

## فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی

سال پانزدهم، شماره سوم، تابستان ۱۴۰۳ (پیاپی ۶۰)

### طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران (با رویکرد کیفی)

سمیه مقصودی<sup>۱</sup>، عباس خورشیدی<sup>۲</sup>، بتول فقیه آرام<sup>۳</sup>، نادر برزگر<sup>۴</sup> و مریم رضایی<sup>۵</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۱

#### چکیده:

هدف پژوهش طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران است. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده‌بنیاد سیستمی (پارادایمی) است. جامعه موردنظر پژوهش شامل خبرگان حوزه مدیریت آموزشی و منابع انسانی می‌باشد که بر اساس روش نمونه‌گیری آگاهانه از نوع نظری و بر اساس اشباع نظری، ۱۵ نفر خبره برای مصاحبه انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که در آن، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران تنظیم شد. برای فرم مصاحبه یادشده ابتدا مصاحبه عمیق با خبرگان انجام شد سپس، با کدگذاری باز، شاخص‌ها احصا شدند و از طریق کدگذاری محوری، در قالب مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مقوله‌بندی شد، و برای ۱۵ نفر از خبرگان ارسال و به کمک کدگذاری انتخابی از طریق مصاحبه، و بارش فکری مؤلفه‌ها و شاخص‌شناسایی شد. در نتیجه، ۵ بعد، ۲۱ مؤلفه و ۱۳۱ شاخص برای الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران نهایی شد. پس از تأیید نهایی و اولویت‌بندی توسط خبرگان، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگو ترسیم شده، و مجدداً الگوی یادشده توسط خبرگان اعتباریابی شد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، عوامل علی، مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، پیامدها، برون‌دادها

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد اسلام‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Somayeh.maghsoodi1366@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد اسلام‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

a\_khorshii40@yahoo.com

<sup>۳</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اسلام‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Faghihaam1388@gmail.com

<sup>۴</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اسلام‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Barzegar.education@yahoo.com

<sup>۵</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اسلام‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

m.rezaei1359@gmail.com

## **Designing a competency model for managers of the Shahid and Veteran Affairs Foundation (with a qualitative approach**

### **Abstract:**

The purpose of the research is to design a competency model for the managers of the Shahid and Veteran Affairs Foundation in Tehran. The research method is applied in terms of purpose, qualitative in terms of data type, and systemic (paradigmatic) in terms of the nature and type of data study. The target population of the research includes experts in the field of educational management and human resources, based on the informed sampling method of theoretical type and based on theoretical saturation, 15 experts were selected for the interview. The research tool was a semi-structured interview, in which the dimensions, components and indicators of the competency model of the managers of the Shahid Foundation and Veterans Affairs of Tehran were set. For the aforementioned interview form, an in-depth interview of the informants was first conducted, then, with open coding, indicators were counted and categorized in the form of components and indicators through axial coding, and sent to 15 experts and with the help of selective coding through interviews, and Brainstorming components and indicators were identified. As a result, 5 dimensions, 21 components and 131 indicators were finalized for the competency model of the managers of the Martyr Foundation and Veteran Affairs. After the final approval and prioritization by the experts, the dimensions, components and indicators of the model were drawn, and the said model was again validated by the experts

**Keywords:** Competence, causal factors, interveners, background conditions, strategies, consequences, outputs

### مقدمه:

در دنیای پر تغییر امروز، مدیران یکی از ارکان کلیدی اداره سازمان‌ها به شمار می‌روند. اداره و مدیریت سازمان‌ها به دلیل گستردگی، پیچیدگی، رقابت تنگاتنگ، تحولات محیطی، تعدد نگرش‌ها، تغییرات سیاسی و... روزبه‌روز دشوارتر می‌شود. از این رو داشتن مدیران شایسته و توانمند امری غیرقابل اجتناب است. وجود مدیران کاردان که بتوانند سازمان‌ها را در این امواج سهمگین رقابت و تحولات با موفقیت به سوی چشم‌اندازها سوق دهد، یک مزیت رقابتی ملی شناخته شده است (اسماعیلی و همکاران، ۱۴۰۰).

با این اوصاف اهمیت پرورش مدیران و رهبران در محیط‌های سازمانی مدت‌ها است که تشخیص داده شده و روندهایی نظیر جهانی شدن و پیشرفت‌های فناورانه و تغییرات در محیط و انتظارات از کارکنان، اهمیت پرورش مدیران و رهبران شایسته به‌ویژه کارگزاران سطح عالی را به بخش عمده‌ای از تلاش‌های منابع انسانی در چندین کشور جهان تبدیل نموده است (غلامی و همکاران، ۱۴۰۱).

از نظر محققان، شایستگی‌ها به برآورده شدن اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌کند. زیرا از یک سو شایستگی‌ها بر سیستم‌هایی تأثیر می‌گذارند که فعالانه از چشم‌انداز، استراتژی و قابلیت‌های اصلی و کلیدی سازمان حمایت و پشتیبانی می‌کنند و از سوی دیگر ارتقای تخصص کارمند از طریق اقدامات منابع انسانی شایسته‌محور احتمال تحقق اهداف سازمان را افزایش می‌دهد (صادقی اصفهانی، ۱۴۰۱).

در دهه‌های اخیر در زمینه شایستگی‌های مدیریتی مطالعاتی انجام شده است؛ اما نکته مهم در این موضوع است که رفتارهای مناسب مرتبط با شایستگی، به فرهنگ سازمانی که شایستگی در آن ریشه دارد بستگی داشته و در سازمان‌های مختلف متفاوت بوده و نمی‌توان برای سازمان‌های مشابه نیز از آنها استفاده کرد. وجود عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی نقشی کلیدی در تعریف انواع شایستگی‌ها در هر سازمانی خواهد داشت (بهراد و همکاران، ۱۳۹۸).

در اسناد بالادستی طبق بخشنامه ۱۶۱۱۶۱۹ به تاریخ، ۱۳۹۶/۱۱/۱۳ شایستگی‌های عمومی برای مدیران عملیاتی را در دو الگو ارائه کرده است. در الگوی اول شایستگی‌های تعهد و تعلق سازمانی، هدف‌گرایی و هدایت عملکرد، مهارت‌های ارتباطی و مسئولیت‌پذیری و در الگوی دوم، شایستگی‌های نظارت و کنترل، تفکر تحلیلی و حل مساله، تیم و شبکه سازی، همت و سخت‌کوشی پیشنهاد شده است (غلامرضایی و حسینی، ۱۴۰۱).

در بین عوامل مختلفی که به موفقیت سازمان‌ها در انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله کمک می‌کند، نقش مدیران دولتی بسیار مهم است. مدیران دولتی به دلیل وظایف و اختیاراتی که بر عهده دارند، می‌توانند نقش منحصر به فردی را در راهبری و هدایت سازمان‌ها بر عهده داشته باشند.

صاحب‌نظران، نبود مدیران شایسته در نظام اداری کشور را یکی از عوامل مهم عدم کسر اهداف اشاره می‌کنند. همچنین بررسی‌های آسیب‌شناختی حرکت ملی بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی نشان‌دهنده عدم توجه به موضوع شایسته‌سالاری در نصب و عزل مدیران و کارکنان و همچنین عدم استفاده از نظام‌ها و الگوهای جدید برای آنها است (قنبری و همکاران، ۱۴۰۱).

از سوی دیگر بنیاد شهید و امور ایثارگران سازمانی دولتی در ایران است، که مسئولیت اصلی آن رسیدگی به امور خانواده شهدا و ایثارگران و جانبازان و مدافعان حرم و مدافعان امنیت ایران می‌باشد. گرچه این سازمان در زمینه‌های مختلف اقتصادی، فرهنگی، خدمات درمانی و آموزشی نیز فعالیت می‌کند. این نهاد دارای شخصیت حقوقی مستقل، همچنین استقلال مالی و اداری است و بر اساس آیین‌نامه‌های نهادهای وابسته به ریاست‌جمهوری و با نظارت عالی رهبر جمهوری اسلامی اداره می‌شود. ریاست بنیاد از یک سو با حکم رئیس‌جمهور تحت عنوان رئیس بنیاد و برای مدت چهار سال منصوب می‌شود و از سوی دیگر توسط رهبر جمهوری اسلامی، تحت عنوان نماینده ولی‌فقیه در بنیاد حضور دارد. برای تأمین اهداف بنیاد، واحدهای مختلفی در این مؤسسه ایجاد شده‌است.

برای تحقق رسالت نیازمندی مدیران شایسته و توانمند و رشدیافته است. مدیر روح و قلب سازمان است. مدیر مرشد است، کسی است که سازمان را رشد می‌دهد، کسی که خودش خوب رشد کرده باشد (خورشیدی و ذوالفقاری، ۱۴۰۱).

پیشرفت در توسعه مدیریت منابع انسانی در بنیاد شهید با چالش‌های زیادی همراه است. با توجه به اهمیت توسعه انسانی و مطرح‌شدن انسان به عنوان محور توسعه که نمود بارز آن را می‌توان در برنامه توسعه هزاره سازمان ملل دید، مدیریت منابع انسانی در این بخش از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. برنامه‌ریزی پیرامون مدیریت نیروی انسانی در ادارات بنیاد شهید و مزایای ناشی از آن برای مددکاران و مددجویان، در ابعاد معنوی و مادی می‌تواند جذابیت روزافزونی را برای آنها به دنبال داشته باشد. میزان موفقیت سیستم‌های مددکاری به طور قابل توجهی به نیروی کار شاغل در آنها بستگی دارد. مدیریت منابع انسانی متمرکز و اهمیت آن در خدمت‌رسانی به مددجویان در بسیاری از مطالعات موردتوجه قرار گرفته است. اما این موضوع در سال‌های اخیر توجه سیاست‌گذاران را به خود معطوف نموده و به منظور بهبود دسترسی به خدمات مددکاری، توسعه نوآوری در خدمات و ایجاد مدل‌های نوین برای ارائه خدمات به همراه فراهم نمودن خدمات بر پایه نیازهای مددجویان، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی متمرکز پایه اصلاحات در این بخش‌ها قرار گرفته است (تکه‌یی و صباغیان، ۱۳۹۵).

برخی ویژگی‌های بنیاد شهید و امور ایثارگران و جامعه هدف آن، بنیاد را به یک سازمان خاص و فراتر از الزامات بوروکراتیک تبدیل کرده است که باید در ارائه الگوی مدنظر این پژوهش مورد ملاحظه

طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران (با رویکرد کیفی) □ ۳۹

قرار گیرد. یکی از این ویژگی‌ها، این است که بنیاد شهید بر مبنای فرهنگ ارزش‌مدار تأسیس و با جامعه هدف ارزش‌مدار نیز روبرو است. دیگر ویژگی آن است که ارتباط عاطفی میان کارمندان بنیاد با جامعه هدف (فرزندان شهدا و ایثارگران) که ناشی از اعتقادات دینی و آموزه‌های اخلاقی (رسیدگی به ایتم) ایرانیان است. در فرهنگ‌های بستر تولید تئوری‌های فوق‌الذکر کمتر مورد توجه بوده است. نکته دیگر آنکه جلب رضایت و اعتماد ایثارگران به دلیل آنکه سرمایه‌گذاران انقلاب اسلامی هستند و سطح انتظارات آنها از حاکمیت (و از بنیاد شهید) بالاست، بسیار مشکل است. با توجه به اینکه اعتماد جامعه هدف به بنیاد و ایجاد همگرایی در اهداف آن با سازمان باعث مشارکت فعال در تحقق هدف‌های مشترک شده و چالش به حداقل ممکن می‌رسد و فرصت‌های جدیدی برای بنیاد برای رسیدن به اهدافش فراهم می‌آید، لذا تقویت اعتماد عمومی و شایستگی مدیران بنیاد شهید به امر مهم و ضروری تبدیل می‌شود. (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۷)

تدوین و پیاده‌سازی الگوهای شایستگی در علم مدیریت اهمیت ویژه‌ای یافته است. دلیل این اهمیت هم نیاز به افرادی است که با توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی بیشتر قادر باشند تا اهداف سازمانی را محقق کرده و بهره‌وری را افزایش دهند. در زمینه شایستگی مطالعات ملی و جهانی انجام گرفته است که در ادامه، برخی از آنها بیان شده است.

رضایت و اسحاقی (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان الگوی شایستگی‌های مدیران جهادی انجام دادند یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی مدیران جهادی در بردارنده ۷۱ مؤلفه شایستگی است که در قالب هشت بعد دانش (دو مؤلفه)، توانایی‌ها (شش مؤلفه) مهارت (۱۲ مؤلفه) نگرش (۱۹ مؤلفه) ویژگی‌های شخصیتی (۱۰ مؤلفه) بینش (چهار مؤلفه) ویژگی‌های اخلاقی (۱۶ مؤلفه) و اعتبار (دو مؤلفه) بودند. یافته‌های تحقیق نشان داد که مهم‌ترین شایستگی‌های یک مدیر جهادی، نگرش جهادی و برخورداری او از مهارت‌های لازم برای انجام وظایف و مسئولیت‌ها است.

مقدم‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی در زمینه شایستگی‌های مدیران انجام دادند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد شایستگی‌های مدیریتی شامل: مهارت‌های مدیریتی، تعاملات فراسازمانی، دانش سازمانی، مهارت انواع تفکر و مهارت‌های نگرشی در میان دیگر شایستگی‌ها برای یک مدیر روابط عمومی موفق، اهمیت بیشتری خواهد داشت

صادقی اصفهانی (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان بررسی شایستگی مدیران بر تصمیم‌گیری و عملکرد کارکنان انجام داد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیران و وظایف مدیریتی آنان باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت که هر چه شایستگی مدیران در سازمان بیشتر

باشد، عملکرد کارکنان نیز افزایش می‌یابد و همچنین مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت تشخیصی، مهارت ارتباطی، مهارت تصمیم‌گیری و مهارت در مدیریت زمان مدیران باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود.

آم راشمات<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی باعنوان شایستگی و عملکرد مدیریتی با نقش میانجی مدیریت دانش در سازمان انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیران برای اینکه بتوانند خود را به تغییرات جوامع پیش ببرند باید دارای شایستگی‌های خاصی می‌باشند، مدیریت دانش از جمله عواملی که می‌توانند به مدیران کمک کنند که شایستگی لازم را پیدا کنند همچنین عواملی مانند نحوه مدیریت سازمان، عوامل مالی و ساختار سازمان می‌توانند در شایستگی مدیران تاثیر داشته باشد.

اولیور لاش<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی باعنوان شایستگی مدیران انجام دادند. در این پژوهش مولفه‌های مانند: تعامل مدیریت با کارکنان، ارتباط مثبت، داشتن اخلاق مثبت، شایستگی عقلانی از مهمترین مولفه‌های شایستگی یک مدیر محسوب می‌شوند.

بوندارنکو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) پژوهشی در زمینه شایستگی‌های مدیران انجام دادند. نتایج نشان داد با توجه به چالش‌های جهانی مانند همه‌گیری کرونا، تحول دیجیتال، تغییرات جمعیتی و چالش‌های زیست محیطی و تأثیر آنها بر جوامع و نظام‌های اقتصادی، شایستگی‌های مدیران نیز به سرعت در حال تغییر است. آنها اشاره کردند تفکر تحلیلی و نوآوری، یادگیری فعالانه و راهبردهای یادگیری، حل مسائل پیچیده، تفکر انتقادی، خلاقیت و ابداع کردن، رهبری و اثرگذاری اجتماعی، استفاده از فناوری، نظارت و کنترل، طراحی فناوری و برنامه نویسی، تاب آوری، تحمل اضطراب و انعطاف پذیری، استدلال، حل مشکلات و ایده پردازی در پنج سال آینده بیشتر مورد نیاز خواهد بود.

باتوجه به آنچه که گفته شد، پژوهشگر به دنبال پاسخ به این سوالات زیر می‌باشد:

۱- الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران کدام است؟

۲- مولفه‌ها و شاخص‌های سازنده هر یک از ابعاد الگوی مذکور به ترتیب اولویت (از دیدگاه خبرگان)

کدامند؟

امید است که بتوان از نتایج پژوهش حاضر در بهبود وضعیت شایستگی مدیران گامی مهم برداشته

شود.

---

1. Aam Rachmat

2. Oliver Laasch

3 Bondarenco et al

طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران (با رویکرد کیفی) □ ۴۱

در خصوص شایستگی تا به حال الگوهای تدوین شده است که در جدول یک به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

### جدول ۱. الگوهای شایستگی نیروی انسانی

عنوان الگو و پژوهشگر	نتایج
الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم انداز ۱۴۰۴ عسگری وهمکاران (۱۳۹۴)	۱. شایستگی‌های ارزشی، ۲. شایستگی‌های فردی، ۳. شایستگی‌های شغلی
الگوی شایستگی‌های مدیران جهادی رضایت واسحاقی (۱۴۰۲)	۱- سازمانی ۲- فردی ۳- نگرشی ۴- شخصیتی ۵- اخلاقی ۶- دانشی ۷- مهارتی.
ناصری و همکاران (۱۳۹۹) اعتبار یابی الگوی شایستگی‌های مشاوران نظام تعلیم و تربیت	دانش، توانایی، مهارت، ویژگی شخصیتی، ویژگی اخلاقی نگرش، بینش
الگوی شایستگی‌های مدیران استانی صندوق بازنشستگی کشوری غلامرضایی وحسینی (۱۴۰۱)	دانش، ویژگی‌های شخصیتی، ارتباطی و میان فردی، فکری و تحلیلی-ذهنی، مدیریتی و اجرایی و ارزشی و اعتقادی
واعظی و همکاران (۱۳۹۸)	شایستگی‌های هوشی، شایستگی مدیریتی، شایستگی متخصص منابع انسانی، شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی، شایستگی فرهنگی
الگوی قابلیت مدیریت مدرسه اسکات (۲۰۱۸)	۱. شایستگی‌های آموزشی، ۲. شایستگی‌های شخصی، ۳. شایستگی‌های راهبردی، ۴. شایستگی‌های سازمانی، ۵. شایستگی‌های بین فردی
رامش و کریشنان، (۲۰۲۰) الگوی صلاحیت‌های اعضای هیات علمی دانشگاه	صلاحیت‌های مدیریتی، علمی و نگرشی از جمله صلاحیت‌های مهم برای اعضای هیات علمی دانشگاه است
الگوی شایستگی انجمن مدیریت منابع انسانی <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	۱- دانش منابع انسانی (تخصص منابع انسانی)، ۲- عمل اخلاقی رهبری و هدایتگری، ۳- هوش تجاری، ۴- مذکره و رایزنی، ۵- ارزیابی بحرانی، ۶- ارتباطات، ۷- اثربخشی فرهنگی و جهانی، ۸- مدیریت روابط
الگوی شایستگی منابع انسانی در سازمان اسلومن <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)	۱- تعیین نیازهای آموزش و بهبود، ۲- طراحی استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزش ۳- بهبود نیروی انسانی در جهت ارائه فرصت‌ها، منابع و خدمات یادگیری ۴- کمک به سازمان‌ها و افراد در رسیدن به اهدافشان، ۵- ارزشیابی اثربخشی آموزش و بهبود، ۶- حمایت از عمل و پیشرفت‌های آموزش و بهبود

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ اهداف کاربردی از نظر داده‌ها کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده‌بنیاد داده‌بنیاد سیستمی (پارادایمی) است جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی می‌باشد. که با روش نمونه‌گیری آگاهانه از نوع نظری و بر اساس اشباع نظری ۱۵ نفر خبره انتخاب شدند. ابزار سنجش پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بر اساس کدگذاری باز و کدگذاری محوری به دست آمد. سپس، کدگذاری انتخابی از طریق مصاحبه و بارش فکری اجرا شد که

<sup>1</sup> . Society for Human Resource Management (SHRM)

<sup>2</sup> Slumen

در این مرحله مؤلفه‌ها و شاخص‌ها توسط خبرگان نهایی و اولویت‌بندی شدند. مجدداً الگو بر اساس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها ترسیم و توسط خبرگان تأیید و اعتباریابی شد. اعتبار و روایی ابزار سنجش به با روش اجماع سه‌سویه به دست آمد. روش‌های گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه عمیق با خبرگان، سپس اجرای کدگذاری باز از یافته‌های مرحله یک و بعد از آن، اجرای کدگذاری محوری به منظور مقوله‌بندی شاخص‌ها در قالب ابعاد و مؤلفه‌ها، و در مرحله بعدی، تنظیم این مهم به صورت یک فرم مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تنظیم و بعد از اجرای بارش فکری به مدد خبرگان و استمرار آن تا اشباع نظری که در پایان احصای الگو، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها توسط خبرگان اعتباریابی و اولویت‌بندی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی انجام گرفت.

مهمترین بخش کار در تحلیل داده‌های پژوهش، کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) بود که بدینگونه انجام شد:

**کدگذاری باز:** مصاحبه‌ها پیاده و داده‌ها یکسان‌سازی شدند و مطابق با ادبیات نظری پژوهش اصطلاحات علمی برای آنها انتخاب شد و فهرستی از مفاهیم بدست آمد. سپس مفاهیم بدست آمده مقوله‌بندی شدند.

**کدگذاری محوری:** مقوله‌های بدست آمده بهم دیگر مرتبط شدند. با این کار بین کدهای تولید شده در کدگذاری باز، رابطه برقرار شد.

**کدگذاری انتخابی:** در این مرحله فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود و پالایش مقوله‌ها انجام شد به این ترتیب که محقق با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص بین مقوله‌ها، آنها را برای ارائه و شکل‌دهی یک نظریه تنظیم نمود که این امر از طریق کشف مقوله مرکزی امکان‌پذیر گردید.

## یافته‌های پژوهش

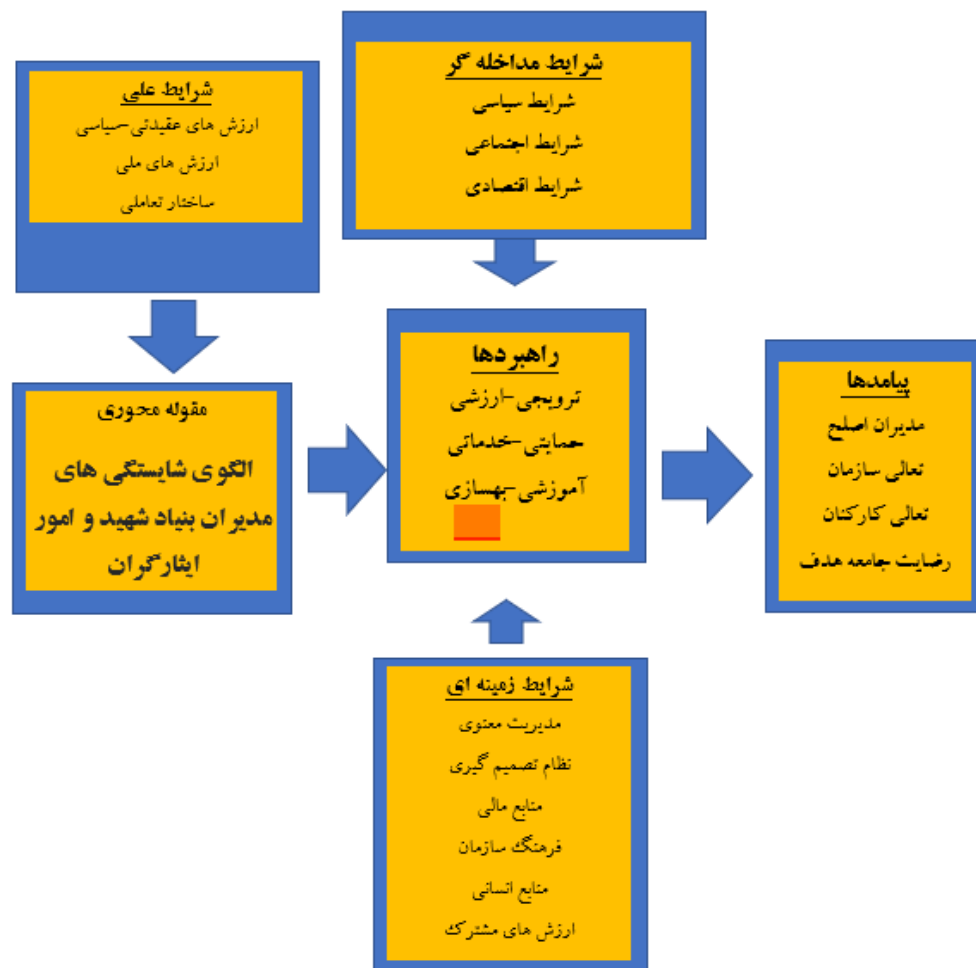
در راستای پاسخ به سوالات پژوهش نتایج زیر بدست آمده است که به تشریح آنها پرداخته شده است:

۱- الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران کدام است؟

در نتیجه پژوهش الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران به شرح زیر می‌باشد:



طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران (با رویکرد کیفی) □ ۴۳



شکل ۱: الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران

۲- مولفه‌ها و شاخص‌های سازنده هر یک از مولفه‌های الگوی مذکور (از دیدگاه خبرگان) به ترتیب اولویت کدامند؟

برای پاسخ به این سوال، محقق اقدام به احصاء مصادیق مرتبط با شایستگی‌های مدیران نمود. ابتدا چک لیست مصاحبه تهیه شد و سپس نظرات خبرگان اخذ شد. با انجام مصاحبه با خبرگان مصادیق بیشماری بدست آمد که نشان داد شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید میتواند متفاوت از سایر نهادها دیگر

باشد. نتیجه مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان منجر به شناسایی ۱۱۱ کد اولیه (مفهوم کلیدی) گردید. در جدول ذیل تعدادی از کدهای اولیه شناسایی شده از متن مصاحبه ها ارائه شده است:  
جدول شماره ۱ - کدهای اولیه شناسایی شده

متن مصاحبه	شاخص‌های استخراجی
منابع مالی از مهمترین نیازهای لازم جهت رشد منابع انسانی در یه سازمان هست بنابراین تعیین کردن منابع مالی کافی باتوجه به وضعیت موجود برای رشد و ترقی مدیران خیلی مهمه	تخصیص منابع مالی مکفی در قانون بودجه سالانه برای بررسی وضع موجود
سازمان بنیاد شهید بر پایه و اساس ارزش های مشترک افراد در جامعه اسلامی ما بوجود آمده بنابراین یک مدیر باید بتونه این ارزش ها رو توسعه بده در بین نسل های مختلف در جامعه مثل ارزش شهادت.ایثارگری.مقاومت و.....	تحکیم ارزش های ایثارگری تحکیم ارزش های شهادت تحکیم ارزش های جهاد تحکیم ارزش های مقاومت
هرچی ساختارهای رسمی وقوانین خشک کمتر باشند موفقیت در این زمینه بیشتره	کاهش رسمیت ساختار سازمانی
مدیران در سازمانهای مانند بنیاد شهید باید بدنبال فراهم کردن زمینه های رشد ورفاه خانواده های ایثارگران در جامعه شهید پرور ما باشند رضایت آنها از حیث مسکن.آموزش وخدمات آموزشی. خدمات بهداشتی.خدمات اجتماعی و.... باشند	رضایت خانواده های شهدا وایثارگران از خدمات درمانی وبهداشتی رضایت خانواده های شهدا وایثارگران از خدمات آموزشی رضایت خانواده های شهدا وایثارگران از خدمات اجتماعی رضایت خانواده های شهدا وایثارگران از خدمات فرهنگی

بر اساس تحلیل صورت گرفته و فرایند کدگذاری مصاحبه ها، کدهای اولیه یکسان سازی و برخی از آنها حذف یا اصلاح شدند و نهایتاً ۱۱۱ کد تحت عنوان کد باز شناسایی شد که در جدول (۲) قابل مشاهده است.

مولفه های سازنده الگوی خلاقیت دانش آموزان ابتدایی کدامند؟

پس از شناسایی کدهای باز (شاخص ها) مرتبط با شایستگی‌های مدیران از متن مصاحبه ها، محقق اقدام به دسته بندی شاخصها نموده است. از آنجا که واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری، مفاهیم هستند، هنگام تجزیه و تحلیل، مفاهیم از طریق عنوان گذاری توسط محقق، به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت کنندگان و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آنها ایجاد شدند و نسخه ی پیاده شده مصاحبه ها برای یافتن شاخص ها و مولفه ها به طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند که بر اساس

طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران (با رویکرد کیفی) □ ۴۵

آن، ۱۶ مولفه به عنوان عواملی که منجر به شایستگی مدیران بنیاد شهید و ایثارگران میشود شناسایی شد. بنابراین چند مفهوم (شاخص) با همدیگر یک دسته کلی ایجاد نمودند که از آنها به کد محوری یاد می‌شود. کدهای محوری شناسایی شده به همراه کدهای باز (شاخص‌ها) در جدول شماره ۲ ارائه شده است (جهت جلوگیری از اطباب متن فقط به تعداد شاخص‌های احصا شده در هر مولفه اکتفا می‌کنیم).

جدول ۲: ابعاد، مولفه‌ها و تعداد شاخص‌های الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و ایثارگران در

مرحله کدگذاری محوری

ابعاد	مولفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
علی	شایستگی‌های عقیدتی-سیاسی	۷
	شایستگی‌های فردی	۱۳
	شایستگی‌های میان فردی	۶
	تصمیم‌گیری	۷
زمینه‌ای	ساختار سازمان	۵
	فرهنگ سازمان	۹
مداخله‌گر	سبک رهبری	۱۴
	عوامل مالی	۵
	فناوری	۷
راهبردی	آموزش و توسعه	۵
	نیازسنجی	۶
	برنامه‌ریزی	۶
	ارزشیابی	۴
پیامدها	تحکیم ساختاری	۵
	تفکر استراتژیک	۷
	مدیریت عملکردی	۵

سپس در مرحله کدگذاری انتخابی مولفه‌های بدست آمده در دسته‌های انتزاعی تری قرار گرفتند و بعد از برگزاری جلسه بارش فکری با خبرگان ابعاد الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و ایثارگران را شکل دادند. (شکل شماره ۱) به این ترتیب ۱۳۱ کد باز (شاخص) در قالب ۲۱ کد محوری (مولفه) و مولفه‌ها در قالب ۵ کد انتخابی (بعد) دسته‌بندی شدند. ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده در جدول

۴۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال پانزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۳

۳ ارائه شده است. (جهت جلوگیری از اطناب متن فقط به تعداد شاخص‌های احصا شده در هر مولفه اکتفا می‌کنیم)

جدول ۳. ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران در کدگذاری انتخابی

تعداد شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۸	ارزش‌های عقیدتی-سیاسی	علی
۴	ارزش‌های ملی	
۱۱	ساختار تعاملی	
۸	مدیریت معنوی	زمینه‌ای
۷	نظام تصمیم‌گیری	
۵	منابع مالی	
۹	فرهنگ سازمان	
۵	منابع انسانی	
۵	ارزش‌های مشترک	مداخله‌گر
۵	شرایط سیاسی	
۶	شرایط اجتماعی	
۶	شرایط اقتصادی	
۵	شرایط فرهنگی	
۵	فناورانه	
۵	ترویجی-ارزشی	راهبردی
۵	حمایتی-خدماتی	
۴	آموزشی-بهبودی	
۹	مدیران اصیل	پیامدها
۸	تعالی سازمان	
۶	تعالی کارکنان	
۵	رضایت جامعه هدف	

طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران (با رویکرد کیفی) □ ۴۷

در مرحله پایانی با اجرای جلسه بارش مغزی کلیه مولفه‌ها و شاخه‌های بدست آمده مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. ابتدا مولفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده برای ۲۰ نفر از خبرگان ارسال شد و نظرات آنها اخذ شد. نظرات جمع آوری شده روی عوامل بدست آمده اعمال شد و مجدداً برای خبرگان ارسال شد و تاییدیه مربوطه اخذ شد.

اعتباریابی نظری الگو: در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و ایثارگران در قالب یک الگو تنظیم و توسط خبرگان اعتباریابی شد و ضریب نسبی روایی محتوا CVR محاسبه شد و عوامل تشکیل دهنده الگو مورد تایید قرار گرفتند. سپس برای اعتباربخشی مجدداً به مولفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده جلسه بارش مغزی با حضور پنج نفر خبره دانشگاهی برگزار شد و ضمن اعمال نظر خبرگان، از آنها در خصوص اولویت مولفه‌ها و شاخص‌ها نظرخواهی شد که نتایج آن در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. اولویت بندی مولفه‌های الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و ایثارگران

ابعاد	مولفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
علی	ارزش‌های عقیدتی-سیاسی	۱
	ارزش‌های ملی	۲
	ساختار تعاملی	۳
زمینه‌ای	مدیریت معنوی	۱
	نظام تصمیم‌گیری	۲
	منابع مالی	۳
	فرهنگ سازمان	۴
	منابع انسانی	۵
	ارزش‌های مشترک	۶
مداخله‌گر	شرایط سیاسی	۱
	شرایط اجتماعی	۲
	شرایط اقتصادی	۳
	شرایط فرهنگی	۴
	فناورانه	۵
راهبردی	ترویجی-ارزشی	۱
	حمایتی-خدماتی	۲
	آموزشی-بهبودی	۳
پیامدها	مدیران اصلح	۱

ابعاد	مولفه ها	تعداد شاخص ها
	تعالی سازمان	۲
	تعالی کارکنان	۳
	رضایت جامعه هدف	۴

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و ایثارگران انجام شده است و نهایتاً ۱۳۱ شاخص، ۲۱ مولفه در پنج بعد برای الگوی مزبور طی یک پژوهش کیفی با رویکرد داده‌بنیاد پارادایمی بدست آمده است. ابعاد سازنده الگوی سیستمی مشتمل بر پنج بعد شامل عوامل علی، زمینه ای، مداخله گر، راهبری و پیامدها می‌باشد که قالب ۲۱ مولفه یعنی: ارزش‌های عقیدتی-سیاسی، ارزش‌های ملی، ساختار تعاملی، مدیریت معنوی، نظام تصمیم‌گیری، منابع مالی، فرهنگ سازمان، منابع انسانی، ارزش‌های مشترک، شرایط سیاسی شرایط اجتماعی، شرایط اقتصادی، شرایط فرهنگی، فناوریانه، ترویجی-ارزشی، حمایتی-خدماتی، آموزشی-بهبودی، مدیران اصلح، تعالی سازمان، تعالی کارکنان و رضایت جامعه هدف می‌باشد. در نهایت، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد هر یک از مؤلفه‌های به دست آمده، از شاخص‌هایی تشکیل شده‌اند. در تبیین یافته‌های پژوهش حاضر میتوان بیان نمود که به مدد این الگو میتوان به عوامل مهم شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و ایثارگران پی برد. مدیریت شایستگی و مهارت‌ها، عمیقاً به تلاش‌های سازمان به‌منظور ایجاد مجموعه‌ای که سبب توانمندسازی نیروهای کاری برای افزایش امتیاز رقابتی، ابداع و اثربخشی وابسته شده است. به‌علاوه این مدیریت مستقیماً با تلاش و کوشش‌های سازمان برای توسعه دانش داخلی و ثبات عملیات و مدیریت دانش، سازگار با فعالیت‌های سازمانی ارتباط دارد. بنابراین اهمیت این مبحث در شکل‌گیری اهداف سازمانی بسیار چشمگیر بوده تا حدی که می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و چشمگیرترین نیروهای رشد در سازمان‌ها شناخته شوند. همچنین نتایج حکایت از آن دارد که شایستگی مدیران دارای مولفه‌های مختلفی است که در این پژوهش ابتدا در بعد شرایط علی مولفه‌های ارزش‌های عقیدتی-سیاسی، ارزش‌های ملی و ساختار تعاملی بدست آمده است. در تبیین شرایط علی می‌توان گفت، شرایط علی مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند. شرایط علی رویدادهایی است که موقعیت‌ها، مباحث و مسائل مرتبط با پدیده را خلق و تا حدودی تشریح می‌کنند که چرا و چگونه افراد و گروه‌ها به این پدیده مبادرت می‌ورزند. در واقع، منظور از شرایط علی، رویدادها و اتفاقاتی است که بر این پدیده تأثیر گذاشته و منجر به بروز آن می‌شوند. اما در مورد مولفه‌های شرایط علی می‌توان اشاره کرد که در مدیریت بر

مبنای ارزشها همه طرح‌ها، تصمیمات و عملیات در سازمان بر اساس ارزشها هدایت و رهبری میگردند. اولین گام در به کارگیری مدیریت بر اساس ارزشها در یک سازمان، پذیرش خالصانه فلسفه آن توسط عموم است، کارکنان باید ایمان بیاورند که مدیریت بر مبنای ارزشها از جالب‌ترین موضوعات برای سازمان و ذینفعان کلیدی در طی زمان می‌باشد

از طرف دیگر، ساختار سازمانی اهمیت زیادی برای سازمان دارد زیرا باعث تنظیم و هماهنگی فعالیت‌ها، بهبود کارایی و اثربخشی، افزایش انعطاف‌پذیری و بهره‌وری در سازمان می‌شود. با انتخاب ساختار سازمانی مناسب، سازمان این توانایی را خواهد داشت که به بهبود و توسعه مستمر خود بپردازد و بهترین نتایج را برای موفقیت خود بدست آورد.

در تبیین بعد دوم می‌توان گفت، شرایط زمینه‌ای، شرایطی است که راهبردها و اقدامات تحت آن، به اداره پدیده می‌پردازند. که شامل مدیریت معنوی، نظام تصمیم‌گیری، منابع مالی، فرهنگ سازمان، منابع انسانی و ارزش‌های مشترک می‌باشد... کارمندان و کارکنان در هر سازمان، علاوه بر عملکرد متداول، رفتارهای خاصی هم دارند که مطابق با ارزش‌های آن سازمان است. این شیوه‌های رفتاری یا توسط مدیر تعیین شده است یا خود کارمندان به مرور زمان و با قرار گرفتن در محیط سازمان، آن را آموخته‌اند. همچنین برای تحقق اهداف سازمان بررسی ارزش‌های مشترک سازمانی از ضروریات می‌باشد. در واقع امروزه با وجود مفهوم خلق ارزش مشترک مسایل اجتماعی یک فرصت تلقی می‌شوند و سازمان‌ها به جای هزینه برای حل مشکلات درآمد و سود خود را از طریق افزودن ارزشی به جامعه بالا می‌برند و به طور خاص روی چالش‌های اجتماعی تمرکز می‌کنند و دیگر تنها به دنبال بهبود وجهه خود در انظار مصرف‌کنندگان نیستند. ناگفته نماند که تحقق همه امور در گروهی عوامل اقتصادی میسر می‌گردد.

شرایط مداخله گر به عنوان تسهیل‌گر یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کند. این شرایط، اجرای راهبردها را تسهیل و تسریع کرده و به عنوان یک مانع، دچار تاخیر می‌نمایند. که شرایط سیاسی، شرایط اجتماعی، شرایط اقتصادی، شرایط فرهنگی و فناورانه بعنوان شرایط مداخله گر پژوهش حاضر معرفی شدند. از یک طرف بین افراد و گروه‌های عضو سازمان که هر یک نقشی در پیشبرد و هدف‌های آن ایفا می‌کنند با خود سازمان و از طرف دیگر بین سازمان و اعضای آن با جامعه محیط بر سازمان، روابط متقابلی موجود است. این چنین سازمان‌هایی که بر اساس نیازهای اجتماعی به وجود می‌آیند و در تحول جامعه نقش مهمی دارند و در اجرای برنامه‌های توسعه نقش مهمی را ایفا می‌کنند در عین حال مسایل و مشکلاتی را موجب می‌گردند که روی هم رفته «شرایط سازمان‌ها» را به وجود آورده است.

از طرف دیگر، صرف نظر از کوچک یا بزرگ بودن سازمان یا نوع آن، فناوری اطلاعات به سازمان، مدیر و کارکنان کمک می کند تا در مورد یک مشکل خاص تحقیق کرده، پیچیدگی آن را درک کنند و محصولات و خدمات جدید تولید کرده و آن را ارائه کنند. در نتیجه بهره وری و بازده را بهبود دهند. بعد چهارم اشاره به راهبردهای الگوی شایستگی می کند. راهبردها و اقدامات، طرح ها و کنش هایی اند که به طراحی مدل کمک می نمایند. ترویجی-ارزشی، حمایتی-خدماتی و آموزشی-بهسازی مولفه های بدست آمده می باشند. یکی از مواردی که موجب اهمیت برنامه ریزی در مدیریت زمان میشود، به موقع انجام گرفتن کارها است. ویژگی یک برنامه ریزی مطلوب، در نظر گرفتن اولویت ها، قابلیت تغییر، وضوح و مشخص بودن هرچیز و زیبایی و انگیزه بخش بودن آن است. همچنین از عوامل کلیدی در فرآیند یادگیری، محتوای آموزشی است. این محتوا نقش بسیار مهمی در انتقال اطلاعات، دانش و مهارت ها به مخاطبان دارد. محتوای آموزشی به شکل یک راهنما، منبع یادگیری و راهکارهای عملی برای فراگیران عمل می کند. از طرف دیگر، فعالیتهای آموزشی هر کشور را می توان سرمایه گذاری یک نسل برای نسل دیگر دانست. هدف این سرمایه گذاری توسعه انسانی است. با توجه به گستردگی و پیچیدگی فعالیتهای آموزشی و لزوم اطلاع از نتایج عملکرد آنها، ارزشیابی برنامه ها، کارکنان و خدمات آنها می تواند نقش مؤثری در فراهم آوردن کیفیت آموزشی و در نتیجه بالا رفتن عملکرد افراد داشته باشد.

در تبیین بعد پنجم پژوهش حاضر که اشاره به پیامدها دارد می توان گفت، پیامدها شامل خروجی های تاثیرگذار مشهود و نامشهودی است که با اعمال برنامه خاص بدست می آید و می توان گفت نتایج مستخرجه از طرح می باشد. که مدیران اصلح، تعالی سازمان، تعالی کارکنان و رضایت جامعه هدف مولفه های بدست آمده برای بعد پیامدها می باشد. سازمان های متعالی با بهبود عملکرد و به طور همزمان، پیشبرد شرایط اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی درون اجتماعی که با آنها در ارتباط اند، اثری مثبت بر جهان اطراف شان می گذارند. همچنین رهبرانی دارند که آینده را شکل می دهند و آن را محقق می سازند. این افراد به عنوان الگویی برای ارزش ها و اخلاقیات سازمان عمل می کنند.

بنابراین این قبیل اقدامات در قالب مولفه ها و شاخصهای میتواند منجر به شایستگی مدیران بنیاد شهید و ایثارگران شوند. بر اساس یافته های پژوهش گردد. از حیث همسویی با یافته های سایر پژوهش ها میتوان گفت یافته های پژوهش حاضر با پژوهش های مانند رضایت و اسحاقی (۱۴۰۲) از حیث شایستگی های سازمانی فردی، نگرشی، شخصیتی، اخلاقی-دانشی و مهارتی. غلامرضایی و حسینی (۱۴۰۱) از حیث دانش، ویژگی های شخصیتی، ارتباطی و میان فردی، فکری و تحلیلی-ذهنی، مدیریتی



طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران (با رویکرد کیفی) □ ۵۱

و اجرایی و ارزشی و اعتقادی، مقدم زاده وهمکاران (۱۴۰۲) از حیث شایستگی دانشی و روشی، اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های رسانه‌ای، مهارت‌های مدیریتی، تعاملات فراسازمانی، دانش سازمانی، مهارت انواع تفکر و مهارت‌های نگرشی، آم‌راش‌مات<sup>۱</sup> وهمکاران (۲۰۲۲) از حیث عوامل مالی و فرهنگ سازمان، اولیورلاش وهمکاران (۲۰۲۲) از حیث تعامل مدیریت باکارکنان، ارتباط مثبت، داشتن اخلاق مثبت و شایستگی عقلانی همسو بودند.

### پژوهش حاضر دارای محدودیت‌های ذیل بود:

- این پژوهش با استفاده از روش کیفی انجام شده اگر همزمان بصورت آمیخته انجام می‌شد نتایج آن اعتبار بیشتری داشت.
- محدودیت زمانی برخی خبره‌ها که موجب طولانی شدن فرایند مصاحبه‌ها شد.  
در پایان پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:  
- اجرای پژوهش در سطح وسیع‌تر، تا قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج نیز افزایش یابد. از راه مقیاس استاندارد و جامع‌تر که مورد استفاده گسترده باشد.  
- انجام پژوهش‌هایی که بتواند آثار سیاست‌ها و برنامه‌های کلان را بر تقویت ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده بررسی کنند.  
- انجام مقایسه‌های تطبیقی در حوزه شایستگی مدیران جهت الگو برداری در پژوهش‌های آتی.

### منابع:

- اسماعیلی کوروش، دلاور علی، عباس پور عباس، فرخی نورعلی، مینایی صغرا (۱۴۰۱) ویژگی‌های روان‌سنجی پرسشنامه شایستگی‌های عمومی مدیران پایه حوزه آموزش عالی، ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، شماره ۱۱، سال پنجم
- بهراد آرمان، سبک رو مهدی، طباطبایی نسب سید محمد (۱۳۹۸)، طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای گروه‌های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور (یک رویکرد کیفی)، پژوهش‌های مدیریت سازمانی
- تکه بی عبدالقادر، صباغیان فاطمه (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی مطالعه موردی: اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان سمنان، کنفرانس علمی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بیمه

---

<sup>۱</sup>. Aam Rachmat

- خورشیدی، عباس و ذوالفقاری، حسین. تئوری های مدیریت ورهبری. (۱۴۰۱). تهران، نشر یسطرون.
- رضایت، غلامحسین و اسحاقی، ارشاد. (۱۴۰۲). الگوی شایستگی های مدیران جهادی، مدیریت اسلامی بهار ۱۴۰۲ - شماره ۱۲۲ صص: ۱۲۵ تا ۱۵۸).
- سید نقوی میر علی، قربانی زاده وجه الله، فقیه محمد علی (۱۳۹۷)، عوامل زمینه ای مرتبط با توسعه سرمایه اجتماعی بنیاد شهید و امور ایثارگران، فصلنامه پژوهش ها انقلاب اسلامی، سال هفتم، شماره ۲۴
- صادقی اصفهانی، محمود رضا (۱۴۰۱) بررسی شایستگی های مدیران و وظایف مدیریتی آنان بر نحوه تصمیم گیری و عملکرد کارکنان، بهبود و بازسازی سازمان ها و کسب و کارها؛ دوره ۲؛ صص: ۲۰-۳۳
- عسگری، ناصر و نیکوکار، غلامحسین و صفری، حسین و غلامی، مهرداد. (۱۳۹۴). الگوی شایستگی های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم انداز ۱۴۰۴.
- غلامرضایی، وحید و حسینی، سید احمد. (۱۴۰۱). تدوین الگوی شایستگی های مدیران استانی صندوق بازنشستگی کشوری؛ مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی « تابستان ۱۴۰۱ - شماره ۲۲ رتبه علمی - پژوهشی، صص ۲۹۷ - ۳۲۴.
- قنبری، سعید، مفیدی، ریحانه و ترکمان رحمانی، محمد حسین. (۱۴۰۱). ارائه الگوی شایستگی مدیران کارآفرین رسانه های دولتی ایران، فصلنامه ارتباطات و رسانه، دوره ۵، شماره ۱۵ - شماره پیاپی ۱۵، صص: ۶۵-۹۱
- مقدم زاده، هادی، روشندل، طاهر وسید جوادین، سید رضا. (۱۴۰۲). ارائه الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری های کلان شهرهای کشور، مطالعات میان رشته ای ارتباطات و رسانه، دوره ۶، شماره ۱۹.
- ناصری، مریم، حسین پور، رضا و شفیع آبادی، عبدالله. (۱۳۹۹). اعتباریابی الگوی شایستگی های مشاوران نظام تعلیم و تربیت عمومی، فصلنامه فرهنگی - تربیتی زنان و خانواده سال چهاردهم پاییز ۱۳۹۹ شماره ۵۲، صص: ۴۵-۸۸.
- واعظی، رضا، سید تقوی، میرعلی، حسین پور، داود و تاجی، فاطمه. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی های مدیران منابع انسانی سازمان های دولتی در شرایط جهانی شدن، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، مقاله ۲، دوره ۲۹، شماره ۹۶، تیر ۱۳۹۹، صفحه ۹-۴۴.
- Aam Rachmat ,Mulyana , R. M. Juddy Prabowo, Sri Hastuti,, Rahardianto&, Khaerul Rizal Abdurahman. (2022). Managerial Competence and Performance of Cimahi SMEs Mediated by Knowledge Management Effectiveness, East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR) Vol. 1, No. 6, 2022: 1165-1174.

- Bondarenko, V., Diugowanets, O., Kurei, O. (2021). Transformation of Managerial Competencies within the Context of Global Challenges SHS Web of Conferences; Les Ulis, Vol. 9
- Oliver Laasch, Dirk C. Moosmayer & Elena P. Antonacopoulou. (2022). The Interdisciplinary Responsible Management Competence Framework: An Integrative Review of Ethics, Responsibility, and Sustainability Competences, Journal of Business Ethics.
- Ramesh P ,Krishnan P. (2020).Professional competence of teachers inIndian higher agricultural education.CURRENT SCIENCE,118(3):356-361
- Slumen.dibare(2018). Human resource competency model in the organization. Journal of Retailing and Consumer Services 14, 35-44.
- Society for Human resource management. (2016). *The SHRM competency model*. Retrived form, [shrm.org/learningandcareer/competency-model](http://shrm.org/learningandcareer/competency-model)
- Scott, Geoff. (2018). School Leadership Capability Framework. State of NSW, Department of Education and Training-

فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی

<https://sanad.iau.ir/journal/jearq>