتی	(0.683,0.863,0.953)	۰/۸۳۳	پذیرش
۵	شایستگی‌های تعاملاتی و شبکه‌سازی	(0.673,0.857,0.953)	۰/۸۲۸	پذیرش
۶	شایستگی‌های شناسایی فرصت و نوآوری	(0.707,0.87,0.95)	۰/۸۴۲	پذیرش
۷	شایستگی‌های فناورانه و داده‌محور	(0.797,0.933,0.987)	۰/۹۰۶	پذیرش
۸	شایستگی‌های فنی-تخصصی	(0.733,0.893,0.973)	۰/۸۶۷	پذیرش

در روش دلفی فازی، عدم حذف شاخص نشانه پایان راندهای دلفی است. برای پایان دلفی، میانگین امتیازات دو راند متوالی باهم مقایسه شده و اگر اختلاف بین این دو مرحله از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) کمتر باشد می‌توان فرایند نظرسنجی را متوقف کرد. نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد در تمام شاخص‌ها اختلاف کوچکتر از ۰/۲ است و می‌توان گام‌های دلفی را به پایان برد.

جدول ۷. فاصله مقدار قطعی در نظرسنجی دلفی فازی

ردیف	شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی	نتیجه راند ۱	نتیجه راند ۲	اختلاف	نتیجه
۱	شایستگی‌های شناختی و راهبردی	۰/۸۳۷	۰/۸۴۲	۰/۰۰۵	توافق
۲	شایستگی‌های رفتاری و شخصیتی	۰/۸۰۳	۰/۸۵۳	۰/۰۵۰	توافق
۳	شایستگی‌های اخلاقی، ارزشی و حاکمیتی	۰/۸۰۹	۰/۸۳۷	۰/۰۲۸	توافق
۴	شایستگی‌های رهبری و مدیریتی	۰/۷۹۶	۰/۸۳۳	۰/۰۳۷	توافق
۵	شایستگی‌های تعاملاتی و شبکه‌سازی	۰/۸۲۶	۰/۸۲۸	۰/۰۰۲	توافق
۶	شایستگی‌های شناسایی فرصت و نوآوری	۰/۸۷۸	۰/۸۴۲	۰/۰۰۳۴	توافق
۷	شایستگی‌های فناورانه و داده‌محور	۰/۸۶۱	۰/۹۰۶	۰/۰۴۵	توافق
۸	شایستگی‌های فنی-تخصصی	۰/۸۲۶	۰/۸۶۷	۰/۰۴۱	توافق

۶. نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی مدل شایستگی‌های کارآفرینی سازمانی در دیوان محاسبات کشور، به‌عنوان نهادی حاکمیتی و نظارتی، انجام شد. اهمیت این موضوع از آنجا ناشی می‌شود که سازمان‌های بخش عمومی در عصر حاضر، برای پاسخگویی به تحولات سریع محیطی، افزایش انتظارات جامعه برای ارائه خدمات کارآمدتر و مقابله با چالش‌های پیچیده، نیازمند پرورش روحیه کارآفرینی و توانمندی‌های نوآورانه در درون ساختار خود هستند. با این حال، ماهیت ویژه دیوان محاسبات که بر اصول دقت، قانونمداری و اجتناب از ریسک‌های غیر ضروری استوار است، توسعه چنین رویکردی را به امری پیچیده و نیازمند تدبیر دقیق تبدیل کرده است. بر این اساس، پژوهش حاضر با شناسایی و طراحی مجموعه‌ای از شایستگی‌های بومی و زمینه‌ای، در پی هموار ساختن مسیر تحول دیوان به سمت سازمانی چابک، نوآور و در عین حال پایبند به اصول حاکمیتی است.

روش تحقیق این مطالعه بر پایه رویکرد آمیخته و اکتشافی طراحی شد و شامل تحلیل‌های کیفی و کمی بود. در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق با ۱۵ خبره انجام شد؛ این افراد شامل اساتید دانشگاهی صاحب‌نظر در حوزه مدیریت دولتی و کارآفرینی، مدیران ارشد و میانی دیوان و کارشناسان با تجربه این نهاد بودند. این روش به پژوهشگران امکان داد تا به جای اتکا به مدل‌های موجود که عمدتاً برای بخش خصوصی طراحی شده‌اند، درکی عمیق و مستقیم از دغدغه‌ها، الزامات و واقعیت‌های خاص بستر پژوهش به دست آورند.

تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد که منجر به استخراج ۸۲ کد محوری در قالب هشت دسته اصلی شایستگی گردید؛ این دسته‌ها نمایانگر ابعاد مختلف مدل نهایی بودند. در مرحله کمی، با استفاده از روش دلفی فازی و طی چند راند ارزیابی، شاخص‌ها و شایستگی‌های مورد نظر توسط خبرگان و صاحب‌نظران مورد بررسی و تأیید قرار گرفتند. در نهایت، تحلیل جامع داده‌ها به طراحی یک مدل شایستگی سازمانی کامل و کاربردی منجر شد که می‌تواند چارچوبی عملی برای توسعه ظرفیت‌های کارآفرینی و نوآوری در دیوان محاسبات فراهم آورد و مبنای برنامه‌ریزی منابع انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد و مدیریت مسیر شغلی در این نهاد حاکمیتی باشد. در مجموع، شایستگی‌های شناسایی شده برای توسعه کارآفرینی سازمانی در نهایی‌های حاکمیتی و نظارتی نظیر دیوان محاسبات، به شرح زیر است:

۱. شایستگی‌های شناختی و راهبردی: این بُعد بر توانایی‌های فکری کل‌نگر و آینده‌نگر تأکید دارد. یافته‌ها نشان داد که کارآفرین سازمانی در دیوان محاسبات باید بتواند در عین حفظ تمرکز بر مأموریت اصلی نظارتی، با تفکر سیستمی، تحولات محیط کلان را تحلیل کند، برای نوآوری در فرآیندها راهبرد تدوین نماید، و در شرایط پیچیده و مبهم با ارزیابی ریسک حساب‌شده، تصمیم‌گیری کند. این یافته با نتایج مطالعاتی چون سکی و مولوی (۲۰۲۵) و کمبل (۲۰۲۵) که بر لزوم «نوآوری در چارچوب قانون» تأکید داشتند، همسو است.

۲. شایستگی‌های رفتاری و شخصیتی: این بُعد به ویژگی‌های درونی و نگرشی افراد می‌پردازد که محرک اقدامات کارآفرینانه است. انعطاف‌پذیری، پشتکار، تحمل فشار و ابهام، و یادگیری مستمر از کلیدی‌ترین شایستگی‌های این بُعد بودند. این ویژگی‌ها به فرد توانایی می‌دهد تا در یک ساختار بروکراتیک که ممکن است در برابر تغییر مقاومت کند، پایداری لازم برای پیشبرد ایده‌های نو را داشته باشد.

۳. شایستگی‌های اخلاقی، ارزشی و حاکمیتی: این بُعد، وجه تمایز اصلی مدل شایستگی در یک نهاد حاکمیتی مانند دیوان محاسبات است. تعهد به منافع عمومی، صداقت، پاسخگویی، رعایت چارچوب‌های قانونی و اخلاق حرفه‌ای، شالوده هرگونه اقدام نوآورانه را تشکیل می‌دهند. این نتیجه‌گیری کاملاً با یافته‌های طالب‌پور و همکاران (۲۰۲۳) در مورد شایستگی‌های کارآفرینی اجتماعی و لاجسی (۲۰۲۵) در مورد اهمیت بخش عمومی همخوانی دارد. نوآوری در دیوان نباید به قیمت خدشه‌دار شدن اصول حاکمیتی و اعتماد عمومی تمام شود.

۴. شایستگی‌های رهبری و مدیریتی: این بُعد بر توانایی هدایت دیگران و ایجاد تغییر متمرکز است. رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی تیم، مدیریت تغییر و ایجاد فرهنگ سازمانی نوآور از جمله کدهای این بخش بودند. یک کارآفرین سازمانی در دیوان محاسبات کشور، باید بتواند نه تنها خود نوآور باشد، بلکه دیگران را نیز برای این مسیر همراه و توانمند سازد.

۵. شایستگی‌های تعاملاتی و شبکه‌سازی: این بُعد بر مهارت‌های نرم مورد نیاز برای پیشبرد ایده‌ها در یک سازمان پیچیده تأکید دارد. مهارت مذاکره و متقاعدسازی مدیران ارشد، نفوذ در ذینفعان، مدیریت تعارض و دیپلماسی سازمانی برای کسب مشروعیت، جذب منابع و دریافت حمایت برای پروژه‌های نوآورانه حیاتی هستند. این یافته، تأییدی بر نتایج مطالعه سکیب و همکاران (۲۰۲۲) بود که بر برتری شایستگی‌های سیاسی-سازمانی نسبت به شایستگی‌های فنی در موفقیت درون‌کارآفرینان تأکید داشتند.

۶. شایستگی‌های شناسایی فرصت و نوآوری: این بُعد، قلب تپنده کارآفرینی سازمانی است و شامل توانایی شناسایی فرصت‌های بهبود در فرآیندهای نظارتی، خلاقیت در حل مسائل، اقدام‌گرایی و توانایی یادگیری از شکست می‌باشد. این شایستگی‌ها تضمین می‌کنند نوآوری‌ها فراتر از نظریه، منجر به خلق ارزش و بهبود عملکرد در عمل می‌شوند.

۷. شایستگی‌های فناوری‌ها و داده‌محور: در عصر دیجیتال، کارآفرینی در دیوان محاسبات از قابلیت‌های فناوری، جداناپذیر است. سواد داده‌ای، توانایی کار با نرم‌افزارهای تخصصی، بهره‌گیری از هوش مصنوعی در نظارت و تحلیل کلان‌داده‌ها از شایستگی‌های کلیدی این بعد هستند که امکان نوآوری در روش‌های نظارتی را فراهم می‌کنند.

۸. شایستگی‌های فنی-تخصصی: این بُعد، پایه و بنیان تخصصی هرگونه نوآوری در دیوان محاسبات است. دانش عمیق قوانین مالی، استانداردهای حسابداری، آیین‌نامه‌های داخلی و اقتصاد حکمرانی پیش‌نیاز هرگونه تغییر و بهبودی هستند تا اطمینان حاصل شود که نوآوری‌ها در چارچوب صحیح قانونی و فنی رخ می‌دهند.

این پژوهش از نظر نظری بر غنای ادبیات موجود در حوزه کارآفرینی سازمانی می‌افزاید و نشان می‌دهد که کارآفرینی سازمانی اثرگذار بر بستر و زمینه بسیار قانونی شده بخش عمومی، نیازمند ترکیبی ویژه از شایستگی‌هاست که میان نوآوری و پایبندی به قوانین، پیشگامی و پاسخگویی، و گرایش به تغییر و ثبات تعادل برقرار می‌کند. مدل ارائه شده در این پژوهش صرفاً یک فهرست از شایستگی‌ها نیست، بلکه یک سیستم به هم پیوسته را نمایش می‌دهد که در آن ابعاد اخلاقی-حاکمیتی به عنوان ستون اصلی، سایر ابعاد را استحکام می‌بخشد. از نظر کاربردی، این مدل می‌تواند به عنوان چارچوبی بنیادین در سامانه مدیریت منابع انسانی دیوان محاسبات کشور مورد استفاده قرار گیرد. کاربردهای عملی آن شامل موارد زیر است:

- انتخاب و جذب: گزینش افرادی که واجد این شایستگی‌ها بوده یا پتانسیل توسعه آن را دارند.
 - آموزش و توسعه: طراحی دوره‌های آموزشی و برنامه‌های توسعه‌ای هدفمند برای پرورش شایستگی‌ها در سازمان.
 - ارزیابی عملکرد: طراحی نظامی که بر مبنای شاخص‌های رفتاری، عملکرد نوآوران را اندازه‌گیری و تشویق کند.
 - جانشین‌پروری: شناسایی و پرورش نسل آینده رهبران نوآور در دیوان محاسبات کشور.
- به‌عنوان نتیجه‌گیری نهایی، می‌توان تأکید کرد که تحول دیوان محاسبات به سمت یک سازمان کارآفرین، نه تنها امکان‌پذیر است بلکه برای بقای سازمان و افزایش اثرگذاری آن در فضای پیچیده و در حال تحول حکمرانی ایران ضروری به شمار می‌آید. دستیابی به این تحول نیازمند سرمایه‌گذاری هوشمندانه و هدفمند بر توسعه سرمایه انسانی است، به‌ویژه افرادی که دارای شایستگی‌های شناسایی شده در این پژوهش باشند و قادر به پرورش نوآوری، کارآفرینی و انعطاف‌پذیری سازمانی باشند. علاوه بر این، پژوهش‌های آینده می‌توانند با تمرکز بر توسعه بیشتر این مدل، ارزیابی اثربخشی آن و آزمون روابط میان ابعاد مختلف شایستگی‌ها، به تعمیق دانش علمی و تقویت کاربرد عملی آن در نهادهای نظارتی و حاکمیتی کمک کنند.

فهرست منابع

- Antončič, B., & Auer Antončič, J. (2023). Psychological determinants of entrepreneurial intentions and behaviors; contributions of Robert D. Hisrich to the field of entrepreneurship. *Frontiers in psychology*, 14, 1196889.
- Arribas-Aguila, D., Castaño, G., & Martínez-Arias, R. (2024). A systematic review of evidence-based general competency models: Development of a general

- competencies taxonomy. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 40(2), 61–76.
- Baawain, A. M., Laachach, A., Jaboob, A. S., & Kankaew, K. (2025). Uncovering the catalysts of sustainable business performance: Digital orientation, entrepreneurial competency, and strategic change. *Business Strategy & Development*, 8(1), Article e70070.
- Bau, F., & Wagner, K. (2015). Measuring corporate entrepreneurship culture. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(2), 231–244.
- Bernado, E., & Bratzke, F. (2024). Revisiting EntreComp through a systematic literature review of entrepreneurial competences: Implications for entrepreneurship education and future research. *The International Journal of Management Education*, 22(3), Article 101010.
- Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Brétéché, B., & Swarbrick, A. (2024). Increasing the impact of supreme audit institutions through external engagement. *SIGMA Papers*.
- Campbell, J. W. (2025). Job autonomy, role ambiguity, and procedural justice: A multi-conditional process model of change-oriented organizational citizenship behavior in public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 45(1), 145–171.
- Ceki, B., & Moloi, T. (2025). Technology adoption framework for supreme audit institutions within the hybrid TAM and TOE model. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(8), Article 409.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 3-18.
- D'Angelo, S., Cavallo, A., Ghezzi, A., & Di Lorenzo, F. (2024). Understanding corporate entrepreneurship in the digital age: A review and research agenda. *Review of Managerial Science*, 18(12), 3719–3774.
- Danni, L. S., Grzesiak, S. A., Freitas, C. A. S., Dumitrescu, O. C., Holezek, A., Kennedy-O'Brien, A., ... & Rizk, A. M. A. (2025). Foresight and Supreme Audit Institutions: Navigating Global Trends. *International Journal of Government Auditing*, 52(2), 48-52.
- Demircioglu, M. A., & Chowdhury, F. (2021). Entrepreneurship in public organizations: The role of leadership behavior. *Small Business Economics*, 57(3), 1107–1123.
- Dionisijev, I., & Bozhinovska Lazarevska, Z. (2025). Enhancing sustainable progress: An analysis of supreme audit institutions' performance audits and information disclosure practices. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 37(2), 254–272.
- Fundamental, I. S. N., Auditors, S. A. I., Cooperation, I. D., INTOSAI, I., Update, I. D. I., & Calendar, I. N. T. O. S. A. I. (2013). www.intosaijournal.org.
- García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21–42.
- Girma Aragaw, Z., Haag, K., & Baù, M. (2025). Contextualizing corporate entrepreneurship: A systematic review and future research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 37(1–2), 1–37.

- INTOSAI, I. (2018). WGPD ANNUAL EVENT FOCUSES ON MAJOR PROJECTS, PROGRESS. *International Journal of Government Auditing*, 38.
- Kontogeorga, G. (2021). Supreme audit institutions. In *Encyclopedia of law and economics* (pp. 1–5). Springer.
- Kovid, R. K., Bhati, B., & Sharma, G. M. (2025). Entrepreneurial competencies, institutional voids and performance of small and medium enterprises: Evidence from an emerging economy. *Vision*, 29(1), 81–90.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245–253.
- Lajçi, R. (2025). Measures of individual-level intrapreneurship: A scoping review. *Review of Managerial Science*, 1–33.
- Mai, K. N., & Thai, Q. H. (2024). Entrepreneurial competencies: A systematic literature review. *Journal of International Entrepreneurship*, 1–77.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92–111.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. South-Western Educational Publishing.
- Olumekor, M. (2024). Towards an evidence-based consensus on the impact of public sector entrepreneurship on public administration. *Management Review Quarterly*, 1–33.
- Orozco, J., Turro, A., & Urbano, D. (2024). Research on corporate entrepreneurship in developing countries: A review and agenda for future directions. *Entrepreneurship Research Journal*, 14(4), 1735–1779.
- Sakib, M. N., Rabbani, M. R., Hawaldar, I. T., Jabber, M. A., Hossain, J., & Sahabuddin, M. (2022). Entrepreneurial competencies and SMEs' performance in a developing economy. *Sustainability*, 14(20), Article 13643.
- Talebpour, M., Keshtidar, M., & Golgoli, M. (2023). Providing a model for the development of strategic entrepreneurship in sports organizations. *Research in Sport Management and Marketing*, 4(3), 29–43. (In Persian).
- Treanor, L., Noke, H., Marlow, S., & Mosey, S. (2021). Developing entrepreneurial competences in biotechnology early career researchers to support long-term entrepreneurial career outcomes. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, Article 120031.
- Urbaniec, M. (2018). Sustainable entrepreneurship: Innovation-related activities in European enterprises. *Polish Journal of Environmental Studies*, 27(4), 1773–1779.
- Vivona, R., Clausen, T. H., Gullmark, P., Cinar, E., & Demircioglu, M. A. (2025). Public sector entrepreneurship: An integrative review. *Small Business Economics*, 64(4), 1791–1815.