

# Presenting a Competency Model for Managers with a Sustainable Human Resource Management Approach in Government Organizations in Ardabil Province

1. Mahsa Habibi<sup>✉</sup>: Department of Public Administration, Ard.C., Islamic Azad University, Ardebil, Iran

2. Javid Rakhshani<sup>✉\*</sup>: Department of Public Administration, Ard.C., Islamic Azad University, Ardebil, Iran

3. Mohammad Roohi Essalou<sup>✉</sup>: Department of Public Administration, Ard.C., Islamic Azad University, Ardebil, Iran

4. Farzad Sattari Ardebili<sup>✉</sup>: Department of Public Administration, Ard.C., Islamic Azad University, Ardebil, Iran

\*Corresponding Author's Email Address: j.Rakhshani@iau.ir

## Abstract:

The purpose of this study was to design and explain a managerial competency model based on a sustainable human resource management (HRM) approach in government organizations in Ardabil Province. This research was interpretivist in philosophy, exploratory in purpose, and qualitative in design. It employed a grounded theory strategy using the systematic approach of Strauss and Corbin. Data were collected through semi-structured interviews with 15 university professors and senior managers in government organizations. The analysis involved open, axial, and selective coding. Peer debriefing and member validation ensured credibility, while inter-coder agreement assessed reliability. Findings revealed 14 main and 33 subcategories forming a paradigm model. The core phenomenon comprised general (behavioral) and functional (task-related) competencies. Causal conditions included competitive advantage, future-oriented management, and public value management. Contextual conditions involved perceived organizational support, organizational culture, and systems thinking among managers, while intervening conditions encompassed traditional culture, risk aversion, and political or social constraints. Strategies emerged as organic and mechanical organizational competencies. The main outcomes were sustained employee performance (behavioral and job-related) and sustainable organizational performance (economic, green, and social). The results demonstrate that institutionalizing managerial competencies within a sustainable HRM framework enhances efficiency, social accountability, environmental and economic sustainability, and the overall effectiveness of government organizations. The proposed model provides a strategic foundation for competency-based selection, evaluation, and development of public sector managers.

**Keywords:** Competency; Managerial Competency; Sustainable Human Resource Management; Government Organizations; Grounded Theory

**How to Cite:** Habibi, M., Rakhshani, J., Roohi Essalou, M., & Sattari Ardebili, F. (2026). Presenting a Competency Model for Managers with a Sustainable Human Resource Management Approach in Government Organizations in Ardabil Province. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(3), 1-23.



## ارائه مدل شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی استان اردبیل

۱. مهسا حبیبی <sup>ID</sup>: گروه مدیریت دولتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۲. جاوید رخشانی <sup>ID\*</sup>: گروه مدیریت دولتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۳. محمد روحی عیسی <sup>ID</sup>: گروه مدیریت دولتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۴. فرزاد ستاری اردبیلی <sup>ID</sup>: گروه مدیریت دولتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

\*پست الکترونیک نویسنده مسئول: j.Rakhshani@iau.ir

### چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی استان اردبیل است. این پژوهش از نظر فلسفی در پارادایم تفسیرگرایی و از نظر هدف، اکتشافی است. روش اجرا به صورت کیفی و با استفاده از راهبرد نظریه پردازی داده بنیاد (رهیافت نظام مند استراوس و کوربین) انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از اساتید حوزه منابع انسانی و مدیران دستگاه‌های دولتی استان اردبیل گردآوری گردید. تحلیل داده‌ها شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود. برای اعتبار یافته‌ها از راهبرد بررسی همکاران و اعتبارسنجی اعضا، و برای پایایی از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. نتایج نشان داد که شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در قالب ۱۴ مقوله اصلی و ۳۳ مقوله فرعی تبیین می‌شود. پدیده محوری شامل شایستگی‌های عمومی (رفتاری) و شایستگی‌های کارکردی (وظیفه‌ای) است. شرایط علی شامل مزیت هم‌رابطی، مدیریت آینده و تغییر، و مدیریت ارزش همگانی بود. شرایط زمینه‌ای شامل حمایت سازمانی ادراک شده، فرهنگ سازمانی و تفکر سیستمی مدیران و شرایط مداخله‌گر شامل فرهنگ سنتی و ریسک‌گریزی و محدودیت‌های سیاسی و اجتماعی بودند. راهبردها در دو بعد شایستگی ارگانیکی و مکانیکی سازمانی شناسایی شد. پیامدها نیز در دو سطح پایداری عملکرد کارکنان (رفتاری و شغلی) و پایداری عملکرد سازمانی (اقتصادی، سبز و اجتماعی) تبیین گردیدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه و نهادینه‌سازی شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار، می‌تواند به بهبود کارایی، افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی، پایداری اقتصادی و زیست‌محیطی، و ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی منجر شود. این مدل، ابزاری برای تصمیم‌گیری مبتنی بر شایستگی در فرایند انتخاب، ارزیابی و توسعه مدیران در بخش دولتی فراهم می‌آورد.

**کلیدواژه‌گان:** شایستگی، شایستگی مدیران، مدیریت منابع انسانی پایدار، سازمان‌های دولتی، نظریه داده بنیاد

**نحوه استناددهی:** حبیبی، مهسا، رخشانی، جاوید، روحی عیسی لو، محمد، و ستاری اردبیلی، فرزاد. (۱۴۰۵). ارائه مدل شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی استان اردبیل. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۳)، ۱-۲۳.



## مقدمه

در جهان معاصر، سازمان‌های دولتی در محیطی فعالیت می‌کنند که با تغییرات سریع فناورانه، پیچیدگی‌های ساختاری و فشارهای اجتماعی روبه‌رو است. در چنین فضایی، نقش مدیران در تحقق کارآمدی و پایداری سازمان‌ها نقشی حیاتی به خود گرفته است. یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی که عملکرد مدیران را در مسیر اثربخشی هدایت می‌کند، مقوله «شایستگی» است. شایستگی مفهومی چندبعدی است که مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی را شامل می‌شود و به فرد توانایی می‌دهد وظایف خود را در راستای اهداف سازمانی با کارایی و اثربخشی بالا انجام دهد (López-Fernández & Romero-Fernández, 2025).

در دو دهه اخیر، شایستگی به‌عنوان یک رویکرد بنیادی در مدیریت منابع انسانی مورد توجه گسترده قرار گرفته است. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که سازمان‌های موفق از طریق به‌کارگیری مدل‌های شایستگی می‌توانند انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری مدیران خود را به شیوه‌ای علمی و نظام‌مند انجام دهند (Pourfaraj et al., 2023; Rostami et al., 2023). در واقع، مدل شایستگی ابزاری برای ترجمه‌ی استراتژی سازمان به رفتارها و قابلیت‌های فردی مدیران است و موجب هم‌راستایی بین اهداف سازمانی و عملکرد مدیران می‌شود (Ebrahimi et al., 2020).

در محیط‌های دولتی، اهمیت این موضوع دوچندان است، زیرا مدیران در این بخش نقش کلیدی در تحقق عدالت اجتماعی، پاسخ‌گویی به شهروندان و ارتقای اعتماد عمومی دارند (Yamani et al., 2012). از این‌رو، در کشورهایی مانند ایران که ساختار اداری گسترده و چندلایه دارند، شایستگی مدیران به‌عنوان عاملی راهبردی در بهبود کیفیت حکمرانی و کارآمدی نظام اداری مطرح است (Vaez et al., 2020).

تحقیقات داخلی نشان داده‌اند که علیرغم تأکید مستمر در برنامه‌های توسعه و سیاست‌های اصلاح نظام اداری، استقرار واقعی نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی هنوز با چالش‌های جدی مواجه است. عواملی چون انتصابات مبتنی بر روابط شخصی، نفوذ سیاسی، فرهنگ سنتی و نبود نظام ارزیابی عملکرد دقیق، از موانع اصلی تحقق شایسته‌سالاری در مدیریت دولتی محسوب می‌شوند (Asadi et al., 2019; Yamani et al., 2012). از این‌رو، ضرورت دارد مدل‌هایی بومی و داده‌محور طراحی شوند تا بتوانند بر پایه شرایط فرهنگی و ساختاری کشور، سازوکارهای شایستگی را به‌طور مؤثر نهادینه کنند (Danayi Fard & Zangui Nejad, 2011).

از منظر نظری، شایستگی مدیریتی به دو دسته‌ی اصلی تقسیم می‌شود: شایستگی‌های عمومی (رفتاری) و شایستگی‌های اختصاصی (وظیفه‌ای). شایستگی‌های عمومی به ویژگی‌هایی مانند اخلاق حرفه‌ای، تفکر سیستمی، توانایی تصمیم‌گیری عقلانی و مهارت‌های ارتباطی اشاره دارد (Hashemi, 2012; Liang & Kakemam, 2025). این شایستگی‌ها سبب می‌شوند مدیران در تعاملات انسانی، هدایت تیم‌ها و ایجاد فرهنگ سازمانی مؤثرتر عمل کنند. در مقابل، شایستگی‌های اختصاصی شامل توانایی‌های فنی و مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، نظارت، مدیریت عملکرد و توسعه منابع انسانی است (Dehghan Pour Farashah et al., 2022; Haj Karimi et al., 2011). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که وجود هم‌زمان این دو نوع شایستگی، موجب افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی و پایداری عملکرد در سازمان‌ها می‌شود (Davoodi et al., 2020; Moradi et al., 2025).

از سوی دیگر، مفهوم «مدیریت منابع انسانی پایدار» به عنوان یک پارادایم نوین، در سال‌های اخیر جایگاه ویژه‌ای در ادبیات مدیریت یافته است. این رویکرد بر توسعه و حفظ سرمایه انسانی به شیوه‌ای متمرکز است که نه تنها بهره‌وری اقتصادی، بلکه ابعاد اجتماعی و زیست‌محیطی را نیز در نظر می‌گیرد (Kiani et al., 2020). مدیریت منابع انسانی پایدار به دنبال آن است که تعادل میان اهداف کوتاه‌مدت سازمان و منافع بلندمدت کارکنان برقرار شود و سازمان را در مسیر توسعه پایدار هدایت کند (Hamzavi et al., 2023).

مطالعات نشان داده‌اند که ترکیب رویکرد شایستگی با مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند به ایجاد یک نظام مدیریتی جامع منجر شود که ضمن تقویت توانمندی مدیران، عدالت سازمانی، رضایت کارکنان و مسئولیت‌پذیری اجتماعی را افزایش دهد (Naimati et al., 2025; Soveidi & Dosti, 2025). در چنین نظامی، مدیران نه تنها باید از

دانش و مهارت‌های مدیریتی برخوردار باشند، بلکه باید توانایی تفکر بلندمدت، تصمیم‌گیری اخلاقی و ایجاد ارزش‌های مشترک در سازمان را نیز داشته باشند (Mousavi et al., 2020).

پژوهش‌های خارجی نیز بر اهمیت توسعه شایستگی‌های مدیران در عصر دیجیتال و جهانی‌شدن تأکید دارند. در محیط‌های کاری مبتنی بر فناوری‌های نو، مدیران باید توانایی تحلیل داده، سازگاری با تغییرات سریع و مدیریت تیم‌های مجازی را داشته باشند (Mikla, 2025; Rai et al., 2025). علاوه بر این، ابعاد اجتماعی و اخلاقی شایستگی نیز به‌عنوان مؤلفه‌های حیاتی در تصمیم‌گیری‌های مدیران شناخته می‌شوند، زیرا مشروعیت و مقبولیت سازمان‌ها در گرو شفافیت و مسئولیت‌پذیری آنان است (Ogbara & Chukwunwa, 2025).

در ایران، تلاش‌هایی برای طراحی مدل‌های بومی شایستگی مدیران در بخش‌های مختلف دولتی انجام شده است. به عنوان مثال، (Rostami et al., 2023) مدلی برای مدیران فرهنگی آینده ارائه داد که در آن محرک‌های فردی و سازمانی بر شایستگی‌های عمومی و تخصصی تأثیرگذار بودند. همچنین (Arai et al., 2023) با تمرکز بر مدیران نیروهای مسلح، مدلی با ابعاد رفتاری، اخلاقی، اقتصادی و شبکه‌سازی طراحی کرد. در سطح دیگر، پژوهش (Dehghan Pour Farashah et al., 2022) با تمرکز بر سازمان برنامه و بودجه کشور، شایستگی‌های مدیران را در قالب دانش توسعه‌ای، مهارت سیاست‌گذاری و رهبری اقتصادی تبیین نمود.

در مطالعات دیگر نیز طراحی مدل‌های شایستگی برای مدیران شهری، آموزشی و دانشگاهی انجام شده است (Ebrahimi et al., 2020; Javadi Far et al., 2021). با این حال، بیشتر این پژوهش‌ها کمتر به تلفیق شایستگی‌های مدیریتی با اصول مدیریت منابع انسانی پایدار پرداخته‌اند. از سوی دیگر، بسیاری از مدل‌های ارائه‌شده از یک رویکرد مقطعی و ایستا برخوردار بوده‌اند و نتوانسته‌اند پویایی‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی محیط سازمانی ایران را به‌طور کامل منعکس کنند (Manourian et al., 2012).

به همین دلیل، استفاده از روش‌های کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد به‌عنوان یک رویکرد استقرایی برای کشف روابط میان متغیرهای شایستگی توصیه می‌شود (Danayi, 2012). این روش با اتکا بر داده‌های واقعی و تجربه‌های زیسته مدیران، به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا نظریه‌ای بومی و کاربردی استخراج کند که در بستر فرهنگی و سازمانی کشور معنا پیدا می‌کند (Danayi Fard & Imani, 2007).

پژوهش‌های نوین در این حوزه نیز نشان می‌دهند که عوامل مداخله‌گر همچون فرهنگ سازمانی، حمایت ادراک‌شده و تفکر سیستمی مدیران می‌توانند تأثیر قابل‌توجهی بر توسعه شایستگی‌ها داشته باشند (Hamzavi et al., 2023; Naimati et al., 2025). از سوی دیگر، عواملی مانند ریسک‌گریزی، نفوذ روابط غیررسمی و محدودیت‌های سیاسی می‌توانند مانع تحقق شایستگی‌های واقعی در سازمان‌های دولتی شوند (Mousavi et al., 2019; Vaez et al., 2020). در چنین شرایطی، بازطراحی ساختارها و فرآیندهای اداری برای ایجاد بسترهای حمایتی و تشویق مدیران شایسته، ضرورتی انکارناپذیر است (Davoodi et al., 2020).

از دیدگاه نظری، توسعه مدل‌های شایستگی نه‌تنها به بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود، بلکه بستری برای یادگیری سازمانی، جانشین‌پروری، و نهادینه‌سازی فرهنگ پاسخ‌گویی فراهم می‌کند (Kiani et al., 2020; Moradi et al., 2025). مطالعات جدیدتر حتی پیشنهاد کرده‌اند که آموزش‌های ترکیبی و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای می‌توانند ابزار مؤثری برای ارتقای شایستگی مدیران در سازمان‌های بزرگ و چندسطحی باشند (Naimati et al., 2025). در این راستا، (Liang & Kakemam, 2025) در مطالعه‌ای ملی، نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان‌ها را شناسایی و چارچوبی برای توسعه شایستگی آنان پیشنهاد کرد.

با توجه به این شواهد، می‌توان نتیجه گرفت که شایستگی مدیران نه‌تنها بر عملکرد فردی آنان اثر می‌گذارد، بلکه به‌صورت مستقیم بر کارایی سازمان، نوآوری، پایداری و سرمایه اجتماعی نیز تأثیرگذار است (López-Fernández & Romero-Fernández, 2025; Soveidi & Dosti, 2025). از این منظر، طراحی مدل‌های جامع شایستگی برای مدیران دولتی به‌ویژه در استان‌هایی نظیر اردبیل که ساختارهای اداری و فرهنگی منحصربه‌فردی دارند، ضرورتی راهبردی به شمار می‌رود (Mohammadi, 2025; Bagheri, & Mohibi, 2025).

در نهایت، با وجود مطالعات متعدد در حوزه شایستگی مدیران، هنوز الگوی جامعی که به‌طور هم‌زمان ابعاد رفتاری، فنی، اخلاقی و پایداری منابع انسانی را پوشش دهد، در ادبیات مدیریت دولتی ایران وجود ندارد. از این‌رو، پژوهش حاضر با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد و رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین، با هدف طراحی مدل شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی استان اردبیل انجام گرفته است.

## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از حیث مبانی فلسفی پژوهش در پارادایم تفسیرگرایی، از منظر هدف جزو تحقیقات اکتشافی و روش اجرای کار به صورت کیفی می‌باشد؛ که از راهبرد پژوهشی نظریه پردازی داده بنیاد با رهیافت نظام‌مند که با اثر استراوس و کوربین (۱۹۹۸) شناخته می‌شود، به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. نظریه پردازی داده بنیاد، یک روش شناسی استقرائی کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری پرورش دهد، در حالی که به‌طور ویژگی‌های عمومی موضوع از هم‌زمان، پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌سازد. نظریه پردازی از داده‌های در دسترس ناشی نمی‌شود؛ بلکه براساس داده‌هایی از مشارکت کنندگان که فرایند را تجربه کرده‌اند، ایجاد یا مفهوم‌سازی می‌شود. در این راهبرد، افراد موجود در محیط مدنظر قرار گرفته و احساسات آن‌ها درک می‌شود، بنابراین درعمل کارآمد است و پیچیدگی‌های بیشتری از فرایند را نشان می‌دهد. بنابراین در پژوهش میدانی حاضر از مصاحبه چهره به چهره هدفمند و نیمه ساختاریافته عمیق با اساتید دانشگاهی حوزه منابع انسانی و مدیران دستگاه‌های دولتی استان اردبیل استفاده شده است. در این پژوهش بعد از ۱۵ مصاحبه نتیجه الزم بدست آمد. برای اطمینان از کیفیت، هر مصاحبه پیاده شده حداقل سه بار مورد بازنگری قرار گرفت و جمالت شرکت کنندگان برای بررسی انسجام و سازگاری با بقیه اظهارات وی در مصاحبه مقایسه شدند. در جدول شماره ۱ مشارکت کنندگان تحقیق آمده است.

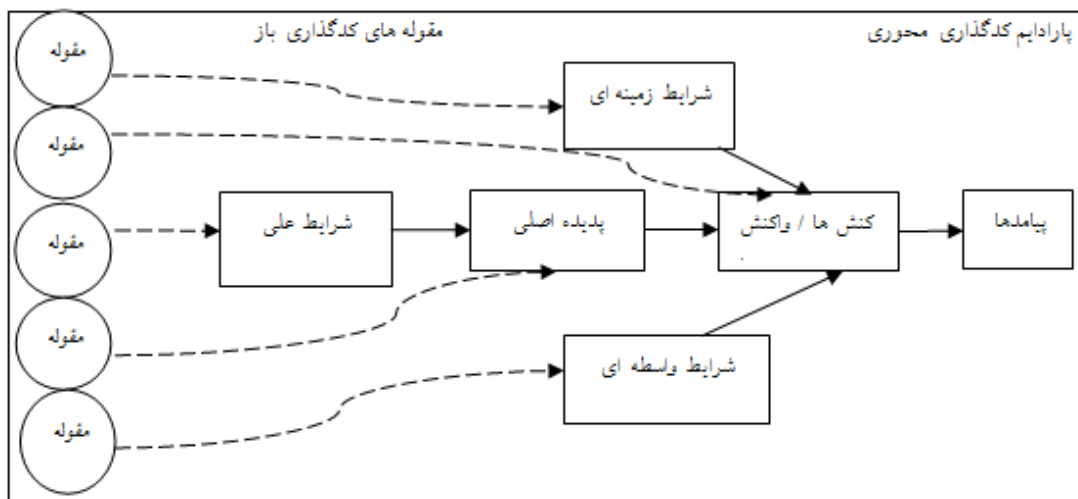
جدول ۱. مشارکت کنندگان در مرحله کیفی تحقیق

| مصاحبه          | جنسیت | سن | مدرک تحصیلی | سابقه مدیریت (سال) | سابقه تدریس (سال) |
|-----------------|-------|----|-------------|--------------------|-------------------|
| مصاحبه شونده ۱  | مرد   | ۵۴ | فوق لیسانس  | *                  | *                 |
| مصاحبه شونده ۲  | زن    | ۴۲ | فوق لیسانس  | *                  | *                 |
| مصاحبه شونده ۳  | زن    | ۴۳ | فوق لیسانس  | *                  | *                 |
| مصاحبه شونده ۴  | مرد   | ۴۸ | لیسانس      | *                  | *                 |
| مصاحبه شونده ۵  | مرد   | ۵۰ | لیسانس      | *                  | *                 |
| مصاحبه شونده ۶  | مرد   | ۴۲ | فوق لیسانس  | *                  | *                 |
| مصاحبه شونده ۷  | مرد   | ۴۵ | دکتری       | *                  | *                 |
| مصاحبه شونده ۸  | مرد   | ۴۳ | دکتری       | *                  | *                 |
| مصاحبه شونده ۹  | مرد   | ۵۴ | دکتری       | *                  | *                 |
| مصاحبه شونده ۱۰ | مرد   | ۵۵ | دکتری       | *                  | *                 |
| مصاحبه شونده ۱۱ | زن    | ۴۸ | دکتری       | *                  | *                 |
| مصاحبه شونده ۱۲ | مرد   | ۵۱ | فوق لیسانس  | *                  | *                 |
| مصاحبه شونده ۱۳ | مرد   | ۴۱ | دکتری       | *                  | *                 |
| مصاحبه شونده ۱۴ | مرد   | ۳۲ | دکتری       | *                  | *                 |
| مصاحبه شونده ۱۵ | مرد   | ۵۴ | دکتری       | *                  | *                 |

تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. استراوس و کوربین بطور خلاصه مراحل زیر را برای تحلیل داده‌ها در روش داده بنیاد پیشنهاد می‌کنند:

استراوس و کوربین بطور خلاصه مراحل زیر را برای تحلیل داده‌ها در روش داده بنیاد پیشنهاد می‌کنند:

۱. گردآوری داده‌ها و کدگذاری باز (دسته بندی و تشکیل مفاهیم)
۲. کدگذاری محوری (انتخاب مقوله محوری و مرتبط کردن سایر مقوله‌ها با آن)
۳. تعیین راهبردها (عمل یا تعامل‌های حاصل از پدیده اصلی)
۴. تعیین زمینه (شرایط ویژه مؤثر بر راهبردها)
۵. تشخیص شرایط واسطه‌ای (شرایط عمومی محیطی مؤثر بر راهبردها)
۶. پیامدها (نتایج پدیدار شده در اثر راهبردها) (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰: ۱۴۳). مدل استراس و کوربین در قالب شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایمی استراوس و کوربین

در این مدل شرایط علی بر پدیده محوری اثر می‌گذارند، پدیده محوری، شرایط زمینه و مداخله گر بر راهبردها اثر می‌گذارند و راهبردها بر پیامدها اثر می‌گذارد. برپایه مفاهیم و مبانی نظریه مفهوم سازی بنیادی، پژوهش بر اساس فرضیه سازی شروع نمی‌شود، بلکه پژوهشگر با مسئله تحقیقی روبه روست که برای پاسخ گویی به آن هیچ جواب و حدس قبلی ندارد. بنابراین، روابط بین متغیرها و مولفه‌های تحقیق از قبل تعیین نمی‌شود، بلکه بر مبنای مشاهدات و داده‌های گردآوری شده و با توجه به تفاوت‌ها و تشابهات آن تبیین و از طریق مقدمات لازم برای نظریه سازی فراهم می‌شود. مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار با استفاده از نظریه داده بنیاد، مدلی است که بایستی به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

- عوامل علی شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی استان اردبیل کدامند؟
- ابعاد محوری شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی استان اردبیل کدامند؟
- عوامل زمینه‌ای شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی استان اردبیل کدامند؟
- عوامل مداخله گر شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی استان اردبیل کدامند؟
- راهبردهای شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی استان اردبیل کدامند؟
- پیامدهای شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی استان اردبیل کدامند؟

نظریه بنیادی که از کدها آغاز و سپس به مفاهیم، مقوله‌ها و سرانجام به نظریه ختم می‌شود. نظریه حاصل نیازی به تایید و آزمون مجزا ندارد، زیرا از دل داده‌های زنده حاصل شده است. در پژوهش حاضر، برای ارزیابی اعتبار یافته‌های کیفی از راهبرد اعتبار سنجی توسط اعضاء و راهبرد بررسی همکاران استفاده شده است. برای دستیابی به هریک از

راهنماهای یاد شده، اقدامات زیر صورت پذیرفته است ۱. بررسی همکاران: برای بررسی همکاران، از نظرات چند نفر از همکاران پژوهشی در حوزه کیفی استفاده شده است. بطوریکه نتایج مراحل مختلف بخش کیفی به آن‌ها ارائه شده است. در این میان نظرات و اصلاحات مدنظر آن‌ها در فرآیند پژوهش دریافت و اعمال شده است. ۲. اعتبارسنجی توسط اعضاء: برای اینکه بدانیم یافته‌های پژوهش با تجارب و مطالب مشارکت کنندگان در مصاحبه، سازگاری و همخوانی دارد و میزان آن چقدر می‌باشد؟ پس از انجام مصاحبه‌ها و اشباع داده ها، ۳۲ مقوله فرعی بدست آمده از دسته بندی کدهای اولیه در قالب یک پرسشنامه با مقیاس (اصلا" موافق نیستم، تا حدودی موافقم، موافقم، کاملاً" موافقم) برای اعتبارسنجی یافته‌های کیفی با مراجعه حضوری مورد نظرسنجی ۱۵ نفر مصاحبه شونده قرار گرفت. در جدول شماره ۲ فراوانی و درصد پاسخ مشارکت کنندگان با مقیاس‌های (موافقم و کاملاً" موافقم) آمده است.

جدول ۲. فراوانی و درصد پاسخ مشارکت کنندگان

| ردیف | مقوله فرعی              | فراوانی پاسخ دهندگان | درصد پاسخ | ردیف | مقوله فرعی                      | فراوانی پاسخ دهندگان | درصد پاسخ |
|------|-------------------------|----------------------|-----------|------|---------------------------------|----------------------|-----------|
| ۱    | مدیریت مبتنی بر شایستگی | ۱۵                   | ۱۰۰       | ۲۱   | ساختار سازمانی                  | ۱۵                   | ۹۳        |
| ۲    | بهره وری سازمانی        | ۱۵                   | ۱۰۰       | ۲۲   | مدیریت عملکرد سازمانی           | ۱۳                   | ۸۶        |
| ۳    | تغییر توسعه ای          | ۱۲                   | ۸۰        | ۲۳   | جبران خدمات شایسته              | ۱۰                   | ۶۷        |
| ۴    | رهبری تحول آفرین        | ۱۳                   | ۸۶        | ۲۴   | سیستم معیوب مدیریت منابع انسانی | ۱۳                   | ۸۶        |
| ۵    | مسئولیت اجتماعی         | ۱۴                   | ۹۳        | ۲۵   | بینش مدیران                     | ۱۵                   | ۱۰۰       |
| ۶    | پاسخگویی اجتماعی        | ۱۵                   | ۱۰۰       | ۲۶   | تاثیر سیاسی                     | ۱۵                   | ۱۰۰       |
| ۷    | شایستگی انسانی          | ۱۵                   | ۱۰۰       | ۲۷   | نفوذ روابط غیر رسمی             | ۱۵                   | ۱۰۰       |
| ۸    | شایستگی مهارت سه گانه   | ۱۵                   | ۱۰۰       | ۲۸   | پایدار عملکرد رفتاری کارکنان    | ۱۵                   | ۱۰۰       |
| ۹    | شایستگی قدرت رهبری      | ۱۴                   | ۹۳        | ۲۹   | پایداری عملکرد شغلی کارکنان     | ۱۴                   | ۹۳        |
| ۱۰   | دانش تخصصی              | ۱۳                   | ۸۶        | ۳۰   | عملکرد اقتصادی پایدار سازمان    | ۱۵                   | ۱۰۰       |
| ۱۱   | عملکرد مطلوب پایدار     | ۱۴                   | ۹۳        | ۳۱   | عملکرد پایدار مدیریت سبز        | ۱۳                   | ۸۶        |
| ۱۲   | پاداش‌های سازمانی       | ۱۵                   | ۱۰۰       | ۳۲   | عملکرد پایدار اجتماعی سازمان    | ۱۵                   | ۱۰۰       |
| ۱۳   | انصاف و مساوات سازمانی  | ۱۳                   | ۸۶        |      |                                 |                      |           |
| ۱۴   | جو سازمانی متعالی       | ۱۵                   | ۱۰۰       |      |                                 |                      |           |
| ۱۵   | هویت سازمانی            | ۱۳                   | ۸۶        |      |                                 |                      |           |
| ۱۶   | تفکر آینده نگر مدیران   | ۱۵                   | ۱۰۰       |      |                                 |                      |           |
| ۱۷   | بینش مشترک              | ۱۳                   | ۸۶        |      |                                 |                      |           |
| ۱۸   | مدیریت استعداد          | ۱۵                   | ۱۰۰       |      |                                 |                      |           |
| ۱۹   | یادگیری سازمانی         | ۱۴                   | ۹۳        |      |                                 |                      |           |
| ۲۰   | جانشین پروری            | ۱۵                   | ۱۰۰       |      | میانگین                         | ۹۳.۵۳                |           |

نتایج جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که در مرحله اعتبارسنجی یافته‌های کیفی، یافته‌ها با درصد بالا ۹۳.۵۳ با تجارب و منظور مشارکت کنندگان سازگاری و همخوانی دارد. به عبارتی محقق منظور مصاحبه شوندگان را به درستی متوجه شده است.

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، محقق از یک همکار پژوهش (کدگذار) و بر اساس فرمول ذیل استفاده می‌کند (خواستار، ۱۳۸۸: ۱۷۰).

$$100 * (\text{تعداد کل کدها}) / (\text{تعداد توافقات} * 2) = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

ابتدا از یک همکار پژوهشی که در زمینه کدگذاری داده‌های کیفی دارای تجربه بوده و از اساتید روش تحقیق می‌باشد، درخواست شد تا در پژوهش مشارکت کند؛ از بین نتایج مصاحبه‌ها، سه مصاحبه (اول، هشتم و دهم) بطور تصادفی انتخاب گردید. سپس جداگانه توسط دو کدگذار (پژوهشگر و همکار پژوهشی) کدگذاری انجام شد.

### جدول ۳. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

| ردیف | شماره مصاحبه | تعداد کل کدها | تعداد توافقی ها | تعداد عدم توافقی ها | پایایی  |
|------|--------------|---------------|-----------------|---------------------|---------|
| ۱    | مصاحبه ۲     | ۵۸            | ۲۱              | ۱۵                  | ۷۲ درصد |
| ۲    | مصاحبه ۳     | ۷۹            | ۳۲              | ۲۱                  | ۸۱ درصد |
| ۳    | مصاحبه ۱۲    | ۶۷            | ۲۵              | ۱۳                  | ۷۴ درصد |
|      | کل           | ۲۰۴           | ۷۸              | ۴۷                  | ۷۶ درصد |

چنانچه در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها که محقق و همکار تحقیق ثبت کرده اند، برابر با ۲۰۴، تعداد کل توافقات بین این کدها برابر ۷۸ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۴۷ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۷۶ درصد است. با توجه باینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، می‌توان گفت که درصد پایایی بین کدگذاران در این پژوهش تایید می‌شود.

در پایان ۱۴ مقوله اصلی از دسته بندی مقوله‌های فرعی بدست آمده و در مدل پارادایمی ارائه گردیده است.

## یافته‌ها

کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. نظریه‌ها نمی‌توانند با پیشامدها یا فعالیت‌های واقعی، آن طوری که مشاهده یا گزارش شده و جزو "داده‌های خام" محسوب می‌شوند، ساخته شوند. پیشامدها، وقایع و اتفاقات، به عنوان نشانه‌های بالقوه پدیده در نظر گرفته شده، یا تحلیل می‌شوند و بدین سان برجسب مفهومی دریافت می‌کنند. پیشامدها، نشانه‌های مفهومی هستند. تطبیق مستمر نشانه‌ها، تحلیل گر را با شباهت‌ها، تفاوت‌ها و ثبات معنایی که منجر به ساخت یک مفهوم (یا مقوله) و ابعاد آن می‌شود، مواجه می‌کند. مقوله‌ها، در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتر را نشان می‌دهند.

### جدول ۴. کدگذاری باز و مقوله‌های اصلی شرایط علی

| مقوله اصلی        | مقوله فرعی              | کدها(مفاهیم شناسایی شده)                                                                                                                                                | نمونه شواهدگفتاری مصاحبه شوندگان                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مزیت رقابتی خدمات | مدیریت مبتنی بر شایستگی | ۱.توجه به شایستگی کارکنان۲.حل تعارض فردی و سازمانی۳.حمایت سازمانی۴.جلب رفتار نوآورانه کارکنان۵.ایجاد جذابیت شغلی۶.ایجادرقابت سالم شغلی                                  | م۱:از دیدگاه علم مدیریت، مدیران ارکان مهم هر سازمانی به شمار می‌روند.و عامل حیاتی برای مدیران وجود شایستگی‌های مدیریتی است. مدیران نیاز دارند با تشریک مساعی سایر سازمان‌ها نیازهای اجتماعی را مرتفع کنند.م۱۳: منابع انسانی هر چقدر در ثبات قانونی باشد و به شایستگی ارتقا یابد اثربخشی سازمان بیشتر می‌شود.                                                                         |
|                   | بهره وری سازمانی        | ۱.اثربخشی سازمانی۲.ریسک پذیری سازمانی۳.ارتباطات اثربخش۴. قدرت تجزیه و تحلیل سازمانی۵.حفظ مشروعیت و مقبولیت سازمانی۶.افزایش اعتماد عمومی۷. کارآیی۸. توان پاسخگویی سازمان | م۹: بر اساس شرایط سازمان‌های دولتی استان اردبیل شدیداً احساس میشه شایستگی مدیران در نهادهای دولتی استان اردبیل برای انجام وظایف قانونی و پاسخگویی اجتماعی ضروری است.م۶: سازمان‌ها ضرورت دارد که بهره ور شوند یعنی کارآیی و اثربخشی داشته باشد. این صرفاً" با دستور امکان پذیر نیست کارکنان هم باید بهره ور شوند. برای بهره وری وافزایش کارآیی جذابیت شغلی لازم است. همسویی لازم است. |



|                     |                        |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تغییر توسعه ای      | مدیریت آینده و تغییرات | ۱. آموزش و مهارت افزایی ۲. رفتار کار آفرینانه ۳. ایجاد تعهد شغلی ۴. پویایی ساختار سازمانی ۵. بکارگیری فناوری های نوین ۶. انطباق پذیری محیطی | م ۱۴: از آنجا که مدیران شایسته عمده ترین نقش را در جذب، آموزش و نگهداشت منابع انسانی کارآمد دارند بنابراین وجود مدیران شایسته در راس امور نیاز ضروری می باشد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| رهبری تحول آفرین    |                        | ۱. ایجاد چشم انداز تغییر ۲. همسوئی کارکنان و سازمان ۳. مشارکت سازمانی ۴. ارتباط تعاملی ۵. انعطاف پذیری سازمانی                              | م ۸: طبیعی است در سازمان های دولتی استان اردبیل به مرور زمان با چالش هایی در درون و برون سازمان مواجه می شوند و چالش ها هر مقطع زمانی متحول می یابند یک زمانی با کمبود نیرو مواجه بودیم ولی الان با ازدیاد نیرو روبرو هستیم و باید با نگاه تحول گرا سازمان ها را پیش ببریم تا اعتماد عمومی جلب شود و مقبولیت در کنار بقاء سازمانی اتفاق افتد. م ۶: سازمان ها ضرورت دارد که بهره ور شوند یعنی کارایی و اثربخشی داشته باشد. این صرفاً با دستور امکان پذیر نیست کارکنان هم باید بهره ور شوند. برای بهره وری و افزایش کارایی جذابیت شغلی لازم است. همسویی لازم است. |
| مسئولیت ارزش همگانی |                        | ۱. نیازسنجی خدمات ۲. تامین نیازهای خدماتی ۳. مسئولیت انسان دوستانه سازمان ۴. توجه به عوامل زیست محیطی                                       | م ۴: چون بخشی از مشکلات مردم لاینحل باقی مانده اند می تواند با نیازسنجی و برنامه ریزی خدمات اثرگذار داشته باشد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| پاسخگویی اجتماعی    |                        | ۱. رضایت عمومی ۲. تکریم ارباب رجوع ۳. انتظارات قانونی ۴. تسهیل گری سازمانی ۵. مسئولیت حقوقی سازمان ۶. مشتری گرایی                           | م ۹: بر اساس شرایط سازمان های دولتی استان اردبیل شدیداً احساس میشه شایستگی مدیران در نهادهای دولتی استان اردبیل برای انجام وظایف قانونی و پاسخگویی اجتماعی ضروری است. م ۱۰: حتماً باید نظر دستگاه مربوط، رضایت عموم، عملکرد واقعی نه آمار سازی، رضایت مندی مجموعه و عمومی مردم و همچنین نظارت دقیق دستگاههای اجرایی با رویکرد واقعی علم مدیریت و توجه به نخبگان شایسته سالاری به معنای واقعی صورت بگیرد.                                                                                                                                                        |

### جدول ۵. کدگذاری باز و شناسایی مقوله های اصلی راهبردها

| مقوله اصلی             | مقوله فرعی      | کدها (مفاهیم شناسایی شده)                                                                                                                                                                                                       | نمونه شواهد گفتاری مصاحبه شوندگان                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدیریت استعداد         |                 | برنامه ریزی نیروی انسانی، انتخاب شایسته، مدیریت مسیر شغلی، شناسایی استعداد، درگیری استعداد با اهداف سازمانی، حفظ و توسعه استعداد، کارمندیابی داخلی، اعلام فراخوان در انتصابات، انتخاب صحیح کارکنان                              | م ۱۵: تشکیل کمیته ارزیابی، نظارت، تغییر مدیریت، دستگاه قوی و انتخاب مدیران لایق، شایسته، دلسوز، کار بلد، فنی و ایجاد شور و نشاط در مدیریت م ۱۴: مدیران میانی و کارشناسان باید از بدنه همان سازمان باشد و شایستگان و مدیریت ارشد باید توجه و تخصص لازم را بر سازمان خود داشته باشند. |
| شایستگی ارگانیک سازمان | یادگیری سازمانی | تجربه نگاری، نیازسنجی آموزشی، اجرای فرآیند کانون شایستگی سطوح مدیرتی، آموزش های ضمن خدمت، اقدام پژوهی کارکنان، جلسات حل مسئله، سنجش اثربخشی رفتاری، ایجاد فرصت های برابر، تشویق به ایده پردازی، نظام پیشنهادات کارکنان، استفاده | م ۱۴: برگزاری جلسات هم اندیشی و طوفان مغزی برای بالا بردن مشارکت و قدرت تحلیل در سازمان. م ۶: توجه به تخصص و مهارت در درون سازمان جدی گرفته شود و نظام پیشنهادات در سازمان به معنای واقعی اجرا گردد...                                                                              |

|                                                                                                  |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| از نشست‌های علمی دانشگاهی، برگزار سمینارها، جلسات طوفان مغزی، آموزش مربی گری، آموزش استاد شاگردی |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| جانشین پروری                                                                                     | توسعه سرمایه دانشی دانشگاهی، ایجاد انگیزه تغییر، برنامه ریزی آموزشی، تامین منابع آموزشی و توسعه ای، برنامه ریزی جایزیمایی و جایگزینی نیروی انسانی، تقویت رفتاری نیروی انسانی، | م ۱۰: توجه ویژه به شایستگی افراد از لحاظ تحصیلات و سوابق انجام گیرد. تحصیلات بالا سوابق کاری و نه از روی سیاسی بازی و پارتی بازی اولویت باشد. م ۸: شناخت شایستگی‌ها نقطه شروع پیاده سازی سیستم‌های متعدد منابع انسانی مانند مدیریت استعداد و جانشین پروری در سازمان است و توجه به آن موجب عملکرد بهتر و بهره وری سازمان می‌شود که مزیت رقابتی پایدار را در پی دارد. |
| ساختار سازمانی                                                                                   | چابک سازی ساختاری، غنی سازی شغلی، همسوئی ساختار سازمانی با راهبردهای سازمانی، توجه به نظرات نیروی‌های صف و ستاد همزمان، ساختار متناسب با تغییرات فناوری، نظم و انضباط سازمانی | م ۱۲: در سازمان اگر ساختار با استراتژی یکسان باشد خلاء مدیریتی زود به چشم می‌خورد و کارکنان زودتر با اهداف سازمان هم سو می‌شود. اینها بستگی دارد مدیر یک سازمان چقدر تجربه و مهارت مدیریتی دارد. اینکه هر چقدر ساختار چابک و نظم و انضباط در سازمان حاکم باشد ارتقاء در آن بیشتر و خلاقیت نیروها بیشتر ظهور پیدا می‌کند.                                            |
| شایستگی مکانیکی سازمانی                                                                          | تعیین شاخص‌های قابل اندازه گیری داخل سیستم، نظارت و کنترل مستمر، بازرسی دوره ای، بازخود از محیط، شناسایی نقاط مرجع، ارزشیابی صحیح دوره ای                                     | م ۱۵: تشکیل کمیته ارزیابی، نظارت، تغییر مدیریت، دستگاه قوی و انتخاب مدیران لایق، شایسته، دلسوز، کار بلد، فنی و ایجاد شور و نشاط در مدیریت. م ۱۱: ارزیابی مدیران با کل کشور و ارزش گذاری در کل کشور باید انجام شود.                                                                                                                                                  |
| استقرار جبران خدمات شایسته محور                                                                  | ۱. تعیین مشوق‌ها بر اساس عملکرد ۲. لحاظ سختی کار مدیریتی ۳. حمایت قانونی سازمان ۴. تغییر امتیازات شناور شغلی                                                                  | م ۱۰: افراد با توجه به نتایج کاری و بهره وری سازمانی ارزیابی شود و حقوق و پاداش مربوطه داده شود. م ۱۱: -ارشیابی کارکنان به درستی اجرا گردد تا نقاط ضعف و قوت مشخص شود و در کنار آن سایر بخش‌های سازمان هم عملکردشان سنجیده شود مانند تکنولوژی، مالی و...                                                                                                            |

### جدول ۶. کدگذاری باز مقوله‌های اصلی شرایط زمینه‌ای

| مقوله اصلی              | مقوله فرعی        | کدها (مفاهیم شناسایی شده)                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حمایت سازمانی           | پاداش‌های سازمانی | ۱. توجه به وضعیت روانشناختی کارکنان ۲. مدیریت صحیح عملکرد کارکنان ۳. مبادله رهبر- عضو ۴. پاداش رفاهی کارکنان ۵. محیط مناسب کاری کارکنان ۶. تشویق انگیزشی و بهداشتی کارکنان ۷. استقلال کاری ۸. تفویض اختیار                                                                                                          |
| انصاف مساوات سازمانی    | و                 | ۱. توزیع عادلانه منابع ۲. توزیع عادلانه فرصت‌های پیشرفت ۳. توزیع عادلانه جبران خدمات ۴. رعایت انصاف در قضاوت‌های سازمانی ۵. رعایت شان و منزلت انسانی ۶. حمایت قانونی                                                                                                                                                |
| جو متعالی فرهنگ سازمانی | جو                | ۱. توجه به کارکنان، توجه به ارباب رجوع ۲. توجه به خلاقیت کارکنان ۳. توجه به تغییرات فرآیندهای سازمانی ۴. کاهش جایزایی نیروی انسانی ۵. کاهش ترک خدمت ۶. ایجاد شخصیت سازمانی ۷. رعایت حقوق شهروندی ۸. عدالت سازمانی مدیران بالادست ۹. توجه به معنویت سازمانی ۱۰. ایجاد تعلق سازمانی در کارکنان ۵- ایجاد روابط اجتماعی |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هویت سازمانی              | ۱- ایجاد برجستگی و پایداری سازمان ۲- ایجاد وابستگی روانی کارکنان ۳- ایجاد تصویر مطلوب از آینده در کارکنان ۴- افزایش آگاهی در کارکنان ۵- تبیین ارزش اصلی سازمانی ۶- ایجاد انعطاف پذیری رفتاری در کارکنان ۷- شناسایی عناصر ضد هویت سازمانی | م ۱۲: سازمان‌های دولتی باید پویا باشند و کیفیت خدمات را بالا ببرند اگر اینکار را کردند نیاز به مدیران شایسته پدیدار می‌شود. م ۱۱: تصویری مطلوب همیشه در ذهن کارکنان از سازمان تداعی شود تا شایستگی‌ها بروز پیدا کند                                                                       |
| تفکر<br>سیستمی<br>مدیران  | تفکر<br>آینده<br>مدیران                                                                                                                                                                                                                  | ۱. تعیین اهداف آتی سازمان ۲. پویایی سازمان ۳. رشد و توسعه سازمان ۴. ارتقاء کیفیت خدمات ۵. تسهیل گری در فرآیندها ۶. توجه به الگوی موفق ۷. توجه همزمان به تولیدگرا و کارمندگرا، تقویت ارتباط درون سیستمی ۸. ایجاد ارزش سازمانی در ذهن مدیران ۹. تدوین استراتژی تمام نگر و یکپارچه در مدیران |
| ایجاد<br>مشترک<br>کارکنان | ایجاد<br>مشترک<br>کارکنان                                                                                                                                                                                                                | ۱. هم افزایی در انجام امورات ۲. ایجاد احساس شایستگی بین کارکنان ۳. ایجاد نگرش توسعه در کارکنان                                                                                                                                                                                            |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                          | م ۱۵: انسجام سازمانی اهتمام داشته باشند به طوری که با پیشرفت یکی نفر بعدی دچار اختلاف سازمانی شود. م ۲: اجازه تصمیم گیری دادن اختیارات استانی و دسترسی سریع و تصمیم گیری در مورد موضوعی - افزایش اختیارات منطقه‌ای از این طریق مدیران شایسته مشخص می‌شوند.                                |

### جدول ۷. کدگذاری باز و شناسایی مقوله‌های اصلی شرایط مداخله گر

| مقوله اصلی                        | مقوله فرعی                | کدها (مفاهیم شناسایی شده)                                                                                                                                                                                                                        | نمونه شواهد گفتاری مصاحبه شوندگان                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فرهنگ<br>سنتی و<br>ریسک<br>گریزی  | سیستم<br>مدیریت<br>انسانی | ۱.. فرهنگ سنتی به کار ۳. سیستم معیوب کنترل عملکرد ۵. سیستم معیوب پردازش اطلاعات ۷. فقدان فناوری‌های نوین ۸. ساختار سنتی و بی‌انعطاف ۹. کمبود نیروی ماهر                                                                                          | م ۱۱: کنترل سازمانی معیوب و سنتی است.<br>- برنامه ریزی نیروی انسانی سنتی و ریسک گریز است. م ۱۳: تا زمانیکه عزل و نصب‌ها علمی، منطقی و مبتنی بر شایسته سالاری نباشد و خواص جامعه بیرون گود باشند و افراد سیاسی و پررو در راس باشند موقعیت مدیریتی همین می‌باشد که هست ما هم اکنون مشکل برنامه ریزی نیروی انسانی داریم. |
|                                   | بینش<br>مدیران            | ۱. عدم پذیرش انتقادات و پیشنهادات کارکنان ۲. مدیریت ویترونی مدیران ۳. عدم تعادل در مدت زمان مدیریت ۴. اعمال سلیقه در برنامه‌های منابع انسانی ۵. سیاست‌ها و تصمیمات شتابزده ۶. کمبود استعداد ماهر مدیریتی، عدم خودباوری و دگرباوری                | م ۱۲: ضعف آموزشی کارکنان و بروز نبودن منابع انسانی در سازمان‌های فعلی وجود دارد. م ۹: سازمان‌های دولتی زیاد دنبال ریسک مدیریتی نیستند و انتقاد و پیشنهاد را نمی‌پذیرند.                                                                                                                                               |
| محدودی<br>ت<br>سیاسی و<br>اجتماعی | تأثیر<br>سیاسی            | ۱. دخالت صاحب منصبان سیاسی ۲. انتصاب مدیران براساس نگرش سیاسی ۳. عدم شفافیت فرآیند انتصابات ۴. عدم اجرای مصوبه صلاحیت شایستگی مدیران                                                                                                             | م ۱۴: بیشتر مدیران سلیقه و باندی و حزبی انتخاب می‌شود. م ۷: دخالت نمایندگان مجلس در انتصابات مشهود است. دخالت در کار مدیران یکی از عوامل محدود کننده می‌باشد و تسهیل کننده افزایش اختیارات - افزایش توان تصمیم گیری بدون ملاحظات‌های سیاسی                                                                            |
| نفوذ روابط غیر<br>رسمی            |                           | ۱. لحاظ فشارهای مطالبات برون سازمانی ۲. لحاظ مطالبات مردمی ۳. لحاظ تزلزل سازمانی ۴. ترس از توانایی بقاء سازمانی ۵. ارجعیت پیشینه اجتماعی افراد بر منافع سازمانی ۶. انتصاب مدیران بر اساس قومیتی و رابطه ای ۷. تکثیر مراجع تصمیم گیری در انتصابات | م ۱۵: دخالت افراد بانفوذ غیر سازمانی خارج از مدیریت منابع انسانی در امور مدیریت استان بلای مدیران استان است افرادی انتخاب سلیقه‌ای می‌شوند که مقبولیت حداکثری در سازمان ندارند. م ۱۴: بله صد در صد توجه به شایستگی ضروری می‌باشد متأسفانه خویشاوند سالاری و باندی بلای مدیریت استان می‌باشد                           |

## جدول ۸. کدگذاری باز و شناسایی مقوله‌های اصلی پیامدها

| مقوله اصلی                     | مقوله فرعی           | کدها (مفاهیم شناسایی شده)                                                                                                                                                                                                          | نمونه شواهد گفتاری مصاحبه شونده‌گان                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پایداری                        | عملکرد پایدار رفتاری | ۱. اخلاق حرفه‌ای ۲. تعهد سازمانی ۳. الگوسازی رفتاری                                                                                                                                                                                | م ۱۵: پرورش مدیران جوان در سطح ملی اشتراک گذاری                                                                                                                                                                                                                                                       |
| عملکرد                         |                      | ۴. تابعیت نظام اداری ۵. مشارکت داوطلبانه در زیست محیطی ۶. اشتراک گذاری اطلاعات                                                                                                                                                     | سرمايه انسانی و اطلاعاتی است. م ۱۰: پیشرفت خود فرد و سازمان همزمان اتفاق می‌افتد.                                                                                                                                                                                                                     |
| کارکنان                        |                      |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| عملکرد پایدار شغلی             |                      | ۱. کارآیی ۲. کاهش جابجایی ۳. خلاقیت و نوآوری ۴. رقابت پذیری شغلی ۵. تنوع شغلی ۶. جذابیت شغلی ۷. رضایت شغلی ۸. نشاط کاری ۹. استقلال و امنیت شغلی ۱۰. تعادل کار و زندگی                                                              | م ۳: شایسته سالاری بین کارکنان ایجاد انگیزه رقابت سالم می‌کند و احساس اداره کردن و استقلال کاری را ایجاد می‌کند. م ۱۱: استمرار شایستگی‌های فردی و سازمانی بین زندگی کاری و شخصی تعادل ایجاد می‌کند.                                                                                                   |
| عملکرد پایدار اقتصادی فرآیندها |                      | ۱. شناسایی نقاط ضعف و قوت داخلی ۲. شناسایی فرصت و تهدید بیرونی ۳. داشتن بیانیه مأموریت ۴. تدوین استراتژی ۵. نظارت و کنترل فرآیندها ۶. انجام بموقع اصلاحات ۷. مدیریت مالی ۸. مدیریت تکنولوژی ۹. مدیریت اطلاعاتی ۱۰. مدیریت تجهیزاتی | م ۱۳: مدیران کاربلد، جریان انجام امورات را تسهیل می‌کنند و همیشه نظرات موثر و مفید و کاربردی دارند. مدیران شایسته بلد هستند از منابع سازمان چگونه استفاده کنند. مالی، تکنولوژی، انسانی، ..... م ۳: سازمان را موظف می‌سازند براساس عقلانی مأموریت و چشم انداز اتخاذ تصمیم کنند نه از روی احساس و هیجان |
| عملکرد پایدار مدیریت سبز       |                      | ۱. یکپارچه سازی زنجیره تامین سبز ۲. خدمات پاک ۳. اثربخشی خدمات ۴. کاهش هزینه ۵. کیفیت خدمات ۶. مشارکت اجتماعی                                                                                                                      | م ۲: باعث پیشرفت استان در درجه اول و بالارفتن آمار اشتغال و سطح رفاه اجتماعی و جذب توریست و گردشگر م ۹: انجام امور با ضریب خطای پایین تر و در زمان کمتر و رضایت بیشتر عوامل ذیربط.                                                                                                                    |
| عملکرد پایدار اجتماعی سازمان   |                      | ۱. نیازسنجی اجتماعی ۲. تعیین چشم انداز ۳. تعیین شاخص توسعه ۴. توزیع عادلانه منابع ۵. تولید سرمایه اجتماعی ۶. انسجام اجتماعی ۷. افزایش مقبولیت اجتماعی                                                                              | م ۱۲: قطعاً شاهد رشد و پیشرفت امور و رضایت بیشتر مردم خواهیم بود. م ۱: از طرفی مدیریت منابع انسانی پایدار بر توسعه یک محل کار نوآورانه تمرکز داشته که زمینه‌ای برای مشارکت اجتماعی داخلی و خارجی فراهم کارکنان را فراهم نموده و امکان آگاهی و مسئولیت پذیری محیطی بیشتر را در سازمان فراهم می‌کند.    |

پدیده محوری حادثه یا اتفاق اصلی که یک سلسله کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود. پدیده محوری مورد مطالعه در این پژوهش " شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار " است، که مشخصات مربوط به آن در جدول ۹ ارائه شده است.

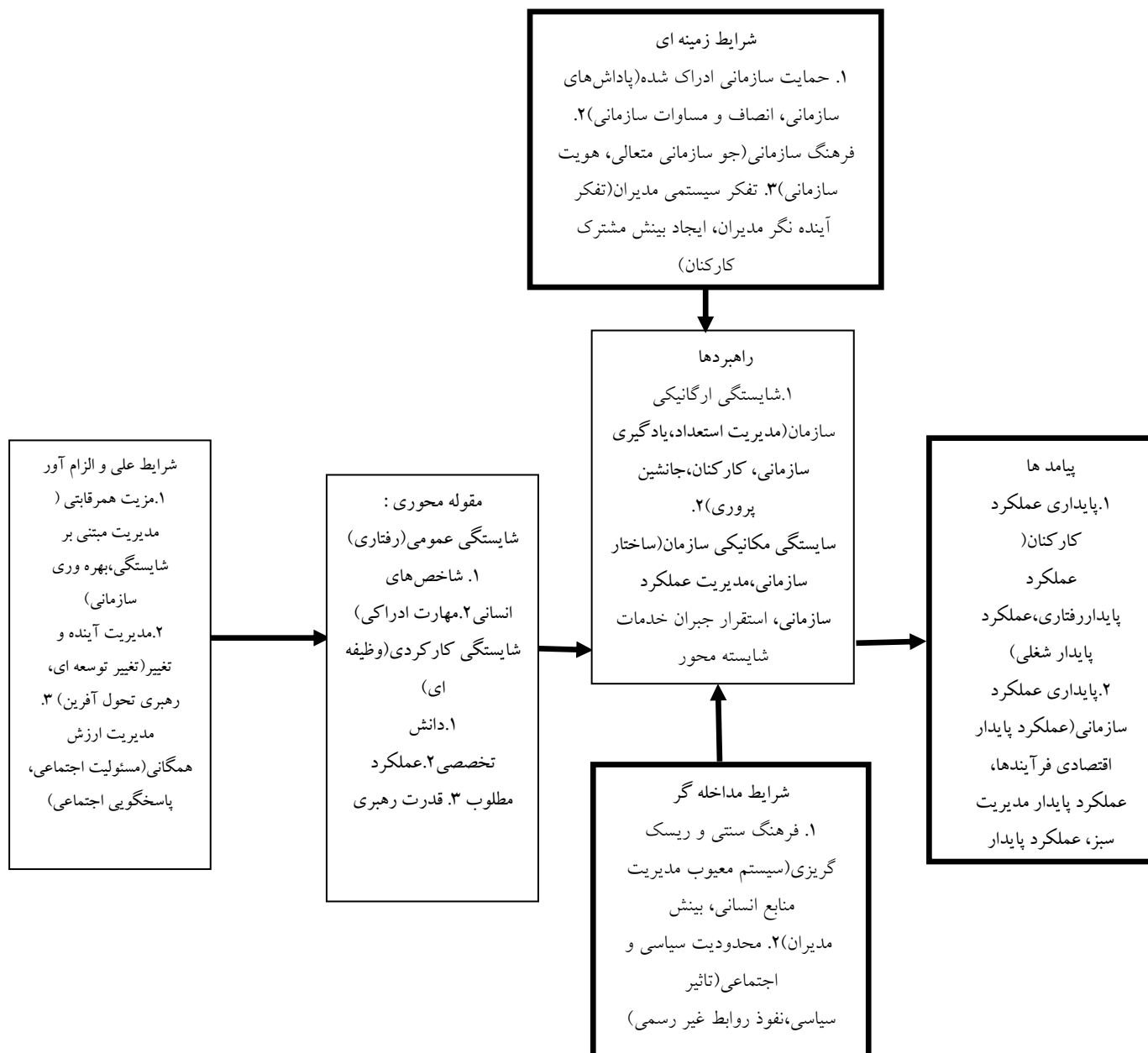
## جدول ۹. مفاهیم پدیده محوری

| مقوله اصلی                                                          | مقوله فرعی                                                                                             | کدها (مفاهیم شناسایی شده)                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شایستگی‌های عمومی (رفتاری) مدیران با رویکرد منابع انسانی پایدار     | شاخص‌های انسانی پایدار                                                                                 | ۱. دوری از هیجان، ۲. تصمیم‌گیری عقلانی، ۳. پایبندی به ارزش‌های سازمانی، ۴. پایبندی به ارزش‌های معنوی، ۵. داشتن عزت نفس، ۶. پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، ۷. ایجاد صداقت و اعتماد متقابل، ۸. رعایت انصاف و عدالت، ۹. رسیدن به خودباوری درون سازمان                                                           |
| مهارت سه گانه مدیران ادراکی، ارتباطی و فنی                          | مهارت سه گانه                                                                                          | ۱. قدرت درک مسئله، ۲. مهارت تجزیه و تحلیل مسئله، ۳. مهارت اجرایی، ۴. تلاش برای منافع مشترک جامعه و سازمانی، ۵. مشارکت هوشمندانه، ۶. عدم پذیرش ساختارهای غیررسمی مداخله گر، ۷. تعامل پذیر، ۸. گسترش نظام تفکر و اندیشیدن، ۹. وظیفه شناسی آگاهانه در درون سازمان، ۱۰. ایجاد درک واضح از چشم انداز سازمانی |
| شایستگی‌های کارکردی (وظیفه‌ای) مدیران با رویکرد منابع انسانی پایدار | دانش و تخصصی انجام کار عملکرد مطلوب پایدار                                                             | ۱. بهنگام سازی دانش و توانایی، ۲. دانش مدیریتی، ۳. داشتن مدرک تحصیلی دانشگاهی متناسب، ۴. تمایل به تجربه اندوزی، ۵. نگرش مثبت به اجرای قوانین و مقررات                                                                                                                                                   |
| قدرت رهبری                                                          | نقوذ و تاثیرگذاری، مهارت هدایت گری، توانایی اداره کردن، قدرت تشخیص مسئله، توانایی حل مسئله، دور اندیشی | ۱- بهنگام سازی دانش و توانایی، ۲- انجام درست کار، ۳- نوآوری مستمر در سازمان، ۴- بهبود مستمر فرایندها، ۵- ارتقاء کیفیت خدمات، ۶- ارتقاء کمی خدمات، ۷- ارائه خدمات جدید، ۸- استفاده بهینه از تجهیزات، ۹- حضور در عرصه خدمات الکترونیکی، ۱۰- پذیرش آگاهانه مسئولیت                                         |

کدگذاری محوری<sup>۱</sup> فرایند ربط دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها، و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل "محوری" نامیده شده است که کدگذاری حول "محور" یک مقوله تحقق می‌یابد. در مرحله محوری پژوهش، فعالیت‌های شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمانهای دولتی استان اردبیل در قالب مقوله محوری<sup>۲</sup> (یک صورت ذهنی از پدیده‌های که اساس فرایند است) در مرکز قرار گرفت؛ زیرا رد پای آن در بیشتر داده‌ها و مصاحبه‌ها مشاهده گردید. سپس بین سایر مقوله‌ها نسبت به پدیده محوری رابطه برقرار شد. سایر مقوله شامل شرایط علی<sup>۳</sup> (مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند)، زمینه ای<sup>۴</sup> (شرایط خاصی که بر راهبردها اثر می‌گذارند)، شرایط مداخله گر<sup>۵</sup> (شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند)، راهبردها<sup>۶</sup> (کنش‌ها یا برهم کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود) و پیامدها<sup>۷</sup> (خروجی‌های حاصل از استخدام راهبردها) می‌باشد. در شکل ۲ مدل پارادایمی شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمانهای دولتی استان اردبیل رقابتی نشان داده شده است.

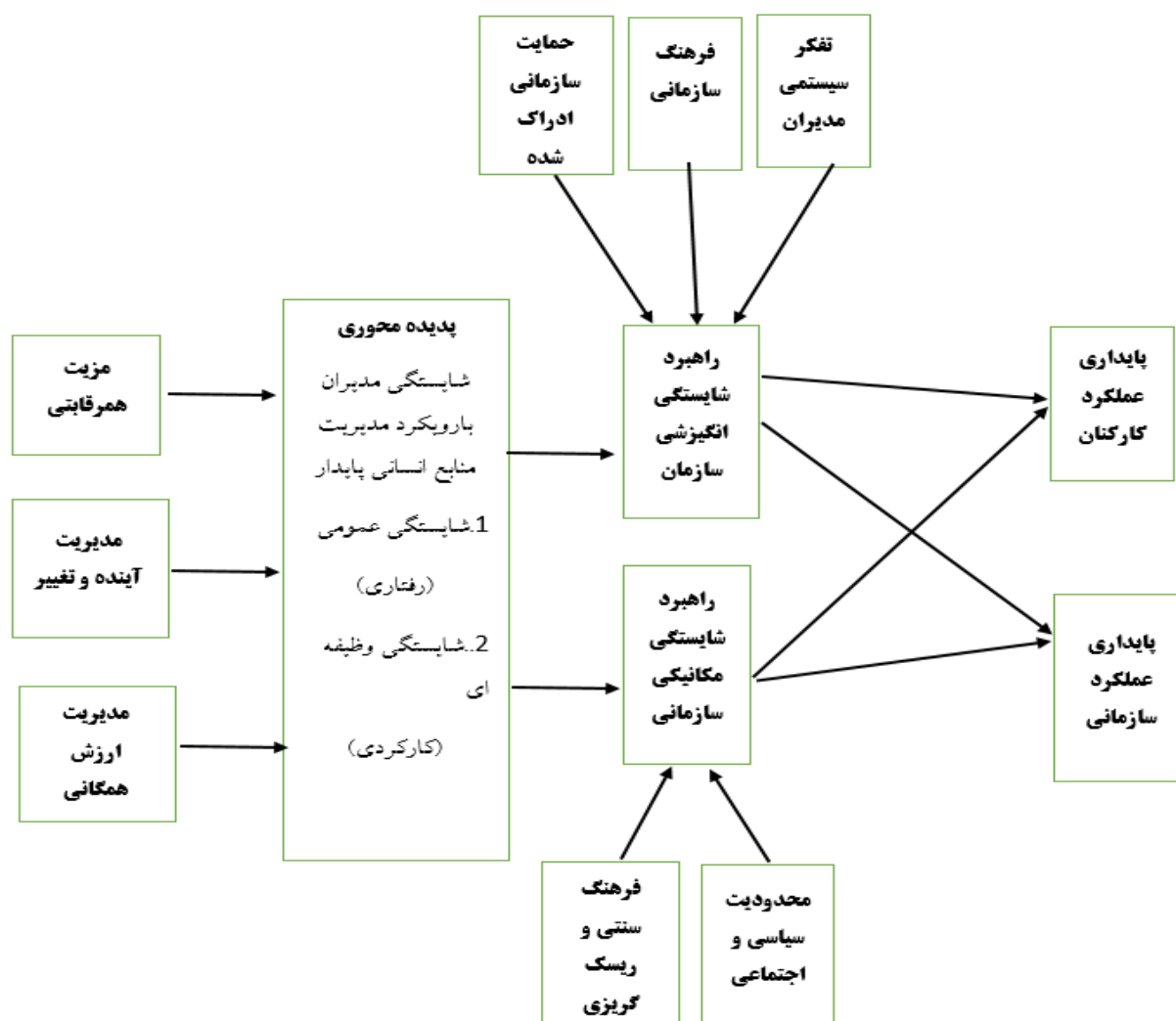
1. Axial Codin
2. Core Category
3. Causal conditions
4. Context conditions
5. Intervening conditions
6. Strategies
7. Consequences





شکل ۲- مدل پارادایمی شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمانهای دولتی استان اردبیل (محقق ساخته)

مرحله انتخابی با تلفیق مقوله‌هایی که برای شکل‌گیری چارچوب نظری ابتدایی ایجاد شده‌اند مرتبط است. اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم ربط دادن مقولات تکمیلی بر گرد مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کد گذاری محوری توصیف شده است). گام سوم مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم با تأیید رساندن آن روابط در قبال داده‌هاست. آخرین قدم تکمیل مقولاتی است که اصلاح و یا نیاز به بسط و گسترش دارند. کدگذاری انتخابی تا زمانی ادامه می‌یابد که مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط اشباع شوند. اشباع زمانی اتفاق می‌افتد که ویژگی‌های بیشتر و جدیدتری از داده‌ها حاصل نشود و وقایع به ندرت نشانگرهای جدیدی برای ویژگی‌های موجود ارائه دهند. مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره ۳ آمده است.



شکل ۳- مدل مفهومی استخراج شده پژوهش

## بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش که با هدف طراحی مدل شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی استان اردبیل انجام شد، نشان داد که شایستگی مدیران در این سازمان‌ها مجموعه‌ای چندبعدی از مؤلفه‌های رفتاری، وظیفه‌ای، زمینه‌ای و نهادی است که در تعامل با یکدیگر، نظامی یکپارچه از توانمندی‌های مدیریتی را شکل می‌دهد. در این مدل، شایستگی‌های عمومی شامل مهارت‌های انسانی، اخلاقی، ارتباطی و تفکر سیستمی و شایستگی‌های اختصاصی شامل مهارت‌های تصمیم‌گیری، دانش فنی، توان رهبری و مدیریت عملکرد بوده‌اند. نتایج همچنین حاکی از آن بود که عوامل علی مانند مزیت رقابتی، مدیریت آینده و تغییر، و مدیریت ارزش همگانی در شکل‌گیری این شایستگی‌ها نقش بنیادین دارند و عواملی همچون فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و تفکر آینده‌نگر مدیران، به‌عنوان عوامل زمینه‌ای مؤثر عمل می‌کنند.

مطالعه حاضر نشان داد که در سازمان‌های دولتی، شایستگی‌های رفتاری مدیران (نظیر صداقت، تصمیم‌گیری عقلانی، پایداری به ارزش‌ها و تفکر سیستمی) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این ویژگی‌ها بنیان‌گذار اعتماد، عدالت سازمانی و فرهنگ یادگیری هستند. این یافته با نتایج پژوهش (Rostami et al., 2023) هم‌راستا است که تأکید می‌کند شایستگی‌های رفتاری، به‌ویژه در سطح مدیران فرهنگی، نقش محوری در توسعه سازمانی و فرهنگی دارند. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر تأثیر اخلاق حرفه‌ای

و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر اثربخشی مدیران با مطالعات (Pourfaraj et al., 2023) و (Hamzavi et al., 2023) مطابقت دارد که نشان دادند توجه به مؤلفه‌های اخلاقی و اجتماعی در چارچوب مدیریت منابع انسانی پایدار موجب ارتقای تعهد و ماندگاری کارکنان می‌شود.

از سوی دیگر، شایستگی‌های فنی و کارکردی نیز به‌عنوان بخش مهمی از مدل استخراج‌شده در این تحقیق شناسایی شدند. این شایستگی‌ها شامل توانمندی‌های برنامه‌ریزی، مدیریت عملکرد، تحلیل داده‌ها، تصمیم‌گیری و مدیریت تغییر هستند. نتایج در این زمینه با یافته‌های (Ebrahimi et al., 2020) هم‌خوانی دارد که در مدل شایستگی مدیران آموزشی، ابعاد دانش تخصصی، مهارت تحلیلی و توانایی رهبری اثربخش را به‌عنوان مؤلفه‌های اساسی عملکرد مدیریتی معرفی کرده‌اند. همچنین (Davoodi et al., 2020) در پژوهش خود بر روی مدیران ارشد پالایشگاه‌های پارس جنوبی دریافت که مهارت‌های فنی و تصمیم‌گیری استراتژیک، بنیان‌گذار اثربخشی سازمانی و نوآوری در نظام‌های دولتی است. این تطابق نشان می‌دهد که شایستگی‌های فنی و دانش مدیریتی، نه‌تنها در بخش صنعت بلکه در ساختارهای دولتی نیز نقش انکارناپذیری در ارتقای کارایی ایفا می‌کنند.

از یافته‌های برجسته پژوهش حاضر، تأکید بر نقش تفکر سیستمی مدیران و ارتباط آن با پایداری منابع انسانی است. مدیران موفق در سازمان‌های دولتی، به‌جای تمرکز بر نتایج کوتاه‌مدت، به توسعه بلندمدت سازمان و کارکنان توجه می‌کنند. این نتیجه با مطالعه (Kiani et al., 2020) هم‌راستا است که مدیریت منابع انسانی پایدار را شامل شیوه‌هایی می‌داند که انتقال دانش، بهبود رفاه کارکنان و توازن میان اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را تضمین می‌کند. افزون بر این، پژوهش (Hamzavi et al., 2023) نیز نشان داد که رویکرد پایداری در مدیریت منابع انسانی از طریق ارتقای سرمایه اجتماعی و حمایت سازمانی، تأثیر مثبتی بر نگهداشت کارکنان دارد.

در تحلیل یافته‌ها، مشاهده شد که عوامل مداخله‌گر نظیر فرهنگ سنتی، ریسک‌گریزی، محدودیت‌های سیاسی و روابط غیررسمی، مانع از تحقق کامل نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی می‌شوند. این نتایج با یافته‌های (Mousavi et al., 2019) و (Vaez et al., 2020) هم‌خوان است که گزارش کرده‌اند فرهنگ سلسله‌مراتبی و نفوذ عوامل سیاسی در انتصابات، از موانع اصلی توسعه شایستگی در سازمان‌های دولتی ایران به شمار می‌رود. بر این اساس، به نظر می‌رسد نهادینه‌سازی شایستگی نیازمند اصلاحات ساختاری، شفافیت فرآیندهای مدیریتی و تقویت پاسخ‌گویی اجتماعی در نهادهای دولتی است.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین نقش راهبردهای سازمانی در توسعه شایستگی را برجسته می‌کند. بر اساس داده‌های کیفی، دو نوع راهبرد اصلی در سازمان‌های دولتی استان اردبیل شناسایی شد: شایستگی ارگانیک (مرتبط با یادگیری سازمانی، جانشین‌پروری و مدیریت استعداد) و شایستگی مکانیکی (مرتبط با ساختار سازمانی، ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات). این نتیجه با پژوهش (Soveidi & Dosti, 2025) همسو است که نشان داد شایستگی ارگانیک در نهادهای ملی نفت، با تمرکز بر جانشین‌پروری و توسعه استعداد، موجب ارتقای انعطاف‌پذیری و پایداری عملکرد سازمانی می‌شود. از سوی دیگر، یافته‌های (Moradi et al., 2025) و (Naimati et al., 2025) نیز تأیید می‌کنند که طراحی نظام‌های آموزشی و ترکیبی (Blended Learning) برای تقویت شایستگی مدیران، می‌تواند سطح عملکرد آنان را در سازمان‌های پیچیده افزایش دهد.

از منظر نظری، پژوهش حاضر نشان داد که الگوی شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار، با رویکرد داده‌بنیاد استراوس و کوربین سازگاری دارد و ابعاد مختلف شایستگی را در یک چارچوب پارادایمی گرد هم می‌آورد. همان‌گونه که (Danayi Fard, 2005) و (Danayi Fard & Imani, 2007) تأکید کرده‌اند، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد ابزاری برای کشف روابط میان مقوله‌ها از طریق داده‌های واقعی است و به پژوهشگر اجازه می‌دهد الگوهایی را طراحی کند که در بستر فرهنگی و اجتماعی بومی قابل اجرا باشند. در همین راستا، استفاده از داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران و اساتید دانشگاهی در استان اردبیل، به مدل حاضر اعتبار بومی بخشید و موجب شد عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر خاص منطقه‌ای نیز شناسایی شود.

از منظر رفتاری، یکی از یافته‌های مهم پژوهش حاضر تأکید بر ضرورت وجود مدیران با مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین بود. رهبری تحول‌آفرین در این مدل به‌عنوان ابزاری برای هم‌سویی کارکنان با اهداف سازمان، ایجاد انگیزه در تیم‌ها و تسهیل تغییرات سازمانی مطرح گردید. این نتیجه با پژوهش‌های (Arai et al., 2023) و (Rostami et al., 2023) هم‌خوانی دارد که بر نقش مدیران در توسعه ظرفیت‌های فرهنگی و رفتاری سازمان‌ها تأکید کرده‌اند. همچنین (Haj Karimi et al., 2011) در مدل شایستگی مدیران منابع انسانی، بیان داشت که مهارت‌های رهبری و ارتباطی، پایه‌گذار تحول سازمانی و افزایش تعهد در کارکنان است.



در تبیین روابط میان شایستگی‌ها و عملکرد پایدار، یافته‌ها نشان دادند که شایستگی‌های انسانی، اخلاقی و دانشی مدیران تأثیر مستقیمی بر سه بُعد عملکرد پایدار دارند: عملکرد رفتاری، عملکرد شغلی و عملکرد سازمانی. عملکرد پایدار رفتاری به اخلاق حرفه‌ای، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی کارکنان اشاره دارد؛ عملکرد شغلی به بهره‌وری، نوآوری و رضایت شغلی مربوط است؛ و عملکرد سازمانی شامل پایداری اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی سازمان می‌شود. این ابعاد با یافته‌های (Hamzavi et al., 2023) و (Kiani et al., 2020) مطابقت دارد که تأکید دارند پایداری منابع انسانی تنها در صورتی تحقق می‌یابد که مدیران از شایستگی‌های چندوجهی بهره‌مند باشند.

مطالعات تطبیقی بین‌المللی نیز یافته‌های این پژوهش را تأیید می‌کنند. برای مثال، (López-Fernández & Romero-Fernández, 2025) و (Mikla, 2025) در پژوهش‌های خود نشان داده‌اند که در سازمان‌های آموزش عالی، توسعه مهارت‌های مدیریتی چندبعدی به‌ویژه مهارت‌های شناختی و ارتباطی، موجب افزایش کارایی سازمان و کاهش نرخ ترک شغل کارکنان می‌شود. در همین راستا، پژوهش (Rai et al., 2025) در پروژه‌های عمرانی بوتان نیز بیان می‌کند که فقدان شایستگی‌های رهبری، ارتباطی و فناورانه در مدیران یکی از عوامل کلیدی شکست پروژه‌هاست. این یافته‌ها تأکیدی مضاعف بر نتایج این پژوهش است که مدیران دولتی نیز نیازمند بازنگری در مهارت‌های فناورانه و تفکر استراتژیک هستند تا بتوانند در محیط‌های متغیر کنونی عملکردی پایدار داشته باشند.

همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر نشان دادند که در سازمان‌های دولتی، میان شایستگی مدیران و سرمایه اجتماعی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. مدیرانی که دارای مهارت‌های ارتباطی بالا، رفتار اخلاقی و روحیه عدالت‌مدار هستند، زمینه تقویت اعتماد و همکاری در سازمان را فراهم می‌کنند. این نتیجه با مطالعات (Hamzavi et al., 2023) و (Ogbara & Chukwunwa, 2025) هم‌راستا است که نشان داده‌اند بین شایستگی‌های اخلاقی مدیران و خلق سرمایه اجتماعی سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. از سوی دیگر، پژوهش (Moradi et al., 2025) نیز تأکید کرده است که برنامه‌های آموزشی تلفیقی با محوریت شایستگی، می‌توانند روابط میان فردی و اعتماد سازمانی را به‌طور معناداری افزایش دهند.

در مجموع، الگوی استخراج‌شده در این پژوهش، الگوی جامع برای درک روابط چندوجهی میان شایستگی‌های مدیریتی و پایداری منابع انسانی ارائه می‌دهد. این مدل نشان می‌دهد که در شرایط کنونی سازمان‌های دولتی ایران، تمرکز صرف بر شایستگی‌های فنی کافی نیست و توسعه هم‌زمان مهارت‌های اخلاقی، اجتماعی و شناختی برای دستیابی به عملکرد پایدار ضروری است. این نتیجه همسو با دیدگاه (Soveidi & Dosti, 2025) و (Liang & Kakemam, 2025) است که تأکید دارند رویکرد چندبعدی به شایستگی می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری، پاسخ‌گویی و نوآوری را در ساختارهای عمومی افزایش دهد.

در نهایت، یافته‌های این تحقیق بیانگر آن است که ترکیب شایستگی‌های مدیریتی با اصول مدیریت منابع انسانی پایدار، راهی مؤثر برای تحقق حکمرانی کارآمد و اخلاق‌مدار در سازمان‌های دولتی است. این ترکیب به مدیران اجازه می‌دهد تا ضمن بهبود کارایی، در جهت عدالت، مسئولیت اجتماعی و حفظ سرمایه انسانی گام بردارند (Mohammadi, 2025; Bagheri, & Mohebi, 2025; Mohammadi, Bagheri, & Mohibi, 2025). از این منظر، مدل پیشنهادی می‌تواند مبنایی برای بازطراحی فرآیندهای انتخاب، آموزش، ارزیابی و ارتقای مدیران در نظام اداری کشور باشد.

پژوهش حاضر به دلیل ماهیت کیفی و استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، بر اساس داده‌های گردآوری‌شده از مدیران و اساتید در استان اردبیل انجام شد و نتایج آن ممکن است در سایر استان‌ها یا سازمان‌ها با تفاوت‌هایی همراه باشد. علاوه بر این، به دلیل محدودیت زمانی، تعداد مصاحبه‌ها محدود به ۱۵ نفر بود که هرچند به اشباع نظری منجر شد، اما می‌توانست با مشارکت بیشتر مدیران از سطوح مختلف تکمیل‌تر شود. همچنین داده‌ها بر اساس ادراک و تجربه شرکت‌کنندگان جمع‌آوری شده و ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های شخصی قرار گرفته باشد.

در پژوهش‌های آینده می‌توان از روش‌های ترکیبی (کمی-کیفی) برای آزمون مدل استخراج‌شده و بررسی میزان اثرگذاری مؤلفه‌های شایستگی بر شاخص‌های عملکردی استفاده کرد. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابه در سایر استان‌ها و در سازمان‌های غیردولتی نیز اجرا شود تا قابلیت تعمیم مدل افزایش یابد. بررسی نقش فناوری‌های دیجیتال در توسعه شایستگی مدیران، و نیز مطالعه اثر برنامه‌های آموزشی مبتنی بر یادگیری ترکیبی بر ارتقای شایستگی، از دیگر زمینه‌های قابل توجه برای پژوهش‌های آینده است.

مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌توانند از مدل ارائه‌شده برای طراحی برنامه‌های ارزیابی شایستگی، نظام‌های جانشین‌پروری و فرایندهای انتخاب و ارتقا استفاده کنند. همچنین توصیه می‌شود نظام‌های پاداش و ارزیابی عملکرد به گونه‌ای بازطراحی شوند که رفتارهای اخلاقی، یادگیری مستمر و نوآوری در مدیران تقویت شود. ایجاد واحدهای آموزشی با محوریت توسعه شایستگی‌های رفتاری و فناورانه، و نهادینه‌سازی ارزش‌های پایداری در سیاست‌های منابع انسانی، از اقدامات کاربردی مهمی است که می‌تواند کارایی و اثربخشی نظام اداری کشور را ارتقا دهد.

## تشکر و قدردانی

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

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## موازین اخلاقی

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

## Extended Summary

### Introduction

In today's dynamic and complex public sector environment, managerial competency has become one of the most crucial determinants of organizational performance and sustainability. Competency is generally defined as a set of interrelated knowledge, skills, attitudes, and personal attributes that enable individuals to perform tasks effectively and responsibly within their organizational context (López-Fernández & Romero-Fernández, 2025). The concept has evolved into a foundational framework for human resource management (HRM), emphasizing not only technical proficiency but also behavioral and ethical dimensions of leadership (Pourfaraj et al., 2023).

In public organizations, where transparency, accountability, and public trust are vital, managerial competencies play a central role in ensuring that governance is both effective and ethically grounded (Yamani et al., 2012). The presence of competent managers facilitates efficient resource utilization, better decision-making, and the alignment of organizational goals with societal expectations (Vaez et al., 2020). However, despite ongoing administrative reforms, Iran's public sector continues



to face structural challenges in institutionalizing meritocracy due to political influence, traditional bureaucracy, and insufficient performance evaluation systems (Asadi et al., 2019).

Globally, the emphasis on competency models has expanded to include sustainability principles, resulting in the emergence of Sustainable Human Resource Management (SHRM). This approach integrates environmental, social, and economic dimensions into HRM practices, aiming to balance short-term performance with long-term organizational and societal well-being (Kiani et al., 2020). Recent research suggests that merging managerial competency frameworks with SHRM principles enhances employee retention, organizational innovation, and ethical leadership (Hamzavi et al., 2023).

In the Iranian context, studies have demonstrated that competency-based management models can significantly improve organizational effectiveness when they are culturally localized and aligned with indigenous administrative norms (Danayi Fard & Zangui Nejad, 2011). Nevertheless, many existing models remain fragmented or overly technical, failing to capture the behavioral, contextual, and ethical nuances necessary for sustainable leadership in public institutions (Ebrahimi et al., 2020). Consequently, there is a pressing need to develop a holistic competency framework that reflects both global sustainability trends and the sociocultural realities of Iranian public management (Dehghan Pour Farashah et al., 2022).

According to (Rostami et al., 2023), cultural and behavioral competencies have emerged as vital factors in shaping managerial effectiveness in governmental institutions, while (Arai et al., 2023) emphasized the role of strategic, ethical, and value-oriented competencies in leadership development. In addition, (Soveidi & Dosti, 2025) found that aligning managerial competency development with sustainability goals can strengthen organizational resilience and promote innovation in strategic decision-making. Similarly, (Naimati et al., 2025) reported that designing blended learning frameworks focused on core competencies could facilitate sustainable human capital growth in state-owned enterprises.

Empirical evidence also supports the link between managerial competency and employee outcomes such as job satisfaction, motivation, and commitment. For example, (Moradi et al., 2025) highlighted that training programs based on competency-based learning models foster not only technical skills but also emotional intelligence and adaptive leadership. Likewise, (Rai et al., 2025) argued that the success of complex projects—especially in developing contexts—depends heavily on the presence of multi-dimensional managerial competencies including cognitive, social, and digital skills.

Despite these findings, the literature reveals that the integration of managerial competency models with sustainable HRM remains underdeveloped in Iran. Previous studies have focused primarily on traditional skill-based frameworks without incorporating long-term sustainability factors or addressing the contextual barriers such as bureaucratic rigidity, political constraints, and cultural resistance (Mousavi et al., 2019; Vaez et al., 2020). As a result, many public organizations still struggle to link managerial development initiatives to strategic objectives and sustainability outcomes.

To fill this research gap, the present study aimed to design a competency model for public sector managers in Ardabil Province using a sustainable HRM approach. By employing grounded theory methodology, the research sought to identify causal, contextual, and intervening factors influencing managerial competencies, as well as their strategies and outcomes. This study contributes to the growing body of literature on competency-based governance and sustainable leadership by offering a locally validated, empirically grounded framework applicable to Iranian administrative systems (Liang & Kakemam, 2025; Mohammadi, Bagheri, & Mohibi, 2025).

## Methods and Materials



This research followed a qualitative design grounded in the interpretivist paradigm. The study employed the grounded theory method using the systematic approach of Strauss and Corbin. Participants were selected through purposive and theoretical sampling to ensure maximum diversity of perspectives. The sample included 15 experts comprising senior managers from government organizations and university professors specializing in human resource management and organizational behavior.

Data were collected through semi-structured, in-depth interviews. Each interview lasted between 60 to 90 minutes and focused on participants' perceptions and experiences regarding managerial competency and sustainability in HRM. Interviews continued until theoretical saturation was achieved.

Data analysis involved three stages of coding: open, axial, and selective. During open coding, key concepts and initial categories were extracted. Axial coding established relationships among categories, identifying causal conditions, intervening factors, contextual elements, strategies, and consequences. Finally, in selective coding, the central phenomenon was identified and integrated into a cohesive theoretical model.

The credibility of the findings was ensured through member checking and peer debriefing, while dependability was confirmed using inter-coder agreement. Ethical considerations such as informed consent, confidentiality, and voluntary participation were strictly observed throughout the research process.

### Findings

Data analysis resulted in the identification of 14 main categories and 33 subcategories, which were organized into a paradigmatic model. The core phenomenon that emerged was "Managerial Competency with a Sustainable HRM Orientation."

#### Causal Conditions:

The causal conditions included competitive advantage, future-oriented management, and public value management. These elements demonstrated that effective managers are those who can simultaneously pursue organizational efficiency and social responsibility. Participants emphasized that sustainable management requires forward-thinking, adaptability, and innovation in public service delivery.

#### Contextual Conditions:

The contextual conditions comprised perceived organizational support, organizational culture, and systemic thinking among managers. The findings indicated that a culture emphasizing learning, cooperation, and ethical conduct supports the development of managerial competencies. Supportive structures and strategic alignment between HR practices and sustainability goals also enhance competency development.

#### Intervening Conditions:

Intervening factors such as traditional culture, risk aversion, and political or social constraints were found to hinder the institutionalization of competency-based management. Many participants described how bureaucratic rigidity and resistance to change limit the application of innovative leadership practices.

#### Strategies:

The identified strategies were categorized into two dimensions:

1. **Organic Competency Strategies**—including leadership development, talent management, mentoring, and knowledge sharing.
2. **Mechanistic Competency Strategies**—including performance evaluation systems, competency-based recruitment, and structured training programs.

These strategies indicated that sustainable competency development requires a balance between flexibility and formalization in HR systems.

### Consequences:

The outcomes of implementing sustainable managerial competencies were observed at two levels:

- **Employee-Level Outcomes:** enhanced job satisfaction, increased organizational commitment, improved teamwork, and strengthened ethical behavior.
- **Organizational-Level Outcomes:** improved efficiency, innovation, green performance, and enhanced social legitimacy of public institutions.

Overall, the results suggest that sustainable managerial competency is a multifaceted construct that integrates behavioral, technical, ethical, and sustainability dimensions into a unified system of leadership effectiveness.

### Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore that managerial competency in public organizations cannot be reduced to technical expertise alone; it is an integrated phenomenon encompassing moral integrity, strategic foresight, and sustainable value creation. Managers who exhibit systemic thinking and ethical awareness tend to achieve long-term organizational stability and social trust.

The dual structure of organic and mechanistic strategies identified in this research reveals that sustainable competency development requires equilibrium between adaptability and institutionalization. Organic strategies encourage innovation and learning, while mechanistic systems ensure consistency and accountability. This balance enables public organizations to remain flexible in dynamic environments without losing their structural coherence.

Furthermore, the results demonstrate that sustainability-oriented competencies foster not only organizational efficiency but also social responsibility and environmental awareness. By embedding ethical decision-making and future-oriented thinking into managerial practices, public institutions can contribute to both local and national development goals.

This study's grounded model provides a culturally contextualized understanding of managerial competency in Iran's administrative systems. It highlights that structural reforms toward meritocracy must be accompanied by cultural transformation, continuous learning, and systemic integration of sustainability values into HRM processes.

In conclusion, developing managerial competencies through the lens of sustainable HRM can transform public sector management from a reactive, rule-based structure into a proactive, value-driven system. Such transformation will not only enhance the effectiveness of government organizations in Ardabil Province but also serve as a benchmark for similar reforms across the Iranian administrative landscape.

### References

- Arai, M., Ghazi, H., & Shamaami, N. (2023). Designing a Competency Model for AJA Managers. *Scientific Quarterly Journal of Islamic-Iranian Advancement Studies*, 11(4), 9-31. <https://civilica.com/doc/531141/>
- Asadi, I., Koushki Jahromi, A., Banshi, A., & Sadeghi, R. (2019). Designing and Developing a Competency Model for Government Managers in Iran. *Scientific Quarterly Journal of Strategic Management in National Defense*, 3(10), 197-226. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=525689>
- Danayi Fard, H. (2005). Theory Building Using Inductive Approach: Grounded Conceptualization Strategy. *Scientific and Research Bi-Monthly Journal of Shahid Beheshti University*, 12(11), 57-70. <https://sid.ir/paper/46412/fa>
- Danayi Fard, H., & Imani, S. M. (2007). Strategies for Qualitative Research: Reflections on Grounded Theory. *Foundations of Strategic Management*, 1(2), 69-97. [https://smt.isu.ac.ir/article\\_104.html](https://smt.isu.ac.ir/article_104.html)



- Danayi Fard, H., & Zangui Nejad, A. (2011). The Theory of Managerial Meritocracy Based on Grounded Strategy: An Interpretation from Nahj al-Balagha. *Scientific-Research Bi-Monthly Journal of Daneshvar-e-Ravbeh*, 18, 1-47. <https://www.magiran.com/paper/1124555/>
- Davoodi, E., Vahidi, A., Rezaeian, A., & Gholamzadeh, D. (2020). Designing and Validating a Competency Model for Senior Managers of South Pars Gas Complex Refineries. *Quarterly Journal of Strategic Studies in Oil and Energy*, 12(48), 21-37. <https://www.sid.ir/paper/1042343/fa>
- Dehghan Pour Farashah, A., Pour Ezzat, A. A., & Dehghan Pour Farashah, A. (2022). Designing a Competency Model for Managers of the National Budget and Planning Organization. *Scientific Journal of Human Resource Management Research*, 15, 121-153. [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_207949.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_207949.html)
- Ebrahimi, S., Khani Far, H., Fayyazi, M., & Gholami, B. (2020). Senior Managers of Education: Identifying Required Competencies and Capabilities and Presenting a Model for Measuring and Evaluating Competencies. *Quarterly Journal of Education and Human Resource Development*, 7(24), 53-87. <http://istd.saminattech.ir/Article/31075/FullText>
- Haj Karimi, A. A., Rezaeian, A., Hadizadeh, A., & Bonyadi Naeini, A. (2011). Designing a Competency Model for Human Resource Managers in Iran's Public Sector. *Perspectives on Public Management*, 8, 23-43. [https://jpap.sbu.ac.ir/article\\_94506.html](https://jpap.sbu.ac.ir/article_94506.html)
- Hamzavi, H., Mohibi, A., Khademi, A., & Rezaei Manesh, B. (2023). The Impact of Sustainable Human Resource Management on Employee Retention and the Mediating Role of Social Capital. *Transformative Human Resource Quarterly*, 2(7), 20-38. [https://journals.iau.ir/article\\_707658.html](https://journals.iau.ir/article_707658.html)
- Hashemi, S. Z. (2012). Designing a Competency Model for Human Resource Managers in Iran. *Business Management Quarterly*, 16, 115-141. [https://journals.iau.ir/article\\_525780.html](https://journals.iau.ir/article_525780.html)
- Javadi Far, F., Amirkabiri, A., & Dehghan, M. (2021). Designing and Explaining a Competency Model for Managers of Tehran Municipality. *Human Resource Studies*, 11(1). [http://www.jhrs.ir/article\\_130507.html](http://www.jhrs.ir/article_130507.html)
- Kersoul, J., Danayi Fard, H., & Kazemi, H. (2012). *Qualitative Exploration and Research Design: Choosing Among Five Approaches (Narrative Research, Phenomenology, Grounded Theory, Ethnography, Case Study)*. Saffar Publications. <https://revistapsicologia.org/public/formato/cuali2.pdf>
- Kiani, E., Rangriz, H., & Ahmadi, K. (2020). Designing a Model for Explaining Sustainable Human Resource Management in Government Organizations in Iran. *Social Sciences*, 14(1), 70-100. [https://jou.spsiran.ir/article\\_155614.html](https://jou.spsiran.ir/article_155614.html)
- Liang, Z., & Kakemam, E. (2025). Identifying competency development needs of hospital managers in Iran: a national survey. *BMC Medical Education*, 25(1), 122. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-06721-x>
- López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2025). Competencies and Managerial Skills. In *International Managerial Skills in Higher Education Institutions* (pp. 1-16). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0791-6.ch001>
- Manourian, A., Moghimi, S. M., Mohammadi, M., & Hosinzadeh, M. (2012). Explaining the Policy of Export Development for Small and Medium Enterprises through Grounded Theory Strategy. *Public Management*, 3, 123-144. <https://civilica.com/doc/1402714/>
- Mikla, A. (2025). Managerial Competencies Management—A Practical Approach. *Education Excellence and Innovation Management: A*, 17909-17915. [https://www.wir.ue.wroc.pl/docstore/download/UEWRa28f1d564846421fafea59840a4d5e57/Mikla\\_Managerial\\_Competencies\\_Management\\_A\\_Practical.pdf](https://www.wir.ue.wroc.pl/docstore/download/UEWRa28f1d564846421fafea59840a4d5e57/Mikla_Managerial_Competencies_Management_A_Practical.pdf)
- Mohammadi, E., Bagheri, M., & Mohebi, S. (2025). Presentation of a Competency Model for Managers of Government Organizations (Case Study: The Planning and Budget Organization of the Country). *Journal of Management, Education, and Development in the Digital Age*, 2(1), 69-87. <https://doi.org/10.61838/medda.2.1.6>
- Mohammadi, E., Bagheri, M., & Mohibi, S. a.-D. (2025). A proposed competency model for managers of public organizations (Case study: Budget and Planning Organization of the country). *Journal of Management, Education, and Development in the Digital Age*, 2(1), 69-87. <https://doi.org/10.61838/medda.2.1.6>
- Moradi, H., Yousofi, S., Rezvani, M., & Saeedi, K. (2025). A Locally Customized Model for Developing Managerial Competencies through Blended Learning in Companies Active in the Oil Product Distribution Sector. *Quarterly Journal of Human Resource Management Strategies*, 16(2), 13-35. <https://sid.ir/paper/402970/fa>
- Mousavi, N. a.-D., Farhikhteh, F., Vahdati, H., & Mohammad, H. (2019). Identifying and Prioritizing the Dimensions and Components of Competency for Heads of Judiciary in Iran. *Human Resource Management Research*, 11(4), 85-118. [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_204930.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_204930.html)
- Mousavi, S. A., Mohammadi, M., & Safiyan, M. (2020). Designing a Competency Model for Managers of Organizational Universities. *Management in Islamic University*, 9(2), 217-240. <https://civilica.com/doc/1375006/>
- Naimati, R., Azad, P., & Mousavi, S. (2025). Development of Core Competency Model for Enhancing the Managerial Training System in the National Oil Products Distribution Company of Iran. *Quarterly Journal of Organizational Education and Leadership Development*, 10(1), 37-60. <https://elmnet.ir/doc/10871371-84222>
- Ogbara, S., & Chukwunwa, C. (2025). Effect of Managerial Competencies on Small Medium Enterprise Creation in Awka South Local Government Area. *TECHNOVATE: Journal of Information Technology and Strategic Innovation Management*, 2(2), 70-77. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5204862>
- Pourfaraj, B., Jabari Asal, S., & Hasanzadeh Samarin, T. (2023). Designing a Model of Competency Outcomes for Managers Based on Emotional Intelligence: A Meta-Synthesis Approach. *Scientific Journal of Applied Educational Leadership*, 4, 123-196. [https://ael.uma.ac.ir/article\\_2270.html](https://ael.uma.ac.ir/article_2270.html)

- Rai, O., Dorji, U., & Dorji, N. (2025). Assessment of Managerial Competencies in Bhutanese Construction Projects. *Journal of Applied Engineering, Technology and Management*, 5(1), 11-25. <https://doi.org/10.54417/jaetm.v5i1.145>
- Rostami, M., Hazrati, M., Hamidi, N., & Jabari, S. (2023). Designing a Competency Model for Future Cultural Managers Using a Mixed Approach (Case Study: Ministry of Culture and Islamic Guidance). *Iranian Future Studies Journal*, 8(1), 135-167. [https://jfs.journals.ikiu.ac.ir/article\\_3116.html](https://jfs.journals.ikiu.ac.ir/article_3116.html)
- Soveidi, A., & Dosti, A. (2025). Competencies of Public Managers: A Meta-synthesis Approach in National Iranian Oil Company. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 16(64), 8-18. [https://iieshrm.ir/browse.php?a\\_id=1759&sid=1&slc\\_lang=en](https://iieshrm.ir/browse.php?a_id=1759&sid=1&slc_lang=en)
- Vaez, R., Seyed Naqvi, M. A., Hossein Pour, D., & Taji, F. (2020). A Competency Model for Human Resource Managers in Government Organizations in the Context of Globalization. *Scientific Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 29(96), 9-44. [https://journals.atu.ac.ir/article\\_11600.html](https://journals.atu.ac.ir/article_11600.html)
- Yamani, M., Hozouri, M. J., & Ghorbani, M. J. (2012). Evaluating Human Resource Effects and Their Consequences on the Selection and Appointment of Government Managers. *Prospects of Public Management*, 11, 133-157. <http://jpap.sbu.ac.ir/index.php/PublicAdministration/article/view/2827/0>