



Redesign the model of selection and appointment of managers of the social security organization based on competency models with a data-based approach

Khalil Khomideh¹, Hassan Rangriz², Hamza Khastar³, Mahdi Kheirandish⁴

1. Ph.D Candidate in Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: khalilkhomideh44@yahoo.com

2. Associate Professor, Department of Human Resource Management and MBA, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: rangriz@khu.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Human Resource Management and MBA, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: hkhastar1@gmail.com

4. Professor, Department of Management, Faculty of Management, Shahid Sattari University, Tehran, Iran. E-mail: dr.me.kh@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Article history:
Received 14 March 2022
Received in revised form
22 April 2022
Accepted 28 June 2022
Published Online 22
December 2022

Keywords:
Competency Model,
Selection and
Appointment of
Managers, of
Social Security
Organization,
Granded Theory
Approach

ABSTRACT

Background: The Social Security Organization, as the largest insurance and treatment institution in the country, has a great responsibility to the members of the society. Conceptualizing the model of selection and appointment of managers of Social Security Organization based on competency models will have significant consequences. Therefore, conducting research to select and appoint managers based on competency to develop human resources and take advantage of opportunities has been neglected.

Aims: This study aimed to conceptualize the model of selection and appointment of managers of the Social Security Organization based on competency models with the foundation data approach.

Methods: This study is developmental and cross-sectional research. The statistical population of the qualitative section is university professors and managers of the Social Security Organization. By the purposive sampling method, 13 people participated in semi-structured interviews. Data were analyzed by the Grounded theory approach and Maxqda software.

Results: The coding of interviews has shown that Organizational support and knowledge management are causal conditions that promote the implementation of the competency models in the organization (central phenomenon). The organizational culture and the rule of law are contextual conditions. The Environmental and organizational factors are intervening conditions that influence the strategies (including human resource empowerment, the implementation of information systems in the appointment of managers, and strategic organization management). It will help the selection and then ordination of qualified managers.

Conclusion: Findings show that the selection and appointment of competent managers of the organization depend on several factors, including implementation of the competency model and empowerment of human resources, and the necessary conditions for its establishment must be provided by individuals and the environment.

Citation: Khomideh, Kh., Rangriz, H., Khastar, H., & Kheirandish, M. (2022). Redesign the model of selection and appointment of managers of the social security organization based on competency models with a data-based approach. *Journal of Psychological Science*, 21(118), 1943-1956. <https://psychologicalscience.ir/article-1-1642-fa.html>

Journal of Psychological Science, Vol. 21, No. 118, January, 2022

© 2021 The Author(s). DOI: [10.52547/JPS.21.118.1943](https://doi.org/10.52547/JPS.21.118.1943)



✉ **Corresponding Author:** Hassan Rangriz, Associate Professor, Faculty of Management, Department of HRM & MBA, Kharazmi University, Tehran, Iran.

E-mail: rangriz@khu.ac.ir, Tel: (+98) 9122262026

Extended Abstract

Introduction

The selection and appointment of managers based on capability, talent, and competence is an essential factor in the success of organizations and should be done through comprehensive and systematic processes. Optimal appointment of managers in the organization leads to the strengthening and proper functioning of human resources and subsequently improves the productivity of organizations (Ghazanfari et al., 2016). Hence, one of the key concepts that have entered the discussions of private organizations and the public sector is managerial competencies (Lara & Salas, 2017). Organizational development or improvement is not possible without competent managers. For this reason, the issue of selecting managers is of particular importance for organizations (Salamatahvazi et al., 2022). Kong et al. (2016) consider the competencies of managers as a key element for boosting efficiency and effectiveness and increasing internal and external satisfaction in the organization. They suggest that managers use competencies in various activities to achieve goals. Functional competencies can be used in many human resource systems including selection systems, training and improvement systems, performance appraisal system, career planning system, service compensation systems, and talent development (Kong et al., 2016).

Moreover, Olafnova emphasized that competent managers are necessary for designing and implementing an effective model of managerial competencies. They also help to recognize the types of relevant managerial competencies. In their research, they have pointed to a model that is able to identify and select talented and qualified people in the field of management and other key positions in the organization (Olafnova et al., 2021). Also, if the selection and appointment of people at different organizational levels, especially management levels, have done based on the indigenous and standard ways then employee performance will be improved hence, the goals of the organization will be achieved (Liang et al., 2018).

Current literature indicates the importance of the issue of competent managers. On the other hand, national documents emphasize the development and deployment of these types of managers in public organizations. For example, Article 44 of the Constitutional law is about competent and expert human capital. In addition, Article 161 of the Fourth Development Plan Law is about the meritocracy system in the public employment systems. Competencies should be customized based on the needs of each organization. This study is necessary because no studies on managerial competencies have been conducted in the Social Security Organization.

Method

The current research is an applied-developmental study that has been conducted to conceptualize a model for the selection and appointment of managers of the Social Security Organization by the grounded theory approach. It is qualitative and cross-sectional research. The statistical population of this study includes university professors and managers of the Social Security Organization. It enables us to customize the existing theories with the practical realities of the organization. The recommended sample size in non-probable qualitative studies and interviews is usually between 5 and 25 people. The purposive sampling method was used to select people, then theoretical saturation occurred with 13 people. Credibility, transferability, verification, and reliability criteria were used to assess validity. Holsti coefficient was used to evaluate the reliability of the qualitative part. For this purpose, the text of the interviews was coded in two steps. Then the percentage of observed agreement (PAO) was calculated:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{236}{298 + 365} = 0.712$$

M is the number of common coding cases between the two different coders. N1 and N2 are the quantity of all items coded by the first and second coders, respectively. The PAO value is between zero (disagreement) and one (full agreement) and is desirable if higher than 0.6. The PAO value in this study is 0.712, which supports the reliability of the

extracted codes. Researchers used the MaxQDA software to analyze the data.

Results

The interviews were analyzed using the grounded theory method and following the approach of Strauss and Corbin (1997). For this purpose, first, they were reviewed several times. Second, data were broken down into semantic units of sentences and paragraphs related to their meaning. Then, codes were extracted from the sentences. Finally, they were classified

based on semantic similarity. These five steps and processes were repeated for all the interviews. Some 134 codes, 32 subcategories, and 11 categories were identified and categorized under the six paradigms of grounded theory. The codes, variables, factors, and paradigms are presented in Table 1.

According to the existing paradigm and the categories that have emerged, the conceptual model will be the same as in Figure one.

Table 1. Conceptualization of codes, variables, and factors

Paradigm	The main category	Subcategory
Casual conditions	Organizational support	External and internal support of managers Creating a suitable work environment and conditions (mental security, physical ergonomics), facilities and other related issues
	Service-oriented organizational knowledge management	Increase organizational knowledge and awareness Create a learning and innovative organization Strengthen team and participatory decision making
	Environmental factors	Influence of political, economic, social, cultural, religious and rival conditions
Intervening conditions	Intra-organizational factors	Management based on relationships, not criteria Facing the organization with a liquidity deficit Existence of conflicts and organizational abuses
		Passing the law on early retirement and imposing a lot of financial burden on the organization Strengthening the organizational culture based on the values and mission of the organization
contextual conditions	Organizational Culture	Institutionalizing professional ethics in the organization Alignment of organizational space and culture with the operational and executive process of work
	Establishment of the rule of law and its requirements	Implementation of the principle of central justice in the organization Acceptance of social responsibilities based on law Apply and enforce legal rules and regulations Replacement of managers
Axial phenomenon (core category)	Applying and implementing competency models in the organization	Performance management and evaluation The importance of knowledge, tact and professional skills of managers combined with commitment and responsibility The appropriateness of the job and the skills of the managers Utilizing various merit-based or behavior-oriented models Using evaluation and evaluation center
	Empowering human resources	Talent identification, educational needs assessment and increasing the expertise and commitment of human resources Creating and increasing motivation in employees towards the assigned responsibilities
Strategies (actions and reactions)	Merit in appointing managers	Injecting meritocracy thinking at the organizational level to strengthen work commitment The importance of resumes, behavior and performance of managers in the past
	Organizational strategic management	Establish a system of promotions and rewards commensurate with performance Develop a comprehensive, flexible and wise strategy with a forward-looking and contingent approach
Consequences	Selection and appointment of competent managers of the organization	Achieving the goals and mission of the organization properly and in accordance with organizational tasks Realization of justice and social welfare
		Increase the satisfaction of employees, stakeholders and the insured community Improve organizational performance and gain a competitive advantage

[Downloaded from psychologicaleducation.ir on 2023-04-15] [DOR: 20.1001.1.17357462.1401.21.118.7.3] [DOI: 10.52547/JPS.21.118.1943]

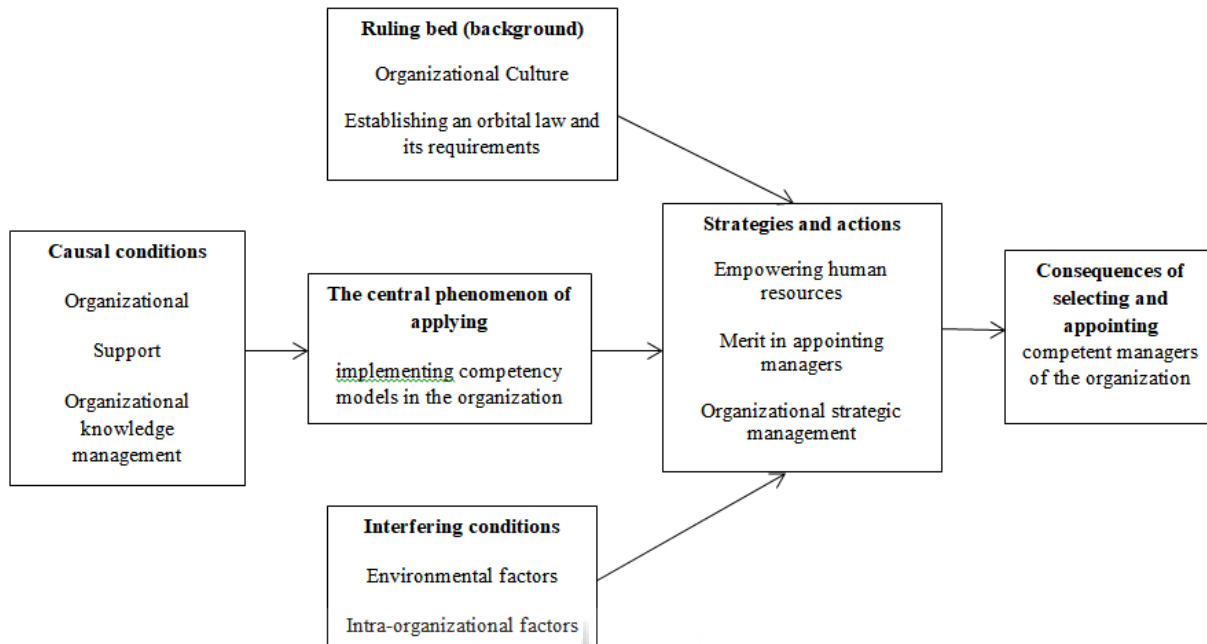


Figure 1. Conceptual model of research

Conclusion

Although some research has been done that provides models for selecting and appointing qualified managers, none of them has conceptualized selecting and appointing managers of social security organizations using the grounded theory approach. Some theories show that competency models could influence the selection and appointment of managers. Recent research by Rounak and Misra (2020) revealed that organizational culture could affect the selection and ordination of competent managers, but does not offer any strategy for its implementation. In selecting and appointing managers of social security organizations based on competency models, there is a need for organizational support and service-oriented organizational knowledge management. They are not mentioned in previous studies. In the study of Cabral et al. (2019), the establishment of the rule of law and its requirements, and in the study of Javidi et al. (2021), environmental and internal organizational factors are mentioned as intervening conditions that are consistent with the results of the present study. Strategies, including human resource empowerment, meritocracy, and strategic management, should be used to optimize the selection

and appointment of competent managers. It is consistent with the current literature (Elias et al., 2018; Rangriz et al., 2017; Sadeghi et al., 2021).

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: The authors of this article extracted from the doctoral thesis of the fourth author (doctoral student), approved 25698 dated 20/10/2015, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran - Iran. Officials and experts of the Social Security Organization cooperated with the researcher in this regard. To conduct the research, ethical considerations including the informed consent of the participants and the confidentiality of the answers have been considered in this research.

Funding: This research is a doctoral dissertation without financial support.

Contribution of authors: The first and responsible author is the supervisor. The second and third authors are consulting professors, and the fourth author is a doctoral student at Kharazmi University.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest for this study.

Acknowledgments: With thanks and appreciation to the responsible author and supervisor, consultants, officials, and respected experts of the Social Security Organization in Tehran, Iran.



بازطراحی مدل انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی با رویکرد داده بنیاد

خلیل خُمیده^۱، حسن رنگریز^۲، حمزه خواستار^۳، مهدی خیراندیش^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید ستاری، تهران، ایران.

چکیده

مشخصات مقاله

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخچه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۳

بازنگری: ۱۴۰۱/۰۲/۰۲

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۷

انتشار برخط: ۱۴۰۱/۱۰/۰۱

کلیدواژه‌ها:

مدل شایستگی،

انتخاب و انتصاب مدیران،

سازمان تأمین اجتماعی،

رویکرد داده بنیاد

زمینه: سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد بیمه و درمان کشور مسئولیتی بزرگ در برابر آحاد جامعه دارند. مفهوم‌سازی مدل انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی پیامدهای قابل توجهی خواهد داشت. لذا انجام پژوهش جهت انتخاب و انتصاب مدیران بر مبنای شایستگی جهت توسعه منابع انسانی و بهره‌گیری از فرصت‌ها مغفول مانده است.

هدف: این پژوهش باهدف مفهوم‌سازی مدل انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی با رویکرد داده بنیاد انجام گرفت.

روش: این مطالعه از منظر هدف یک پژوهش کاربردی - توسعه‌ای، از منظر روش و بازه زمانی یک پژوهش توصیفی از نوع پیمایش - مقطعی است. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی) و خبرگان تجربی (مدیران سازمان تأمین اجتماعی) است. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند ۱۳ نفر مشارکت داشتند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. برای تحلیل داده‌ها روش کیفی از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با نرم‌افزار Maxqda استفاده شد.

یافته‌ها: کدگذاری متون مصاحبه‌ها نشان داد پیاده‌سازی مدل‌های شایستگی در سازمان به‌عنوان پدیده محوری در مدل ارائه گردید و فرهنگ سازمانی و قانون‌مداری به‌عنوان شرایط بستر ساز و مقوله‌های حمایت سازمانی و مدیریت دانش به‌عنوان شرایط علی تأثیرگذار در مدل می‌باشند. عوامل محیطی و درون‌سازمانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر بر راهبردهای مدل نظیر توانمندسازی منابع انسانی، نهادینه کردن سیستم اطلاعات در انتصاب مدیران و مدیریت استراتژیک سازمانی تأثیر می‌گذارند. با استقرار مدل ارائه‌شده، انتخاب و انتصاب مدیران شایسته سازمان قابل حصول خواهد بود.

نتیجه‌گیری: یافته‌ها نشان می‌دهند که انتخاب و انتصاب مدیران شایسته سازمان به عوامل متعددی از جمله: پیاده‌سازی مدل شایستگی و توانمندسازی نیروی انسانی بستگی دارند و شرایط لازم جهت استقرار آن باید توسط افراد و محیط فراهم گردد.

استناد: خُمیده، خلیل؛ رنگریز، حسن؛ خواستار، حمزه و خیراندیش، مهدی (۱۴۰۱). بازطراحی مدل انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی با رویکرد داده بنیاد. *مجله علوم روانشناختی*، دوره بیست‌ویکم، شماره ۱۱۸، ۱۹۴۳-۱۹۵۶.

مجله علوم روانشناختی، دوره بیست‌ویکم، شماره ۱۱۸، زمستان (دی) ۱۴۰۱.

© نویسنده‌گان



✉ نویسنده مسئول: حسن رنگریز، دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: rangriz@khu.ac.ir

تلفن: ۰۹۱۲۲۶۲۰۲۶

به منظور شناسایی، جذب و مدیریت افراد مستعد مستلزم طراحی و پیاده‌سازی یک الگوی اثربخش بر اساس شایستگی‌های مدیریتی و شناخت انواع شایستگی‌های مدیریتی را الزامی و بسیار اثربخش دانسته‌اند. آن‌ها در پژوهش خود، به الگویی که قادر باشد افراد مستعد و شایسته را در حوزه‌های مدیریتی و دیگر موقعیت‌های کلیدی مورد نیاز در سازمان شناسایی و انتخاب کند اشاره داشته‌اند (اولافنوا و همکاران، ۲۰۲۱). لیانگ و همکاران نیز معتقدند چنانچه گزینش و انتصاب افراد در رده‌های مختلف سازمانی به‌ویژه سطوح مدیریتی بر اساس معیارهای یک مدل استاندارد و بومی انجام گیرد، عملکرد کارکنان بهبود یافته و اهداف سازمان تحقق خواهد یافت (لیانگ و همکاران، ۲۰۱۸).

خنifer و همکاران در مطالعات خود به این مهم اشاره داشته‌اند که سازمان‌ها برای آینده‌ن‌چندان دور که در آن کمبود کارکنان با استعداد وجود دارد، باید آمادگی‌های لازم را کسب کنند، یکی از روش‌های مقابله با این نگرانی‌ها توسعه شایستگی مدیران است (خنifer و همکاران، ۱۴۰۰). یکی از سازمان‌های بسیار حساس و پر درغدغه که کیفیت مدیریت در آن نقشی اساسی دارد سازمان تأمین اجتماعی است. سازمان تأمین اجتماعی یک سازمان عمومی و خدماتی است که به لحاظ ماهیت مالی خود از اهمیت بسیاری برخوردار بوده و دارای عدم اطمینان و پیچیدگی بسیاری است. بدیهی است کوچک‌ترین اشتباه مدیریتی در این سازمان پیامدهای مخرب بزرگ و طولانی‌مدت دارد (آلوانی و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین یکی از چالش‌های مدیران سازمان تأمین اجتماعی عدم شایستگی برخی مدیران جهت استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه کارکنان است.

مطالعات نشان می‌دهد مدیریت ارشد وجه انسجام بخش سازمان‌ها است (باک و ویت، ۲۰۱۸؛ جاویدی و همکاران، ۱۴۰۰). مدیران کارآموده، توانایی آن را دارند که رفتار سازمانی خود و کارکنان را در زمینه‌ی گسترده‌ی هدف‌ها و روابط رسمی، تجزیه و تحلیل کنند و با جامعیت، ژرف‌اندیشی و انعطاف‌پذیری رفتار حرفه‌ای مناسب سازمانی را نشان دهند. باین‌وجود با نگاهی گذرا به شیوه مدیریتی در کشور، می‌توان دریافت که چارچوبی دقیق و مشخص که بتواند ویژگی‌های یک مدیر شایسته را تعیین کند، وجود ندارد (پیریائی و نیکنامی، ۱۳۹۵).

مرور مبانی نظری و ادبیات پژوهش حاکی از اهمیت موضوع شایستگی مدیران در عصر حاضر است. از سوی دیگر اسناد بالادستی نیز بر شایستگی مدیران در سازمان‌ها تأکید دارد. همچنان که بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی به توسعه سرمایه انسانی و دانش پایه و متخصص اختصاص دارد و با در نظر گرفتن اهمیت مدیران میانی، بررسی شایستگی‌های مدیران عالی در سازمان‌های تحت پوشش این بند نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. بعلاوه ماده ۱۶۱ قانون برنامه چهارم توسعه به استقرار نظام شایسته‌گرایی اختصاص یافته است و قانون برنامه پنجم توسعه نیز بر اهمیت شایستگی تأکید دارد. از آنجا که شایستگی مدیران موضوعی تخصصی است و تاکنون مطالعه‌ای پیرامون شایستگی‌های مدیریتی به‌طور خاص در سازمان تأمین اجتماعی صورت نگرفته است، انجام این مطالعه ضرورت دارد. در این راستا شناخت درست از شایستگی‌های مدیران عاملی کلیدی در حل چالش‌های انتخاب و انتصاب و ارتقاء مدیران سازمان تأمین اجتماعی است. جهت شناسایی این مهم از نظریه داده بنیاد استفاده شده است. بنا به نظر اشتراوس و کوربین (۱۹۹۷) وقتی از نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده می‌شود که نظریه‌های موجود قادر به حل مشکل موردنظر نیستند و نیازمند یک نظریه یا تبیین کلی از یک فرآیند هستیم. این پژوهش هم درصدد است به مفهوم‌سازی مدل انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی بپردازد و ادراکات و دیدگاه‌های افراد موجود در سازمان را در نظر گرفته و پیچیدگی‌های این موضوع را با جمع‌آوری داده‌ها که از بافت واقعی و با رویکرد استقرایی جمع‌آوری شده نشان دهد. از آنجایی که این نظریه در داده‌ها بنیان دارد و به دلیل نزدیکی (چه از نظر مفهومی و چه از نظر مکانی) با زمینه پدیده مورد مطالعه (مدل‌های شایستگی) و امکان تعامل عمیق‌تر با مدیران و اجتماعی که افراد در آن فعالیت می‌کنند با موقعیت تناسب بیشتری دارد، انتظار می‌رود نسبت به نظریه‌ای که از مجموع نظریه‌های موجود اقتباس شده و تطبیق داده می‌شود، تبیین بهتری از انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی ارائه دهد. به‌علاوه، نظریه داده بنیاد این امکان را برای محققان ایجاد می‌کند تا تئوری‌های موجود را که شاید مفید یا ناقص باشند؛ گسترش دهند. در نظریه داده بنیاد سه رهیافت مسلط مطرح است در این پژوهش از نسخه پارادایمی یا نظام‌مند که با اثر اشتراوس و کوربین شناخته می‌شود استفاده شده است.

هدفمند (نادری‌فر و همکاران، ۱۳۹۶؛ قربانخانی و همکاران، ۱۳۹۹؛ ۱۴۰۱) استفاده شد.

برای سنجش روایی از معیارهای قابلیت اعتبار، انتقال، تأییدپذیری و اطمینان استفاده گردید. برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب هولستی استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام‌شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده‌شده^۱ (PAO) محاسبه گردید:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{236}{298 + 365} = 0.712$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار است. N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۶ بزرگ‌تر باشد مطلوب است. مقدار PAO در این مطالعه ۰/۷۱۲ به‌دست آمده است که از ۰/۶ بزرگ‌تر است، بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب است.

برای تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از روش گراند تئوری (نظریه داده‌بنیاد) و نرم‌افزار MaxQDA استفاده شد.

ب) ابزار

برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید. از آنجا که برای مطالعات کیفی که باهدف اکتشافی و طراحی الگو انجام می‌شوند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند برای انجام مصاحبه ابتدا با گرفتن وقت مصاحبه از مشارکت‌کنندگان، متن پرسش‌های مصاحبه و اهداف پژوهش قبل از مصاحبه برای آن‌ها فرستاده شد. برای یادآوری زمان مصاحبه یک روز قبل از اجرا یادآوری شد. اگرچه مصاحبه‌ها با استفاده از راهنمای مصاحبه ارسالی برای مشارکت‌کنندگان انجام گرفت، اما علاوه بر این پرسش‌ها که فقط نقش فراهم کردن زمینه برای بحث را داشتند و هر مصاحبه با توجه به نوع پاسخ مشارکت‌کننده به‌صورت فردی پیش می‌رفت و به‌رغم یکسان بودن چارچوب کلی پرسش‌ها، حین مصاحبه بر اساس پاسخ مشارکت‌کنندگان، برای رفع ابهام و برای روشن شدن جزئیات مربوط به پاسخ آن‌ها، پرسش‌های کنکاشی بیشتری مطرح می‌شد. همچنین قبل از شروع هر مصاحبه در مورد اهداف

از آنجا که مدیران در رده بالای سازمان قرار داشته و عملاً می‌توانند، موجبات نیل به اهداف سازمان و یا انحراف از آن را فراهم سازند، به‌عنوان اصلی‌ترین عنصر موفقیت سازمان محسوب می‌شوند. مدیران به‌عنوان مهمترین عنصر تصمیم‌گیرنده سازمان، نقشی کلیدی در پیشبرد فرآیند آموزشی داشته‌اند و میزان شایستگی‌های فردی و تصمیم‌های آن‌ها تعیین‌کننده بازده فرآیند آموزشی است؛ لذا انتخاب مدیران شایسته و یا نالایق می‌تواند، مهمترین عامل موفقیت و یا شکست نوآوری‌های آموزشی تلقی شود و پژوهش حاضر با تلاش در جهت رفع شکاف‌های تحقیقاتی پیشین، درصدد ارائه مدلی نوآورانه در راستای انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی هست. همچنین با بررسی و شناسایی شایستگی‌های لازم برای احراز مشاغل مدیریتی می‌توان برنامه‌های انتخاب و انتصاب در سازمان تأمین اجتماعی را به‌صورتی کارا و اثربخش پیاده نمود. به همین دلیل مفهوم‌سازی برنامه‌ریزی انتخاب و انتصاب مدیران سازمان باید با عنایت به مدل‌های شایستگی‌های مدیریتی صورت گیرد. پرواضح است که مدل ارائه‌شده می‌تواند راهگشای مناسبی در انتصاب و انتخاب مدیران شایسته باشد تا با انتخاب و حضور مدیران شایسته، به سمت پیشرفت و توسعه پایدار در کشور گام برداشته شود.

روش

الف) طرح پژوهش و شرکت‌کنندگان: مطالعه حاضر یک مطالعه کاربردی - توسعه‌ای است که باهدف مفهوم‌سازی مدل انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی با رویکرد داده‌بنیاد انجام شده است. این پژوهش از منظر نوع داده‌ها، یک پژوهش کیفی است و از منظر شیوه و بازه زمانی گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های پیمایشی - مقطعی قرار دارد. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی) و خبرگان تجربی (مدیران سازمان تأمین اجتماعی) است. حجم نمونه در مطالعاتی که با روش کیفی و مصاحبه انجام می‌شوند معمولاً بین ۵ تا ۲۵ نفر توصیه‌شده است. به‌طورکلی فرآیند مصاحبه در تحلیل کیفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا می‌کند (الوانی و بودلایی، ۱۳۹۱). برای نمونه‌گیری خبرگان از روش‌های غیراحتمالی و

¹. Percentage of Agreement Observation

پژوهش، محرمانه بودن اطلاعات و هویت شرکت کنندگان در مصاحبه، ارسال متن پیاده شده مصاحبه در صورت تمایل آن‌ها، توضیح و از آنان برای ضبط صدا اجازه گرفته شد. زمان مصاحبه با توافق آنان تعیین شد. هر مصاحبه حداقل بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. معیار تعیین کننده برای تعداد شرکت کنندگان، رسیدن به اشباع نظری در مورد هر مقوله و دستیابی به درک کاملی از پدیده تحت مطالعه بوده است؛ بنابراین تعداد شرکت کنندگان از ابتدای پژوهش قابل محاسبه نیست. در این پژوهش، پژوهشگر با مصاحبه با ۱۳ نفر به اشباع نظری رسید.

یافته‌ها

در این تحقیق از ۱۳ نفر مصاحبه به عمل آمده است. این افراد خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیریتی در سطوح مختلف سازمان تأمین اجتماعی بودند که ۱۰ نفر (۷۷ درصد) مرد و ۳ نفر (۳۳ درصد) زن بودند. از منظر تحصیلات، ۶ نفر (۴۶ درصد) دارای مدرک دکتری و ۵ نفر (۳۸ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲ نفر (۱۵ درصد) دارای مدرک کارشناسی بودند. از منظر سابقه شغلی، ۸ نفر از افراد دارای سابقه شغلی بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۵ نفر دارای سابقه بالاتر از ۲۰ سال بودند. از منظر پست سازمانی، ۷ نفر (۵۵ درصد) مدیران عالی، ۴ نفر (۳۰ درصد) مدیران میانی و ۲ نفر (۱۵ درصد) از مدیران اجرایی بودند.

جهت ارائه الگوی جریان‌سازی خبری، مصاحبه‌های تخصصی نیمه‌ساختار یافته با خبرگان منتخب صورت گرفته است. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه، ۹ سؤال باز در نظر گرفته شده است و در طول فرآیند مصاحبه این پیش‌بینی در نظر گرفته شده است که سؤالات جدیدی نیز مطرح شود. برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) گردیده است؛ که بخشی از سؤالات مصاحبه به شرح زیر ارائه شده است.

سؤالات مصاحبه

۱. به نظر شما مقوله محوری در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی کدام‌اند؟
۲. به نظر شما متغیرهای محیطی و مداخله‌گر در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی کدام‌اند؟

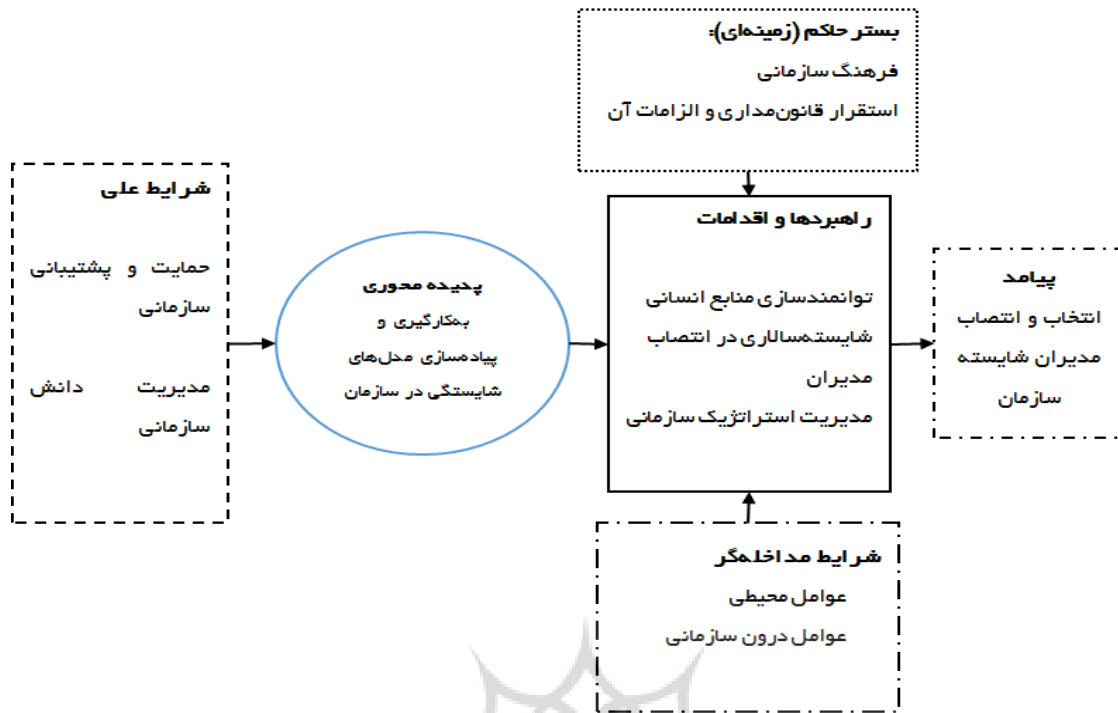
۳. شرایط علی تأثیرگذار در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی کدام‌اند؟
 ۴. بستر لازم برای انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبنی بر مدل‌های شایستگی کدام‌اند؟
 ۵. کنش و واکنش‌های مترتب بر انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی کدام‌اند؟
 ۶. پیامدهای اثرگذار بر انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی کدام‌اند؟
- نتایج مصاحبه‌ها با روش داده‌بنیاد و مطابق با رویکرد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۷) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها بر اساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. در مرحله کدگذاری باز ۱۳۴ کد شناسایی گردید که با ملاحظات انجام شده به ۶ پارادایم، ۱۱ مقوله اصلی و ۳۲ شاخص دست پیدا شد. این شاخص‌ها در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی دسته‌بندی شده است. شاخص‌های مدل پژوهش به روش گراند تئوری در Error! Reference source not found. زیر ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص‌های مفهوم‌سازی مدل انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی

پارادایم	مقوله اصلی	مقوله فرعی
شرایط علی	حمایت و پشتیبانی سازمانی	حمایت‌های برون‌سازمانی و درون‌سازمانی از مدیران ایجاد محیط و شرایط محیط کاری مناسب (امنیت روانی، فیزیکی ارگونومی)، امکانات و دیگر مسائل مرتبط
	مدیریت دانش سازمانی خدمات محور	افزایش دانش و آگاهی سازمانی ایجاد سازمانی یادگیرنده و نوآور تقویت تصمیم‌گیری تیمی و مشارکتی
شرایط مداخله‌گر	عوامل محیطی	تأثیرگذاری شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و رقبا مدیریت بر اساس روابط و نه ضوابط مواجه‌شدن سازمان با کسر نقدینگی
	عوامل درون‌سازمانی	وجود تضادها و سوء رفتارهای سازمانی تصویب قانون بازنشستگی پیش از موعد و تحمیل بار مالی فراوانی به سازمان تقویت فرهنگ‌سازمانی بر محور ارزش‌ها و رسالت سازمان نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای در سازمان
شرایط زمینه‌ای	فرهنگ‌سازمانی	هم‌سوئی فضا و فرهنگ‌سازمانی با روند عملیاتی و اجرایی کار پیاده‌سازی اصل عدالت محوری در سازمان پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی مبتنی بر قانون اعمال و اجرای مقررات و ضوابط قانونی جانشین پروری مدیران مدیریت عملکرد و ارزیابی آن
	استقرار قانون‌مداری و الزامات آن	اهمیت دانش، درایت و مهارت‌های تخصصی مدیران توأم با تعهد و مسئولیت‌پذیری تناسب شغل و مهارت‌های مدیران بهره‌گیری از مدل‌های مختلف شایسته‌محور یا رفتار محور به‌کارگیری کانون‌های ارزیابی و ارزشیابی
پدیده محوری	به‌کارگیری و پیاده‌سازی مدل‌های شایستگی در سازمان	استعدادیابی، نیازسنجی آموزشی و افزایش تخصص و تعهد منابع انسانی ایجاد و افزایش انگیزه در کارکنان نسبت به مسئولیت‌های محوله تزریق تفکر شایسته‌سالاری در سطح سازمان جهت تقویت تعهد کاری اهمیت رزومه کاری، رفتار و عملکرد مدیران در گذشته ایجاد نظام ترفیع و پاداش متناسب با عملکرد
	توانمندسازی منابع انسانی	تدوین استراتژی جامع و منعطف و خردمندانه با رویکرد آینده‌نگرانه و اقتضایی دستیابی به اهداف و رسالت سازمان به‌درستی و منطبق با وظایف سازمانی تحقق عدالت و رفاه اجتماعی افزایش رضایت‌مندی کارکنان، ذینفعان و جامعه بیمه‌شدگان ارتقاء عملکرد سازمانی و کسب مزیت رقابتی
راهبردها (کنش و واکنش‌ها)	شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران	
پیامد	مدیریت استراتژیک سازمانی	
	انتخاب و انتصاب مدیران شایسته سازمان	

بر اساس نتایج کدگذاری محوری در نهایت ۱۱ مقوله اصلی شامل حمایت و پشتیبانی سازمانی، مدیریت دانش سازمانی خدمات محور، عوامل محیطی، عوامل درون‌سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، استقرار قانون‌مداری و الزامات آن، به‌کارگیری و پیاده‌سازی مدل‌های شایستگی در سازمان،

توانمندسازی منابع انسانی، نهادینه کردن سیستم اطلاعات در انتصاب مدیران، مدیریت استراتژیک سازمانی و انتخاب و انتصاب مدیران شایسته سازمان شناسایی شد. با توجه به سطح‌بندی انجام‌شده، مدل پارادایمی پژوهش قابل طراحی و در شکل یک نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی ارائه شده قضایای زیر قابل ارائه است:

۱. حمایت و پشتیبانی سازمانی هیئت‌مدیره سازمان تأمین اجتماعی در انتخاب و انتصابات مدیران سازمان مؤثر است.
۲. مدیریت دانش سازمان خدمات محور، پایه و اساس انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی بر اساس مدل‌های شایستگی است.
۳. به‌کارگیری و پیاده‌سازی مدل‌های شایستگی در سازمان در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.
۴. عوامل محیطی در توانمندسازی منابع انسانی مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.
۵. عوامل محیطی در شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.
۶. عوامل محیطی در مدیریت استراتژیک سازمانی در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.
۷. عوامل درون‌سازمانی در توانمندسازی منابع انسانی مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.
۸. عوامل درون‌سازمانی در شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.
۹. عوامل درون‌سازمانی در مدیریت استراتژیک سازمانی در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.
۱۰. فرهنگ‌سازمانی عوامل محیطی در توانمندسازی منابع انسانی مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.
۱۱. فرهنگ‌سازمانی در شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.
۱۲. فرهنگ‌سازمانی در مدیریت استراتژیک سازمانی در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.
۱۳. استقرار قانون‌مداری و الزامات سازمانی در توانمندسازی منابع انسانی مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.
۱۴. استقرار قانون‌مداری و الزامات سازمانی در شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.
۱۵. استقرار قانون‌مداری و الزامات سازمانی در مدیریت استراتژیک سازمانی در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.
۱۶. توانمندسازی منابع انسانی در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.

۱۷. عوامل درون‌سازمانی در شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.
۱۸. عوامل درون‌سازمانی در مدیریت استراتژیک سازمانی در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مؤثر است.

بحث و نتیجه‌گیری

علی‌رغم اینکه تحقیقات زیادی درخصوص ارائه مدل انتخاب و انتصاب مدیران شایسته انجام شده است، اما تحقیقاتی مبتنی بر مفهوم‌سازی مدل انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی با رویکرد داده‌بنیاد دیده نمی‌شود. نظریه‌هایی وجود دارند که نشان می‌دهند مدل‌های شایستگی در انتخاب و انتصاب مدیران تأثیرگذارند. تحقیق اخیر روناک و میسرا (۲۰۲۰) رابطه فرهنگ سازمانی را در انتخاب و انتصاب مدیران شایسته دخیل می‌داند ولی هیچ راهبردی جهت پیاده‌سازی آن در سازمان ارائه نمی‌دهد. مقوله به‌کارگیری و پیاده‌سازی مدل‌های شایستگی در سازمان به‌عنوان پدیده محوری در مدل تأیید می‌شود.

در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی نیاز به حمایت و پشتیبانی سازمانی و مدیریت دانش سازمانی خدمات محور است. به این مهم در مطالعات پیشین اشاره‌ای نشده و این چنین به نظر می‌رسد که از دید سایر پژوهشگران مغفول مانده است. در تحقیق کابرال و همکاران (۲۰۱۹) به استقرار قانون‌مداری و الزامات آن و در تحقیق جاویدی و همکاران (۱۴۰۰) به عوامل محیطی و درون‌سازمانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر اشاره شده و کاملاً با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد. بر اساس دستاوردهای پژوهش مشخص گردید. جهت دستیابی به هدف مفهوم‌سازی مدل انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی می‌بایست از راهبردهای کلانی نظیر توانمندسازی منابع انسانی، شایسته‌سالاری و مدیریت استراتژیک سازمانی بهره‌جست. همچنان که در نتایج مطالعات (ویزیاک و دوستانوس، ۲۰۲۱؛ رنگریز و همکاران، ۱۳۹۶؛ صادقی و همکاران، ۱۴۰۰) نیز به‌عنوان پیشنهاد ارائه شده است.

درنهایت نشان داده شد با استقرار مدل ارائه‌شده، انتخاب و انتصاب مدیران شایسته سازمان قابل حصول خواهد بود. در مطالعه (شر و پریرا، ۲۰۲۱؛ مارتینا و همکاران، ۲۰۱۸) نیز به این مهم اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد؛ بنابراین مدیران و معاونین سازمان تأمین اجتماعی می‌توانند با حمایت‌های برون‌سازمانی و درون‌سازمانی از مدیران و ایجاد محیط و شرایط محیط کاری مناسب، شرایط لازم جهت انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر شایستگی را فراهم آورند. همچنین افزایش دانش و آگاهی سازمانی و ایجاد سازمانی یادگیرنده و نوآور منجر به تقویت تصمیم‌گیری تیمی و مشارکتی در سازمان شده و محیط سازمانی را جهت پذیرش مدیران شایسته مناسب می‌نماید. در این مسیر چالش‌هایی نیز وجود دارد که متأثر از شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی است و بررسی این مهم که مدیریت بر اساس روابط باشد و نه ضوابط، از اصول اولیه استقرار شایستگی در سازمان تأمین اجتماعی به شمار می‌آید.

لازم به ذکر است، نیاز به تحقیقات تکمیلی در این زمینه وجود دارد و ما تحقیقات بیشتر در این زمینه را برای شناسایی میانجی‌های تأثیرگذار در دستیابی به هدف انتخاب و انتصاب مدیران شایسته پیشنهاد می‌نماییم.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش: این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول است در رشته مدیریت منابع انسانی در دانشکده مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار با کد فعالیت ۲۵۶۵۸ و تاریخ تصویب پروپوزال ۱۳۹۸/۱۰/۲۰ است. همچنین مجوزهای مربوط به فعالیت پژوهش در جامعه آماری از طرف سازمان تأمین اجتماعی صادر شده است.

حامی مالی: این پژوهش در قالب رساله دکتری و بدون حمایت مالی است.

نقش هر یک از نویسندگان: نویسنده اول محقق اصلی این پژوهش است. نویسنده دوم استاد راهنما و نویسندگان سوم و چهارم استادان مشاور رساله می‌باشند.

تضاد منافع: نویسندگان هیچ تضاد منافی در رابطه با این پژوهش اعلام نمی‌نمایند.

تشکر و قدردانی: بدین وسیله از اساتید راهنما و مشاوران این تحقیق و نیز مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی که در انجام این تحقیق یاری نمودند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

References

- Alwani, M., & Budlai, H. (2012). Phenomenology in Entrepreneurship Studies, *Iranian Journal of Management Sciences*, 5(19), 33-61. (Persian) http://journal.iams.ir/article_81.html
- Alwani, M., Sarafraz, M., & Alborzi, M. (2021). Criteria for human ethical decision-making of managers in conditions of environmental complexity. *Ethical Research*, 12(45), 259-284. (Persian) <http://ensani.ir/fa/article/author/2945>
- Bach, T. & Veit, S. (2018). The determinants of promotion to high public office in Germany: Partisan loyalty, political craft, or managerial competencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(2), 254-269. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux041>
- Busulwa, R., Pickering, M., & Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, 10(2), 103-132. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132>
- Cabral, S., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Potoski, M. (2019). Value creation and value appropriation in public and nonprofit organizations. *Strategic Management Journal*, 40(4), 465-475. <https://doi.org/10.1002/smj.3008>
- Chen, T., Fu, M., Liu, R., Xu, X., Zhou, S., & Liu, B. (2019). How do project management competencies change within the project management career model in large Chinese construction companies?. *International Journal of Project Management*, 37(3), 485-500. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.002>
- Erfani, M., Bahrami, H., & Saeedi, H. (2021). Provide a competency model for university administrators. *Sociology of Education*, 3(15), 319-331. (Persian) <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.527866.1033>
- Ghazanfari, S., Yousefi, R., & Fahal, V. (2020). Provide a model of the relationship between human resource management system and appointment based on the competence of managers. *Sociology of Education*, 13(99), 184-193. (Persian) http://www.iase-jrn.ir/article_242059.html
- Giraldo, L. M. C. (2021). Management Competencies and Trust in a Private Service Company. *Industrial Data*, 24(1), 1. <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.17700>
- Ghorbankhani, M., Salehi, K., & Moghaddamzadeh, A. (2020). Construction of a Standardized Questionnaire to Detect the Pseudo Evaluation in Elementary Schools. *Journal of Educational Sciences*, 27(2), 91-116. (Persian) <https://doi.org/10.22055/edus.2020.35053.3114>
- Ghorbankhani, M., Salehi, K., Khodaie, E., Moghaddamzadeh, A., & Dehghani, M. (2022). A System of Indicators for assessing the teacher readiness in primary education: A systematic review. *Research in School and Virtual Learning*, 10(1), 109-125. (Persian) <https://doi.org/10.30473/etl.2022.61342.3646>
- Hafizi, M., & Moradi, F. (2018). Identifying indicators for evaluating the educational competencies of Tehran municipal managers. *Human Resources Education and Development*, 3(14), 135-150. (Persian) <https://www.sid.ir/paper/255603/fa>
- Ismaili, M., Saedi, A., & Shariat, A. (2020). Analysis of the relationship between strategic competencies of managers and human resource value creation. *Quarterly Journal of Strategic Management Thought*, 13(25), 321-346. (Persian) <https://www.sid.ir/paper/129843/fa>
- Jamieson, W., & Jamieson, M. (2019). Overtourism management competencies in Asian urban heritage areas. *International Journal of Tourism Cities*, <https://doi.org/10.1108/IJTC-08-2019-0143>
- Javidi, M., Pourshafei, D., Zirak, M., & Momeni, H. (2021). Designing a model of managerial competencies based on succession breeding. *Journal of Human Resources Education and Development*, 8(29), 196-219. (Persian) <https://doi.org/10.52547/istd.31398.8.29.196>
- Kalin, J., Peklaj, C., Pečjak, S., Levpušček, M. P., & Zuljan, M. V. (2017). Elementary and secondary school students' perceptions of teachers' classroom management competencies. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 7(4), 37-62. <https://doi.org/10.26529/cepsj.363>
- Khanifar, H., Ebrahimi, S., & Gholami, B. (2021). Designing a model for developing the competencies of Iranian-Islamic managers in government organizations with emphasis on Islamic management. *Human Resources Education and Development*, 8(30), 47-72. (Persian) <https://doi.org/10.52547/istd.31331.8.30.47>
- Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.002>

- Liang, Z., Howard, P. F., Leggat, S., & Bartram, T. (2018). Development and validation of health service management competencies. *Journal of health organization and management*, 32(2), 157–175. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2017-0120>
- Martina, K., Hana, U., & Jiří, F. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 129-142. <http://www.sciepub.com/reference/188855>
- Muller-Frommeyer, L. C., Aymans, S. C., Bargmann, C., Kauffeld, S., & Herrmann, C. (2017). Introducing competency models as a tool for holistic competency development in learning factories: Challenges, example and future application. *Procedia Manufacturing*, 9, 307-314. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.015>
- Naderifar, M., Goli, H., & Qaljaei, A. (2018). Snowball A Targeted Method in Qualitative Research Sampling. *Journal of Developmental Steps in Medical Education*, 14(41), 101-121. <https://www.magiran.com/paper/1771426>
- Okonkwo, U., Ekpeyoung, B., Ndep, A., & Nja, G. (2020). Managerial competencies-A survey of healthcare managers in a tertiary hospital in Calabar, South-South Nigeria. *Nigerian journal of clinical practice*, 23(7), 988–994. https://doi.org/10.4103/njcp.njcp_667_19
- Olafenwa, A. T., Ojikutu, A. A., & Owoeye, O. A. (2021). Managerial competencies and competitive advantage in pharmaceutical blockbusters. *International Journal of Business, Management and Economics*, 2(1), 53-79. <https://doi.org/10.47747/ijbme.v2i1.223>
- Piriaei, H., & Niknami, M. (2017). Presenting a model for improving the system of appointment and promotion of directors of education. *Management and planning in educational systems*, 10(18), 9-28. (Persian) <https://www.sid.ir/paper/217967/fa>
- Rangriz, H., Ebrahimi, R., Arasteh, H., & Soltanieh, F. (2017). Designing a Strategic Competencies Model for Functional Managers Using Thematic Analysis Method. *Educational Management Quarterly*, 6(96), 9-49. (Persian) <https://www.sid.ir/paper/262769/fa>
- Rezaian, A., HajKarimi, A., & Hadizadeh, A. (2012). Designing a competency model for public sector human resource managers in Iran. *Public Management Perspectives*, 2(8), 23-45. (Persian) https://jppap.sbu.ac.ir/article_94506.html
- Rounak, S., & Misra, R. K. (2020). Employee value proposition: an analysis of organizational factors—the way to enhance value perception. *Development and Learning in Organizations*, 49(2), 249-261. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2019-0216>
- Sadeghi, A., Hosseini, M., & Mohammadkhani, K. (2021). Identify and explain the dimensions and indicators of managers' competencies and compare with the current situation of the country's tax affairs organization. *Human Resources Education and Development*, 8(28), 115-136. (Persian) <https://doi.org/10.52547/istd.31201.8.28.115>
- Shet, S. V., & Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0—Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 17(3), 121-140. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121080>
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage. <https://us.sagepub.com/enus/nam/groundedtheory-in-practice/book6165#contents>
- Wiziack, J. C., & Dos Santos, V. M. P. D. (2021). Evaluating an integrated cognitive competencies model to enhance teachers' application of technology in large-scale educational contexts. *Heliyon*, 7(1), e05928. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e05928>
- Elias, S., Brian, C., & Wilson-Jones, L. (2018). Leadership and Spirituality: Conceptualization, Definition and Future Directions in Higher Education. *Journal of Research Initiatives*, 3(3), <https://digitalcommons.uncfsu.edu/jri/vol3/iss3/3/>
- Salamatahvazi, M., Hosseinpour, M., & Shahi, S. (2020). Identification of components and presentation of human resource management development model based on performance evaluation and organizational learning of mahshahr special economic zone. *Journal of Psychological Science*, 19(90), 773-786. (Persian) <http://dorl.net/dor/20.1001.1.17357462.1399.19.90.7.3>
- Kong, H., Sun, N., & Yan, Q. (2016). New generation psychological empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(5), 343-359. <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20173052236>