



## Dimensions and Components of Social Managers' Competencies in the Armed Forces Social Security Organization

Seyed Majid Ebn al-Reza<sup>1</sup> | Amin pashaei Houlaso<sup>2</sup>

1. PhD student in Futures Studies, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran.

2. Corresponding Author: Faculty member and associate professor, Command and Staff University of the Islamic Republic of Iran Army, Tehran, Iran. Email: K.Koulivand@edu.ikiu.ac.ir

### Abstract

The competencies of social managers in the Armed Forces Social Security Organization (SATA) encompass a set of skills, knowledge, and behaviors that assist managers in providing more effective services and achieving maximum satisfaction among retirees (dependents) and SATA employees by deeply understanding their needs. The present study aims to propose a comprehensive model for evaluating the competencies of social managers in SATA. Given the extensive changes in work environments and the growing importance of managerial competencies, this research identifies and categorizes the various dimensions of managerial competencies within SATA. To achieve this goal, the relevant literature and theoretical foundations were first reviewed, followed by the collection of qualitative data through semi-structured interviews with senior SATA managers. In total, 552 basic themes, 64 organizing themes, and 10 overarching themes were extracted and categorized. The results of the thematic analysis revealed that managerial competencies in SATA include ten main dimensions, such as management and leadership, organizational culture and communication, training and development, and resilience and accountability. The proposed model can serve as an effective tool for evaluating, developing professional competencies, and planning managerial succession within the organization. This research, by providing a practical and operational framework, contributes to expanding knowledge in the field of managerial competencies and improving management processes within SATA.

**Keywords:** Managerial competencies, competency evaluation, social managers, thematic analysis, Armed Forces Social Security Organization (SATA)

#### Volume info

Vol. 17  
Series: 61  
Autumn 2025  
P.P: 93-124

#### Article Type

Research Paper

#### Article History

Received:  
2024-10-28  
Revised:  
2025-08-28  
Accepted:  
2025-09-13  
Published:  
2025-12-18

#### ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072



**Cite this article:** Pashaei Holaso, A., & ebnalreza, S. M. (2025). Dimensions and Components of Social Managers' Competencies in the Armed Forces Social Security Organization. *Journal of Research in Human Resources Management*, 17(3), -.  
DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.3.9



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



## ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های مدیران اجتماعی سازمان تامین

### اجتماعی نیروهای مسلح

سیدمجید ابن‌الرضا<sup>۱</sup> | امین پاشایی هولاسو<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.  
۲. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.  
pashaeiamin@yahoo.com

#### چکیده

شایستگی‌های مدیران اجتماعی سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح، مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و رفتارهایی است که به مدیران کمک می‌کند تا با درک عمیق از نیازهای بازنشستگان (وابستگان) و کارکنان ساتا، خدمات مؤثرتری ارائه داده و رضایت حداکثری جامعه هدف را کسب کنند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های مدیران اجتماعی سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح (ساتا) انجام شده است. با توجه به تغییرات گسترده در محیط‌های کاری و اهمیت روزافزون شایستگی‌های مدیریتی، این پژوهش به شناسایی و دسته‌بندی ابعاد مختلف شایستگی‌های مدیریتی در ساتا پرداخته است. برای دستیابی به این هدف، ابتدا به بررسی ادبیات و مبانی نظری مرتبط پرداخته شده و سپس از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد ساتا داده‌های کیفی جمع‌آوری شده است. در مجموع ۵۵۲ مضمون پایه، ۶۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۰ مضمون فراگیر استخراج و دسته‌بندی شدند. نتایج تحلیل تماتیک داده‌ها نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی در ساتا شامل ده بُعد اصلی از جمله مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی و ارتباطات، آموزش و توسعه، و تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری است. مدل ارائه شده می‌تواند به عنوان ابزاری کارآمد در ارزیابی، توسعه حرفه‌ای، و برنامه‌ریزی جانشینی مدیران در این سازمان مورد استفاده قرار گیرد. این پژوهش با ارائه یک چارچوب کاربردی و عملیاتی، به گسترش دانش در حوزه شایستگی‌های مدیریتی و بهبود فرآیندهای مدیریتی در ساتا کمک می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی‌های مدیریتی، مدیران اجتماعی، تحلیل تماتیک، سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح (ساتا)

**استناد:** پاشایی هولاسو، امین، & ابن‌الرضا، سیدمجید. (۱۴۰۴). ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های مدیران اجتماعی سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۷(۳)، -.

DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.3.9

سال و شماره

سال ۱۷، پیاپی: ۶۱  
پاییز ۱۴۰۴  
صص: ۹۳-۱۲۴

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۰۷  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۰۶  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۲  
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۲۷

شاپا چاپی و الکترونیکی

شاپا چاپی: ۴۰۸-۴۵۲۸  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



## مقدمه و بیان مسئله

در دورانی که با پیشرفت‌های سریع فناوری، تغییرات در بازار جهانی و تغییرات پویا در نیروی کار مشخص می‌شود، توانایی ارزیابی مؤثر شایستگی‌های مدیریتی به یک اصل اساسی برای موفقیت سازمانی تبدیل شده است. شایستگی‌های مدیریتی، که به‌عنوان مهارت‌ها، دانش و رفتارهایی که به عملکرد برتر شغلی کمک می‌کنند تعریف می‌شوند (بویاتزیس<sup>۱</sup>، ۱۹۸۲: ۲۵)، پایه‌گذار رهبری مؤثر و مدیریت سازمانی هستند. با روبرو شدن کسب‌وکارها با چالش‌های پیچیده‌تر، نیاز به مدیرانی که دارای مجموعه‌ای متنوع از شایستگی‌ها باشند، به‌شدت احساس می‌شود و ارزیابی این شایستگی‌ها به یک اولویت حیاتی سازمانی تبدیل شده است.

مفهوم شایستگی‌های مدیریتی از زمان ایجاد آن به‌طور قابل توجهی تکامل یافته است. در ابتدا تمرکز بر مهارت‌های فنی و دانش بود، اما اکنون درک مدرن شایستگی‌های مدیریتی طیف وسیع‌تری از توانایی‌ها را شامل می‌شود، از جمله هوش هیجانی، رهبری تطبیقی و چابکی فرهنگی (هیلتون و مک‌اوی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۴۹۷). تحقیقات اخیر توسط نیاموری و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) اهمیت فزاینده شایستگی‌های دیجیتال و توانایی رهبری در محیط‌های مجازی را برجسته می‌کند که بازتاب‌دهنده تغییرات در ماهیت کار در عصر دیجیتال است.

ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی اهداف متعددی در یک سازمان دنبال می‌کند. عمدتاً، این ارزیابی فرآیندهای استخدام و انتخاب را اطلاع‌رسانی می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که سازمان‌ها می‌توانند استعدادهایی را شناسایی و جذب کنند که با نیازهای استراتژیک آن‌ها هماهنگ باشد (لوچیا و لپسینگر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹: ۵۴). علاوه بر این، ارزیابی شایستگی‌ها به ابتکارات توسعه حرفه‌ای هدایت می‌کند و به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که برنامه‌های آموزشی را به‌طور خاص برای رفع شکاف‌های مهارتی و بهبود کلی اثربخشی مدیریتی تنظیم کنند (کمپیون و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۱۵۸). در زمینه برنامه‌ریزی جانشینی، ارزیابی شایستگی‌ها نقش مهمی در

1. Boyatzis
2. Hayton & McEvoy
3. Niamori & et al
4. Lucia & Lepsinger
5. Campion & et al

شناسایی کارکنان با پتانسیل بالا و آماده‌سازی آن‌ها برای نقش‌های رهبری آینده ایفا می‌کند (گرووز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷:۲۴۱).

تاریخچه ارزیابی شایستگی‌ها در مدیریت به کارهای اساسی مک‌کلند<sup>۲</sup> (۱۹۷۳) برمی‌گردد که در آن به ارزیابی شایستگی‌ها به جای آزمون‌های سنتی هوش در پیش‌بینی عملکرد شغلی تأکید شد. از آن زمان، این حوزه به‌طور قابل توجهی تکامل یافته است و بینش‌هایی از روان‌شناسی، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی را دربرگرفته است (اسپنسر و اسپنسر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳:۱۰۲). پیشرفت‌های اخیر در فناوری و تحلیل داده‌ها همچنین چشم‌انداز ارزیابی شایستگی‌ها را تغییر داده و روش‌های ارزیابی پیچیده‌تر و دقیق‌تری را ممکن کرده است (سودرکوئست و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰:۳۳۲).

در سال‌های اخیر، اهمیت ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که برخورداری مدیران از شایستگی‌های متنوع می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف سازمانی و ارتقای عملکرد داشته باشد. به‌عنوان نمونه، پلویهارت و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) نشان دادند سازمان‌هایی که از چارچوب‌ها و سیستم‌های ارزیابی شایستگی قوی استفاده می‌کنند، به سطوح بالاتری از عملکرد مالی و مزیت رقابتی دست می‌یابند. همچنین پژوهش هوج و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) بیانگر آن است که میان شایستگی‌های مدیریتی و عملکرد تیمی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و رهبری اثربخش می‌تواند نتایج سازمانی را به‌طور مستقیم بهبود بخشد. این شواهد به‌وضوح نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیران نه تنها در سطح فردی اهمیت دارد، بلکه بر عملکرد و کارآمدی کل سازمان نیز اثرگذار است.

با وجود این، مرور ادبیات پژوهش بیانگر آن است که اکثر مطالعات پیشین بیشتر بر سازمان‌های عمومی، دولتی یا خصوصی تمرکز داشته‌اند و کمتر به سازمان‌های خاص با ماهیت اجتماعی و مأموریت‌های ویژه پرداخته‌اند. در این میان، سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح (ساتا) از جایگاهی متمایز برخوردار است؛ زیرا علاوه بر نقش اقتصادی، مسئولیت خطیر اجتماعی

1. Groves
2. McClelland
3. Spencer & Spencer
4. Soderquist & et al
5. Ployhart & et al
6. Hoch & et al

در حمایت از کارکنان و خانواده‌های نیروهای مسلح را نیز بر عهده دارد. این سازمان دارای مجموعه‌های اقتصادی و اجتماعی گسترده‌ای است که وظیفه خدمات‌رسانی به بازنشستگان و جامعه هدف را بر عهده دارند. بدیهی است که برای تحقق این مأموریت حساس، مدیران اجتماعی ساتا باید از مجموعه‌ای چندبعدی از شایستگی‌ها برخوردار باشند؛ شایستگی‌هایی که نه تنها توانایی اداره امور سازمانی و ارائه خدمات کارآمد را فراهم آورد، بلکه بتواند نیازهای اجتماعی، فرهنگی و حتی امنیتی جامعه هدف را پاسخگو باشد.

فقدان یک الگوی جامع و بومی برای شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران در این سازمان، می‌تواند منجر به انتخاب و انتصاب نامناسب مدیران، کاهش اثربخشی تصمیمات، افت کیفیت خدمات اجتماعی و در نهایت تضعیف اعتماد ذی‌نفعان شود. از این رو، ضرورت دارد الگوی مشخصی برای ارزیابی و ارتقای شایستگی‌های مدیران اجتماعی این سازمان تدوین گردد. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف "شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران اجتماعی سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح" انجام شده و درصدد پاسخ به این پرسش اصلی است که: «ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران اجتماعی سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح کدام‌اند؟»

## مبانی نظری

### شایستگی‌های مدیریتی

بویاتزیس<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) یکی از پژوهشگران پیشگام در این زمینه، شایستگی‌ها را به‌عنوان "ویژگی‌های زیرین یک فرد که منجر به عملکرد مؤثر و/یا برتر در یک شغل می‌شود" تعریف کرده است. این تعریف تأکید می‌کند که شایستگی‌ها فقط رفتارهای قابل مشاهده نیستند، بلکه شامل انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودپنداره، دانش و مهارت‌های فرد نیز می‌شوند.

بر مبنای این پایه، اسپنسر و اسپنسر<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) تعریفی جامع‌تر ارائه کرده‌اند و شایستگی را به‌عنوان "یک ویژگی زیرین یک فرد که به‌طور علنی با عملکرد مؤثر و/یا برتر مرجع محور در یک شغل یا موقعیت مرتبط است" تعریف کرده‌اند. این تعریف به رابطه علنی بین شایستگی‌ها و

1. Boyatzis

2. Spencer & Spencer

عملکرد شغلی اشاره دارد و بیان می‌کند که شایستگی‌ها می‌توانند رفتار و نتایج عملکرد را پیش‌بینی کنند.

در زمینه نقش‌های مدیریتی، لوسیا و لپ‌سینگر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) شایستگی‌های مدیریتی را به‌عنوان "یک مجموعه از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط که بخش عمده‌ای از کار (نقش یا مسئولیت) فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، با عملکرد شغلی مرتبط است، می‌تواند در برابر استانداردهای پذیرفته شده اندازه‌گیری شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد" تعریف کرده‌اند. این تعریف بر ماهیت چندبعدی شایستگی‌ها و قابلیت توسعه آن‌ها تأکید دارد.

در سال‌های اخیر، پژوهشگران مفهوم شایستگی‌های مدیریتی را به شایستگی‌های پویا نیز گسترش داده‌اند. تیس و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) شایستگی‌های پویا را به‌عنوان "توانایی شرکت در ادغام، ساخت و پیکربندی مجدد قابلیت‌های داخلی و خارجی برای مواجهه با محیط‌های به سرعت در حال تغییر" تعریف کرده‌اند. در زمینه شایستگی‌های مدیریتی، این به این معناست که مدیران باید نه تنها مهارت‌های ثابت بلکه توانایی تطبیق و توسعه شایستگی‌های خود را در پاسخ به محیط‌های کسب و کار در حال تغییر داشته باشند.

هلفت و پیترف<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) این مفهوم را بیشتر تبیین کرده‌اند و شایستگی‌های شناختی مدیریتی را به‌عنوان "ظرفیت مدیران فردی برای انجام فعالیت‌های ذهنی" تعریف کرده‌اند. این تعریف بر اهمیت فرآیندهای شناختی در شایستگی‌های مدیریتی، از جمله توجه، ادراک، حل مسئله و تصمیم‌گیری تأکید دارد.

در عصر دیجیتال، تعریف شایستگی‌های مدیریتی به شایستگی‌های فناوری نیز گسترش یافته است. لی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) پیشنهاد کرده‌اند که شایستگی‌های دیجیتال "مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و آگاهی‌هایی است که هنگام استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و رسانه‌های دیجیتال برای انجام وظایف، حل مسائل، برقراری ارتباط، مدیریت اطلاعات، همکاری، ایجاد و اشتراک محتوا و ساخت دانش به‌طور مؤثر، کارآمد، مناسب، انتقادی، خلاقانه،

1. Lucia & Lepsinger

2. Teece & et al

3. Helfat & Peteraf

4. Li & et al

خودمختار، انعطاف پذیر، اخلاقی و تأملی برای کار، تفریح، مشارکت، یادگیری و اجتماعی سازی مورد نیاز است.

در مجموع با ترکیب این دیدگاه‌های مختلف، می‌توان شایستگی‌های مدیریتی را به این شکل تعریف کرد:

مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی که عملکرد مؤثر در نقش‌های مدیریتی را در زمینه‌های مختلف سازمانی امکان‌پذیر می‌سازد. این شایستگی‌ها شامل تخصص فنی، توانایی‌های رهبری، مهارت‌های بین‌فردی، توانایی‌های شناختی، هوش هیجانی، چابکی فرهنگی و سواد دیجیتالی هستند. این شایستگی‌ها به‌طور علی با عملکرد برتر شغلی مرتبط هستند، می‌توانند در برابر استانداردهای تعیین شده اندازه‌گیری شوند و از طریق آموزش و تجربه قابل توسعه هستند. علاوه بر این، شایستگی‌های مدیریتی شامل توانایی پویا برای تطبیق و توسعه در پاسخ به محیط‌های کسب و کار در حال تغییر هستند.

### انواع شایستگی‌های مدیریتی

شایستگی‌های مدیریتی را می‌توان به چند دسته متمایز تقسیم کرد که هر کدام نقش حیاتی در اثربخشی کلی مدیریتی ایفا می‌کنند. این بخش به بررسی دسته‌بندی‌های اصلی شایستگی‌های مدیریتی که در پژوهش‌های معاصر شناسایی شده‌اند، می‌پردازد.

- شایستگی‌های فنی: شایستگی‌های فنی به دانش و مهارت‌های خاص شغلی که برای انجام مؤثر وظایف مدیریتی لازم است، اشاره دارد. این شایستگی‌ها بسته به صنعت و نقش خاص متفاوت است، اما به طور کلی شامل «مهارت‌های مدیریت مالی»، «توانایی‌های مدیریت پروژه»، «درک مقررات و شیوه‌های خاص صنعت» و «مهارت در نرم‌افزارها و فناوری‌های مربوطه» است (کتر<sup>۱</sup>، ۱۹۷۴: ۹۵).

پژوهش اخیر نیاموری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) اهمیت رو به رشد سواد دیجیتالی را در شایستگی‌های فنی برجسته می‌کند، که نشان‌دهنده افزایش وابستگی به فناوری در شیوه‌های مدیریتی مدرن است.

1. Katz  
2. Nyamori & et al

- شایستگی‌های بین فردی: شایستگی‌های بین فردی، که به‌عنوان مهارت‌های انسانی نیز شناخته می‌شود، شامل توانایی کار مؤثر با دیگران است. شایستگی‌های کلیدی بین فردی شامل «مهارت‌های ارتباطی (چه شفاهی و چه نوشتاری)»، «رهبری تیم و همکاری»، «حل تعارض» و «هوش هیجانی» است (مامفورد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۵۹).

یک متاآنالیز توسط جوزف و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نشان داد که شایستگی‌های بین فردی به شدت با اثربخشی رهبری در زمینه‌های مختلف سازمانی مرتبط است.

- شایستگی‌های مفهومی: شایستگی‌های مفهومی، یا مهارت‌های شناختی، به توانایی مدیر در تحلیل موقعیت‌های پیچیده، شناسایی الگوها و توسعه راه‌حل‌های استراتژیک اشاره دارد. شایستگی‌های مفهومی شامل «تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک»، «حل مسئله و تصمیم‌گیری»، «تفکر سیستمی» و «نوآوری و خلاقیت» است (کتز<sup>۳</sup>، ۱۹۷۴: ۹۵).

پژوهش اسکوماکر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) بر اهمیت شایستگی‌های مفهومی در مواجهه با محیط‌های کسب و کار پیچیده و نامطمئن تأکید دارد.

- شایستگی‌های رهبری: شایستگی‌های رهبری شامل مهارت‌ها و رفتارهایی است که برای هدایت و انگیزه‌دهی به دیگران به منظور دستیابی به اهداف سازمانی ضروری است. شایستگی‌های کلیدی رهبری شامل «چشم‌اندازسازی و تعیین اهداف»، «الهام‌بخشی و انگیزش دیگران»، «تصمیم‌گیری اخلاقی» و «مدیریت تغییر» است (یولی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۱۲۸).

یک مطالعه جامع توسط هوچ و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) نشان داد که شایستگی‌های رهبری، به‌ویژه آن‌هایی که با رهبری اخلاقی و تحول‌گرا مرتبط هستند، تأثیرات مثبت قابل توجهی بر نتایج تیم و سازمان دارند.

- شایستگی‌های هوش هیجانی: شایستگی‌های هوش هیجانی شامل توانایی تشخیص، درک و مدیریت احساسات خود و دیگران است. این شایستگی‌ها شامل «خودآگاهی»، «خودتنظیمی»، «آگاهی اجتماعی» و «مدیریت روابط» است (گلمن<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸: ۵۴).

1. Mumford & et al
2. Joseph & et al
3. Katz
4. Schoemaker & et al
5. Yuli
6. Hoch & et al
7. Goleman

پژوهش میائو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نشان داد که شایستگی‌های هوش هیجانی با عملکرد شغلی و رضایت شغلی مدیران ارتباط مثبت دارد.

- شایستگی‌های فرهنگی: در یک محیط کسب و کار به‌طور فزاینده جهانی، شایستگی‌های فرهنگی برای موفقیت مدیریتی بسیار مهم شده است. این شایستگی‌ها شامل «ارتباطات بین فرهنگی»، «انطباق فرهنگی»، «ذهنیت جهانی» و «مدیریت تنوع و شمول» است (برد و مندن هال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶:۱۱۸).

یک مطالعه توسط پرس‌بیترو<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) نشان داد که هوش فرهنگی، که جزء کلیدی شایستگی‌های فرهنگی است، با هر دو عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای در شرکت‌های چندملیتی ارتباط مثبت دارد.

- شایستگی‌های دیجیتالی: با توجه به افزایش وابستگی سازمان‌ها به فناوری‌های دیجیتال، شایستگی‌های دیجیتالی برای مدیران مدرن ضروری شده است. این شایستگی‌ها شامل «سواد و تسلط دیجیتالی»، «تحلیل و تفسیر داده‌ها»، «آگاهی از امنیت سایبری» و «همکاری و ارتباطات دیجیتالی» است (لی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸:۱۵۴).

پژوهش سوزا و روچا<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) بر نقش حیاتی شایستگی‌های دیجیتالی در ارتقای نوآوری سازمانی و رقابت‌پذیری در عصر دیجیتال تأکید دارد.

درک این انواع مختلف شایستگی‌های مدیریتی یک چارچوب جامع برای ارزیابی و توسعه استعدادها و مدیریتی ارائه می‌دهد. سازمان‌هایی که به‌طور مؤثر این شایستگی‌ها را در سطوح رهبری خود پرورش می‌دهند، در مواجهه با پیچیدگی‌های چشم‌انداز کسب و کار مدرن و دستیابی به موفقیت پایدار، موقعیت بهتری دارند.

### آشنایی اجمالی با سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح

بر اساس ماده ۱۷۴ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و در اجرای تدبیر مورخ ۱۳۸۱/۰۸/۱۴ مقام معظم فرماندهی کل قوا حضرت آیت‌الله العظمی

1. Miao & et al  
2. Bird & Mendenhall  
3. Presbitero,  
4. Li & et al  
5. Sousa & Rocha

امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح (ساتا) به منظور ایجاد انسجام در نظام «تامین اجتماعی در سطح نیروهای مسلح» و «کاهش هزینه‌ها» تشکیل گردیده است. سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح (ساتا) دارای زیرمجموعه‌های متعددی است که هر یک بر اساس مأموریت ذاتی خود اقدام به خدمت‌رسانی به جامعه تحت پوشش طبق قوانین و دستورالعمل‌ها می‌نمایند.

جدول شماره ۱. مجموعه‌های مأموریتی (اجتماعی) و اقتصادی ساتا

مجموعه‌های اقتصادی	مجموعه‌های مأموریتی (اجتماعی)	
شرکت سرمایه‌گذاری شستان	صندوق بیمه نیروهای مسلح	سازمان بازنشستگی نیروهای مسلح (سابا)
شرکت سرمایه‌گذاری غدیر	صندوق بازنشستگی نیروهای مسلح	موسسه توانمندسازی بازنشستگان نیروهای مسلح
	سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح (ساخت)	

همچنین شرکت پارس تامین نوید رایانه از شرکت‌های زیرمجموعه ساتا می‌باشد که وظیفه اصلی آن ارائه خدمات نوین الکترونیک در حوزه‌های مختلف می‌باشد که مهم‌ترین آن دفاتر خدمات الکترونیک است.

### چشم‌انداز سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح

ساتای نوین در افق ۱۴۰۶ سازمانی است یکپارچه، هوشمند و سرآمد در ارائه خدمات پایدار تامین اجتماعی

### مأموریت سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح

ارائه خدمات نوین و پایدار اجتماعی با محوریت نظام بیمه‌ای برای کارکنان و بازنشستگان نیروهای مسلح و خانواده آنان با هدف ارتقای رضایت‌مندی و منزلت اجتماعی از محل تعهدات دولت، صندوق‌ها و فعالیت‌های اقتصادی مولد و بهره‌ور

### ارزش‌های محوری سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح

- منطبق بر نظام دینی و ولایت‌محور
- ارائه خدمات مبتنی بر تکریم جامعه هدف

- سازمانی جهادی، قانون‌مدار، عدالت‌محور، پاسخگو، شفاف، خلاق، نوآوری با تفکر و عمل

بسیجی

- زمینه‌سازی برای تکوین و تعالی هویت ایرانی - اسلامی جهت ارتقا معیشت و منزلت

کارکنان و خانواده‌های نیروهای مسلح

- توجه به سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی در کلیه امور

- ارج نهادن به کرامت انسانی، تقوی، روحیه مجاهدت، آزاداندیشی، رعایت انصاف و

خودباوری

- تاکید بر دانش، خدمت آگاهانه، روحیه خردورزی جمعی، پرسش‌گری و تفکر فناورانه

- تاکید بر صیانت از وحدت و انسجام سازمانی با رعایت کثرت و تنوع خدمت

### اهداف کلان سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح

- دستیابی به نظام چندلایه تامین اجتماعی در چارچوب استاندارد ملی و بین‌المللی

- بهبود معیشت، منزلت، سلامت و امنیت خاطر جامعه هدف و ارتقای سطح رضایت‌مندی

- ثروت‌آفرینی با رشد ارزش‌افزوده اقتصادی و توسعه صادرات جهت تضمین پایداری

صندوق‌های بیمه‌ای

- پرورش سرمایه فکری متخصص، متعهد و عزت‌مند با فرهنگ سازمانی غنی (بهره‌وری

دارایی نامشهود)

- ارتقای ارزش‌دارایی‌ها و فرآیندهای حاکمیتی و عملیاتی

- دستیابی به سازمانی هوشمند و پیشرو در عرصه خدمات تامین اجتماعی

- دستیابی به مشارکت‌های بلندمدت برد - برد و پایدار در راستای مأموریت

جهت‌گیری‌های اصلی سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح

- نوآوری و توسعه خدمات در سایه تکریم

- پایدارسازی و جامعیت خدمات تامین اجتماعی

- توسعه اقتصادی پایدار و تکمیل زنجیره ارزش

- رشد بهره‌وری و تقویت وجهه سازمانی

- توسعه شراکت‌ها و همکاری‌ها

## مدیران اجتماعی سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح

مدیران اجتماعی سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح (ساتا) به افرادی اشاره دارد که مسئولیت نظارت، هدایت و مدیریت خدمات اجتماعی و رفاهی ارائه شده توسط این سازمان را بر عهده دارند. این افراد به طور خاص در بخش‌هایی فعالیت می‌کنند که مربوط به حمایت‌های اجتماعی از کارکنان و بازنشستگان نیروهای مسلح و خانواده‌های آن‌ها است.

وظایف اصلی مدیران اجتماعی:

- برنامه‌ریزی و نظارت بر خدمات رفاهی: ارائه خدماتی همچون بیمه‌های درمانی، مسکن، و سایر حمایت‌های اجتماعی برای نیروهای مسلح و بازنشستگان.
  - مدیریت امور فرهنگی و اجتماعی: طراحی و اجرای برنامه‌هایی برای ارتقای فرهنگ، آموزش، و رفاه اجتماعی.
  - هماهنگی با سایر نهادها: ارتباط و هماهنگی با نهادهای دولتی و غیردولتی برای ارائه خدمات بهتر.
  - پیگیری مشکلات اجتماعی اعضا: بررسی و حل مشکلات اجتماعی و معیشتی بازنشستگان و شاغلان نیروهای مسلح.
  - اجرای سیاست‌های حمایتی: اجرای سیاست‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به حمایت‌های اجتماعی، مانند کمک به بازماندگان، حمایت از افراد با نیازهای خاص و غیره.
- این مدیران نقشی کلیدی در بهبود کیفیت زندگی افراد تحت پوشش این سازمان دارند و با استفاده از منابع و تسهیلات موجود تلاش می‌کنند تا نیازهای رفاهی و اجتماعی آن‌ها را برطرف کنند (ابن‌الرضا و پاشایی هولاسو، ۱۴۰۳).

## پیشینه پژوهش

بر اساس بررسی‌های صورت گرفته، پیشینه پژوهش در جدول شماره ۲ ارائه می‌گردد:

جدول شماره ۲. پیشینه پژوهش

پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	روش پژوهش	ابعاد / نتایج اصلی
مزوعی نصرآبادی و	۱۴۰۳	ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های	کیفی - تحلیل مضمون	۶۷ مضمون در ۱۵ دسته: دانشی و نوآفرینی، حل تعارض، مدیریت

جدول شماره ۲. پیشینه پژوهش

پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	روش پژوهش	ابعاد / نتایج اصلی
همکاران		مدیران برای هم‌رقابتی در بخش سلامت		زمان، آینده‌نگری، الگوی فکری، فرهنگی، ادراکی، حل مسئله، تیم‌سازی، راهبری، امنیتی، شخصیتی، تعاملی، نظارتی، حقوقی
دهقان‌پور و همکاران	۱۴۰۲	طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه	تحلیل تم	شایستگی اختصاصی (دانش توسعه‌ای، رهبری اقتصادی، پژوهشگری، خط‌مشی مالی، پایش اقتصادی/سیاسی/قانونی) + شایستگی عمومی (اخلاق حرفه‌ای، ارتباطی، شایسته‌سالاری)
سرخابی و همکاران	۱۴۰۲	الگوی شایستگی‌های مدیران آموزشی سازمان تأمین اجتماعی	نظریه داده‌بنیاد	۴ مقوله: شایستگی محوری، مدیریتی، حرفه‌ای، استراتژیک
مزوعی نصرآبادی	۱۴۰۲	شایستگی‌های منابع انسانی برای نسل چهارم صنعت (فرش ماشینی)	کیفی - تحلیل مضمون	۲۹ شایستگی در ۵ بعد: روش‌شناسی، اجتماعی، فنی، عمومی، فردی
خمیده و همکاران	۱۴۰۱	بازطراحی مدل انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی	پیمایش - مقطعی	انتخاب مدیران شایسته وابسته به پیاده‌سازی مدل شایستگی و توانمندسازی؛ نیازمند شرایط فردی و محیطی
اسدی و همکاران	۱۳۹۸	الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران	کیفی - داده‌بنیاد	۴ بُعد: مدیریت فرهنگ، مدیریت ساختار و تشکیلات، مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت روابط مردم و

جدول شماره ۲. پیشینه پژوهش

پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	روش پژوهش	ابعاد / نتایج اصلی
				سازمان
پیروندیزی	۱۴۰۱	شناسایی شایستگی مدیران و ارائه الگو	کتابخانه‌ای	۵ بُعد: فردی، ارتباطی، مدیریتی - اجرایی، حرفه‌ای، سازمانی
اسدی فرد و همکاران	۱۳۹۰	مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره)	داده بنیاد	۷ طبقه: خدمت‌گزاری، مسئولیت‌پذیری، شایستگی‌های شخصی، پاسخ‌گویی، مردمی بودن، اسلامی بودن، عدم توجه به منافع شخصی
طلوعیان	۱۳۹۸	مدل فرآیندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی	آمیخته - اکتشافی	۴ عیار: ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های فردی، عوامل سازمانی
واتانوپاس و تای‌نگام <sup>۱</sup>	۲۰۰۷	الزامات شایستگی برای عملکرد شغلی مؤثر در بخش دولتی تایلند	کمی	ارتباط قوی بین شایستگی‌های مدیریتی و عملکرد شغلی
پلویهارت و همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۱۴	سرمایه انسانی مرده است؛ زنده باد منابع سرمایه انسانی	مروری/تحلیلی	سازمان‌های دارای چارچوب شایستگی قوی → عملکرد مالی و مزیت رقابتی بالاتر
هوچ و همکاران <sup>۳</sup>	۲۰۱۸	رهبری اخلاقی، اصیل و خدمتگزار	کمی	رابطه مثبت بین شایستگی رهبری و عملکرد تیمی؛ اثر زنجیره‌ای بر اثربخشی مدیریتی

1. Vathanophas & Thai-ngam

2. Ployhart & et al

3. Hoch & et al

جدول شماره ۲. پیشینه پژوهش

پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	روش پژوهش	ابعاد / نتایج اصلی
گوپتا و همکاران <sup>۱</sup>	۲۰۲۲	فرا تحلیل توانایی مدیریتی مدیرعامل و عملکرد شرکت	فرا تحلیل	شایستگی‌های مدیریتی بر نوآوری، رضایت شغلی و عملکرد مالی اثر مثبت دارد

با بررسی پیشینه‌های صورت گرفته در جدول شماره ۲، می‌توان نوآوری تحقیق حاضر را در چندین جنبه کلیدی نسبت به سایر تحقیقات مشابه بیان نمود:

- ترکیب رویکردهای مختلف ارزیابی شایستگی‌ها: این تحقیق با استفاده از یک رویکرد ترکیبی شامل روش‌های کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و صاحب‌نظران ارشد سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح (ساتا)، توانسته است یک مدل جامع و منحصر به فرد برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران اجتماعی ارائه دهد. این رویکرد ترکیبی به‌طور خاص به درک عمیق‌تر و جامع‌تری از نیازهای شایستگی در این سازمان منجر شده است.

- تمرکز بر شایستگی‌های مرتبط با شرایط خاص سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح: برخلاف بسیاری از تحقیقات پیشین که بیشتر بر شایستگی‌های مدیریتی عمومی تمرکز دارند، این پژوهش به‌طور ویژه شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت در شرایط خاص و حساس سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح را مورد بررسی قرار داده است. این تمرکز تخصصی به توسعه مدلی منجر شده که به‌طور دقیق‌تر با نیازهای این سازمان همخوانی دارد.

- شناسایی و طبقه‌بندی ده بُعد فراگیر شایستگی: در حالی که اکثر تحقیقات مشابه به چند بُعد کلی شایستگی‌های مدیریتی پرداخته‌اند، این تحقیق با شناسایی و دسته‌بندی ده بُعد فراگیر (مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی و ارتباطات، آموزش و توسعه، و غیره) توانسته است مدلی جامع‌تر و جزئی‌نگرتر ارائه دهد که به‌طور کامل طیف وسیعی از نیازهای مدیریتی در این سازمان را پوشش می‌دهد.

- توجه به شایستگی‌های نوظهور مانند تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری: این تحقیق با شناسایی و تأکید بر شایستگی‌های نوظهور مانند تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری که در محیط‌های کاری پیچیده

1. Gupta & et al

و غیرقابل پیش‌بینی اهمیت زیادی دارند، توانسته است مدل خود را با توجه به نیازهای مدیریتی معاصر به‌روز کند. این جنبه از نوآوری به‌طور ویژه برای سازمان‌هایی که با تغییرات سریع و چالش‌های جدید مواجه هستند، مفید است.

- کاربردپذیری مدل در برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه حرفه‌ای: مدل ارائه‌شده در این تحقیق نه تنها به ارزیابی شایستگی‌های فعلی مدیران کمک می‌کند، بلکه به‌عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه حرفه‌ای در سازمان ساتا طراحی شده است. این کاربرد دوگانه مدل، آن را از بسیاری از مدل‌های شایستگی موجود متمایز می‌کند.

این نوآوری‌ها تحقیق حاضر را به یک پژوهش پیشرو و کاربردی در حوزه ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های با شرایط خاص تبدیل می‌کند.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نه تنها با بسیاری از یافته‌های تحقیقات قبلی همخوانی دارد و آن‌ها را تأیید می‌کند، بلکه با توسعه و گسترش آن‌ها، به شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های نوظهور و مرتبط با شرایط خاص سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح پرداخته است. این امر به ارائه مدلی جامع‌تر و کاربردی‌تر برای ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی منجر شده است.

## روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر به‌منظور ارائه الگوی ارزیابی شایستگی‌های مدیران اجتماعی سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح، از دو روش گردآوری اطلاعات استفاده شده است. نخست، از طریق روش کتابخانه‌ای به مطالعه ادبیات و مبانی نظری مرتبط با شایستگی‌های مدیران پرداخته شده است. این بخش شامل بررسی متون علمی، مقالات و تحقیقات پیشین مرتبط با موضوع است. دوم، با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با صاحب‌نظران و مدیران ارشد سازمان، از جمله مدیرعامل، معاونین و مدیران عامل زیرمجموعه‌ها، داده‌های کیفی به‌دست آمده است. این مصاحبه‌ها به‌منظور دستیابی به دیدگاه‌های تخصصی و تجربی افراد خبره در زمینه شایستگی‌های مدیران اجتماعی انجام شده است.

برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری‌شده از «روش تحلیل مضمون»<sup>۱</sup> بهره‌گرفته شد. این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد با طبقه‌بندی، مقایسه و سازماندهی داده‌ها، الگوها و تم‌های

1. Thematic Analysis

معنادار را شناسایی و تفسیر کند. در این پژوهش، فرایند تحلیل داده‌ها در چند مرحله صورت گرفت:

۱. کدگذاری اولیه: در گام نخست، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها بارها بازخوانی و عبارات کلیدی مشخص گردید. سپس مفاهیم اصلی به صورت کدهای اولیه استخراج شد.

۲. تشکیل مضامین پایه: کدهای مشابه یا مرتبط در دسته‌های مفهومی تجمیع و مضامین پایه<sup>۱</sup> ایجاد شدند.

۳. شکل‌دهی مضامین سازمان‌دهنده: مضامین پایه در مراحل بعدی با یکدیگر مقایسه و در قالب مضامین سازمان‌دهنده<sup>۲</sup> ساماندهی شدند تا الگوهای کلی‌تر نمایان شود.

۴. استخراج مضامین فراگیر: در نهایت، مضامین سازمان‌دهنده در قالب مضامین فراگیر<sup>۳</sup> تجمیع گردیدند تا ساختاری جامع برای پاسخ به پرسش اصلی پژوهش شکل گیرد.

برای افزایش دقت و پایایی تحلیل و همچنین به منظور اعتبارسنجی یافته‌ها از چند راهکار بهره گرفته شد:

- بازبینی همکار پژوهشی: بخشی از داده‌ها توسط پژوهشگر دوم کدگذاری شد و میزان توافق میان کدگذاران بررسی گردید.

- بازخورد مشارکت‌کنندگان: نتایج اولیه به برخی از مصاحبه‌شوندگان ارائه شد تا صحت و دقت تفسیرها تأیید گردد.

- مقایسه با ادبیات: مضامین استخراج‌شده با چارچوب‌های نظری و پژوهش‌های پیشین مقایسه گردید تا از انسجام نظری و روایی اطمینان حاصل شود.

بدین ترتیب، فرایند تحلیل مضمون به صورت نظام‌مند از کدهای اولیه به مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر انجام شد و با استفاده از روش‌های مختلف، اعتبار و پایایی یافته‌ها تضمین گردید.

در نهایت، نتایج حاصل از مصاحبه‌ها به منظور شناسایی ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های مدیران اجتماعی سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح به کار گرفته می‌شود. این مدل می‌تواند به عنوان

1. Basic Themes  
2. Organizing Themes  
3. Global Themes

ابزاری کارآمد برای سنجش و ارتقاء شایستگی‌های مدیریتی در این سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

جدول شماره ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی

مدرک تخصصی		مسئولیت سازمانی	
تعداد	مدرک	تعداد	عنوان
۸	دکتری	۲	هیات‌رئیس سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح
		۴	معاونین تخصصی ستاد سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح
۱۷	کارشناسی ارشد	۷	مدیران ارشد سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح
		۱۲	کارشناسان مرتبط در حوزه منابع انسانی و ارزیابی مدیران

### یافته‌های پژوهش

#### الف) تحلیل مضامین پایه

پس از بررسی مبانی نظری پژوهش و مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران موضوع با استاده از روش تحلیل مضمون، داده‌ها مقوله‌بندی شدند و مورد تفسیر قرار گرفتند. در این مرحله با مطالعه دقیق در متون فوق‌الذکر، تمامی افکار مستقل مفاهیم و نکات کلیدی و مهم به‌عنوان مضمون‌های پایه شناسایی شدند که در جدول شماره ۴ ارائه می‌گردند:

جدول شماره ۴. نمونه‌ای از مضامین مستخرج از ادبیات و مبانی نظری و مصاحبه‌های صورت‌گرفته

مضمون پایه	متن
اخلاق حسنه روابط عمومی مؤثر	جامعه هدف سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح، قشر بازنشستگان (وابستگان) هستند. بنابراین مدیران اجتماعی سازمان باید ضمن رعایت موارد اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها از روابط عمومی خوب در برخورد با ازباب‌رجوعان برخوردار باشند و خوش‌رفتاری و خوش‌اخلاقی سرلوحه اقدام‌های آنان قرار گیرد.
پاسخگویی به ذینفعان	برای مدیران اجتماعی اهمیت دارد که در برخورد با بازنشستگان، ایجاد مکانیزم‌هایی کارآمد و مؤثر برای پاسخگویی به نیازها و نگرانی‌های ذینفعان در سازمان را در اولویت قرار دهند. این مکانیزم‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که بازنشستگان بتوانند به راحتی مشکلات و دغدغه‌های خود را مطرح کنند و از حمایت لازم برخوردار شوند. فراهم کردن این امکان نه‌تنها به بهبود رضایت و اعتماد در میان

جدول شماره ۴. نمونه‌ای از مضامین مستخرج از ادبیات و مبانی نظری و مصاحبه‌های صورت گرفته

مضمون پایه	متن
	بازنشستگان منجر می‌شود، بلکه باعث می‌گردد تا آن‌ها همچنان به‌عنوان بخشی ارزشمند از سازمان احساس کنند و نقش فعالی در بهبود محیط سازمانی داشته باشند.
مهارت همدلی	مدیران اجتماعی باید توانایی درک و پاسخگویی به احساسات و نیازهای دیگران مانند بازنشستگان (وابستگان) و کارکنان مجموعه ساتا را داشته باشند.
اخلاق حرفه‌ای	همه کارکنان ساتا علی‌الخصوص مدیران ارشد باید به اصول اخلاقی در انجام وظایف پایبند باشند و رعایت اخلاق سرلوحه تمامی اقدامات‌شان باشد.
رهبری تحول‌آفرین بهبود مستمر	مدیران ارشد باید بتوانند تغییرات مثبت و نوآورانه در سازمان را ایجاد کنند و همواره به دنبال بهبود مستمر فرآیندها باشند.
سواد دیجیتال	عصر امروز «عصر دیجیتال» است. مدیران ارشد باید از حالت سنتی خارج شده و بتوانند از فناوری اطلاعات استفاده کنند. این اقدام ضمن تسریع در کارها خود منجر به بهبود عملکرد نیز می‌شود.
عدالت	مدیران باید در برخورد با کلیه کارکنان و افراد سازمان عادلانه رفتار کنند.
توانایی در ایجاد یک تیم با عملکرد بالا	امروزه یکی از ارکان مهم در موفقیت هر سازمانی دارا بودن «تیم منسجم و قوی» است. مدیران ارشد یا به عبارتی رهبران سازمان باید مسیر ساخت و رهبری یک تیم قوی و منسجم را پیاده‌سازی کنند.
توانایی در ایجاد یک شبکه ارتباطی قوی	«شبکه‌سازی» و «دارا بودن ارتباط با محیط» یکی از الزامات موفقیت هر سازمانی است. مدیران ارشد باید بتوانند ارتباطات موثر با افراد داخل سازمان و سازمان‌های دیگر را نیز ایجاد کنند [به عبارتی علاوه بر افراد داخل سازمان که کارکنان ساتا هستند باید با محیط نیز در تعامل و ارتباط باشند].
حمایت از نوآوری و خلاقیت	پویایی و به‌روزشوندگی جزء الزامات لازم برای بقا در محیط متغیر و سیال امروزی است. کارکنان خلاق و نوآوری می‌توانند با ارائه ایده‌های مناسب و به‌روز منجر به پویایی و بقا سازمان خود شوند. مدیران نیز باید فضایی را به‌وجود آورند که از ایده‌های نو و خلاقانه کارکنان تشویق به عمل آید.
تفویض اختیار	مدیران ارشد در راستای جانشین‌پروری و کادرسازی و افزایش اختیارات مدیران و قدرت تصمیم‌گیری مدیران رده دوم باید نسبت به دادن مسئولیت‌ها و اختیارات بیشتر به مدیران به‌منظور افزایش استقلال و احساس مالکیت در کار اقدام کنند.

## ب) جمع‌بندی مضامین سازمان‌دهنده

از تحلیل مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده فراگیر رسیده می‌شود و از مضامین سازمان‌دهنده نیز به مضامین فراگیر رسیده می‌شود که در جدول شماره ۵ به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

جدول شماره ۵. جمع‌بندی مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
مدیریت و رهبری	رهبری انگیزشی	رهبری معنوی + ارتباطات مؤثر + شناخت و قدردانی + پشتیبانی و مشاوره + آموزش و توسعه
	مدیریت اختلافات	شناسایی و تحلیل اختلافات + توسعه راه‌حل‌های سازنده + مذاکرات و میانجی‌گری + مدیریت تنش و پیشگیری از اختلافات + ارزیابی و بازخورد
	مدیریت عملکرد	تعیین اهداف + ارزیابی عملکرد + تشویق و پاداش + برنامه‌ریزی توسعه شغلی + مدیریت خطا و مشکلات + تحلیل داده‌های عملکرد + توسعه و اجرای فرآیندها
	مدیریت تغییر	شناسایی نیاز به تغییر + برنامه‌ریزی تغییر و مدیریت آن + مدیریت مقاومت
	مدیریت استرس	شناسایی علائم استرس + استراتژی‌های کاهش استرس + مدیریت زمان + توسعه مهارت‌های مقابله‌ای + حفظ تعادل کار و زندگی + پشتیبانی اجتماعی + آگاهی‌بخشی
	مدیریت منابع	برنامه‌ریزی، تخصیص و مدیریت منابع + مدیریت موجودی + مدیریت ریسک منابع
	مدیریت هزینه‌ها	برنامه‌ریزی بودجه + پایش و کنترل هزینه‌ها + تحلیل هزینه‌ها + مدیریت تأمین مالی + مدیریت قراردادهای و تأمین‌کنندگان
	مدیریت ریسک	شناسایی ریسک‌ها و تحلیل آن‌ها + ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها + تدوین برنامه‌های مدیریت ریسک + کنترل و نظارت بر ریسک‌ها + برنامه‌ریزی و واکنش به بحران
	مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی	برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌ها + مدیریت داده‌ها و امنیت اطلاعات + مدیریت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات + مدیریت پروژه‌های

جدول شماره ۵. جمع‌بندی مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
		فناوری اطلاعات
	مدیریت تعارض	شناسایی و تحلیل تعارض + پیشگیری از تعارض + استراتژی‌های حل تعارض + توسعه مهارت‌های حل مسأله
	مدیریت دانش	شناسایی و جمع‌آوری دانش + اشتراک‌گذاری دانش + توسعه و به‌روزرسانی دانش + مدیریت مستندات
	مدیریت تنوع	شناسایی و ارزیابی تنوع + تدوین سیاست‌های تنوع و شمول + مدیریت تعارض‌های ناشی از تنوع + ایجاد فرهنگ سازمانی فراگیر + توسعه و حفظ نیروهای متنوع
	رهبری تحول‌آفرین	تشویق به نوآوری و خلاقیت + توسعه و توانمندسازی پیروان + ایجاد تغییرات مثبت + تعهد به اخلاق و ارزش‌ها + فردگرایی سازنده + ارتباطات شفاف و مؤثر + مدیریت تغییرات تحول‌آفرین
	پاسخگویی و شفافیت	تعریف و تعیین مسئولیت‌ها + شفافیت در تصمیم‌گیری + پاسخگویی به ذینفعان + ایجاد فرهنگ بازخورد
	سازگاری با تغییرات محیطی	انعطاف‌پذیری ذهنی + مدیریت احساسات + توسعه مهارت‌ها + پذیرش تغییرات + تطبیق با فناوری‌های جدید + توسعه روابط اجتماعی + مدیریت زمان و اولویت‌ها
فرهنگ سازمانی و ارتباطات	ارتقاء فرهنگ سازمانی	تعریف و تدوین ارزش‌ها + رهبری فرهنگ‌محور + تقدیر و پاداش + مدیریت تغییرات فرهنگی + ارزیابی و پایش فرهنگ + تشویق به نوآوری و مشارکت
	ارتباطات بین فردی	مهارت‌های شنیداری + مهارت‌های گفتگو + مهارت‌های همدلی + ارتباطات مؤثر در تیم + مدیریت روابط + مهارت‌های بازخورد دادن و دریافت کردن
	ارتباطات سازمانی	ارتباطات داخلی + ارتباطات خارجی + ارتباطات بالا به پایین + ارتباطات پایین به بالا + ارتباطات افقی + استفاده از فناوری‌های ارتباطی
	برقراری روابط مؤثر	توسعه مهارت‌های ارتباطی + همدلی و درک متقابل + اعتمادسازی +

جدول شماره ۵. جمع‌بندی مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
		ارائه بازخورد سازنده + ایجاد روابط پایدار + آداب معاشرت و تعاملات اجتماعی
	ارتقاء عملکرد سازمانی	ترویج یادگیری مستمر + تدوین برنامه‌های آموزشی + ایجاد فضای حمایتی + تسهیل دسترسی به منابع آموزشی + تشویق به اشتراک‌گذاری دانش + مدیریت دانش سازمانی
	توانایی در ایجاد یک شبکه ارتباطی قوی	توسعه مهارت‌های شبکه‌سازی + ایجاد و نگهداری ارتباطات طولانی‌مدت + توسعه ارتباطات متنوع + استفاده از فرصت‌های شبکه‌سازی + ایجاد اعتماد و اعتبار + استفاده از فناوری‌های ارتباطی + تبادل اطلاعات و منابع + مدیریت و گسترش شبکه
	روابط عمومی مؤثر	استراتژی‌سازی روابط عمومی + مدیریت ارتباطات رسانه‌ای + تدوین پیام‌های کلیدی + مدیریت بحران + ایجاد و نگهداری روابط با ذینفعان + تحلیل و ارزیابی اثرات روابط عمومی + مدیریت ارتباطات داخلی + استفاده از رسانه‌های اجتماعی + پاسخگویی به بازخوردها
آموزش و توسعه	توانمندسازی کارکنان	توسعه مهارت‌ها + تفویض اختیار + پشتیبانی و مشاوره + تشویق و پاداش + ایجاد فرصت‌های رشد + مدیریت مسیر شغلی + فراهم کردن بازخورد سازنده
	برنامه‌ریزی آموزشی	تحلیل نیازهای آموزشی + تدوین برنامه‌های آموزشی + فرهنگ یادگیری + آموزش‌های مبتنی بر فناوری + پیشرفت و ارتقاء شغلی
	تشویق به مشارکت	ایجاد محیط مشارکتی + تشویق به ارائه ایده‌ها + پاداش و تقدیر از مشارکت + آموزش مهارت‌های مشارکت + ایجاد ساختارهای حمایتی + پشتیبانی از پروژه‌های مشارکتی
	یادگیری مداوم	توسعه برنامه‌های یادگیری فردی + توسعه مهارت‌های خودآموزی + ایجاد عادات یادگیری منظم + همکاری و یادگیری از دیگران + پشتیبانی از یادگیری در محیط کار
	خودآگاهی و توسعه فردی	شناخت خود + تنظیم اهداف شخصی و حرفه‌ای + مدیریت احساسات و استرس + پذیرش بازخورد + توسعه مهارت‌های

جدول شماره ۵. جمع‌بندی مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
		ارتباطی + یادگیری مداوم + توسعه عادات مثبت + حفظ تعادل زندگی کاری و شخصی
تحلیل و تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری استراتژیک	تحلیل محیط + تعیین اهداف استراتژیک + تدوین استراتژی‌ها + مدیریت ریسک + برنامه‌ریزی استراتژیک + بازرنگری و ارزیابی
	تفکر انتقادی	تحلیل استدلال‌ها + شکاکیت سازنده + شناسایی سوگیری‌ها و مغالطات + تحلیل منابع اطلاعاتی + تفکر منطقی + استدلال تحلیلی + ارزیابی و بازبینی انتقادی
	حل مشکلات پیچیده	شفافیت و صداقت + احترام به تنوع + توسعه مستمر + تشویق و قدردانی + تصمیم‌گیری مشارکتی + تعادل کار و زندگی + مدیریت موثر زمان + مدیریت بازخورد + نوآوری و خلاقیت
	تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی	تحلیل دقیق وضعیت + برقراری ارتباط مؤثر + ایجاد اولویت‌ها + تحمل ریسک + تصمیم‌گیری سریع + انعطاف‌پذیری + آماده‌سازی برای آینده
	حل مشکلات فوری	شناسایی سریع مشکل + تعیین اولویت‌ها + تشکیل تیم پاسخگو + جمع‌آوری اطلاعات + تحلیل ریسک + اتخاذ تصمیم سریع و اجرا
	تحلیل محیطی	جمع‌آوری داده‌ها + شناسایی ذینفعان + بررسی روندهای بازار + ارزیابی رقبا + تحلیل PESTEL + بررسی فناوری‌های نوین + شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها
	تحلیل مالی	جمع‌آوری، تحلیل و ارزیابی داده‌های مالی + تجزیه و تحلیل هزینه‌ها + پیش‌بینی درآمدها + مقایسه با رقبا
	تحلیل رقبای سازمان	شناسایی رقبای اصلی + جمع‌آوری داده‌های بازار + تحلیل نقاط قوت و ضعف ارزیابی تجربه مشتری (بازنشستگان)
	تفکر سیستمی	شناسایی اجزا و روابط + تحلیل ورودی‌ها و خروجی‌ها + بررسی بازخوردها + شناسایی الگوهای رفتاری + تدوین استراتژی‌های بهبود
	تفکر تاملی	بررسی نظرات مختلف + پرسشگری و کنجکاوی + بررسی پیامدهای

جدول شماره ۵. جمع‌بندی مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
		احتمالی + ارزیابی منطقی استدلال‌ها
برنامه‌ریزی و اجرای پروژه	برنامه‌ریزی بودجه	تعیین اهداف مالی + تحلیل هزینه‌ها و درآمدها + تعیین اولویت‌های بودجه + نظارت بر اجرای بودجه
	برنامه‌ریزی پروژه	تعیین اهداف پروژه + شناسایی ذینفعان + تدوین برنامه زمان‌بندی + تخصیص منابع + تعیین معیارهای موفقیت + نظارت و ارزیابی پیشرفت
	اجرای پروژه و نظارت	تشکیل تیم پروژه و تعریف وظایف و مسئولیت‌ها + مدیریت منابع + شناسایی و مدیریت ریسک‌ها + بازخودگیری
تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری	تاب‌آوری	شناسایی تهدیدات و ارزیابی آسیب‌پذیری‌ها + تقویت سیستم‌های حمایتی + ایجاد فرهنگ تاب‌آوری + به‌روزرسانی مستمر برنامه‌ها + تقویت ارتباطات داخلی و خارجی
	پاسخگویی و شفافیت	تعریف سیاست‌های شفافیت + برقراری کانال‌های ارتباطی + پاسخگویی به درخواست‌ها + جمع‌آوری بازخورد از ذینفعان + آموزش کارکنان درباره شفافیت
نوآوری و خلاقیت	حمایت از نوآوری و خلاقیت	تخصیص بودجه به پروژه‌های نوآوری + فراهم کردن فضاهای خلاقانه + برگزاری رویدادهای نوآورانه + ارائه جوایز و تشویق‌ها + ایجاد شبکه‌های حمایت + برقراری جلسات ایده‌پردازی
	پذیرش نظرات و پیشنهادات	ایجاد کانال‌های ارتباطی برای بازخورد + تشویق مشارکت کارکنان + ارائه پاسخ به بازخوردها + ارتقاء فرهنگ شنیدن نظرات + ایجاد پلتفرم‌های آنلاین برای ارائه پیشنهادات + ارزیابی اثربخشی پیشنهادات
مدیریت کیفیت و بهبود	تعیین استانداردهای کیفیت	شناسایی نیازها و انتظارات بازنشستگان + تعریف معیارهای کیفیت + آموزش کارکنان در مورد استانداردها + ارزیابی، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کیفیت + بهبود مستمر فرآیندها
	کنترل کیفیت	تعیین معیارهای کنترل کیفیت + توسعه رویه‌های ارزیابی + شناسایی و تحلیل انحرافات + اجرای بهبود مستمر

جدول شماره ۵. جمع‌بندی مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
	توسعه و بهبود مستمر	تعیین اهداف بهبود + ایجاد فرهنگ یادگیری + استفاده از تکنیک‌های بهبود فرآیند + نظارت بر پیشرفت و ارزیابی نتایج + تجدیدنظر در رویه‌ها و فرآیندها
توانمندی‌های راهبردی	تدوین استراتژی	تحلیل وضعیت فعلی + شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها + تعریف اهداف بلندمدت + اجرا و پیاده‌سازی استراتژی + بازنگری و اصلاح استراتژی
	بازبینی و ارزیابی استراتژی	تعیین معیارهای ارزیابی + جمع‌آوری داده‌های عملکرد + تحلیل نتایج حاصل از اجرای استراتژی + بررسی انحرافات از اهداف + دریافت بازخورد از ذینفعان + برگزاری جلسات مرور استراتژی
	توانایی در ایجاد یک چشم‌انداز مشترک	تعریف ارزش‌ها و اصول مشترک + شفاف‌سازی اهداف بلندمدت + تشویق به اشتراک‌گذاری ایده‌ها + ایجاد ارتباط مؤثر بین تیم‌ها + ترویج فرهنگ همکاری + ارزیابی و به‌روزرسانی منظم چشم‌انداز
	توانایی در ایجاد یک تیم با عملکرد بالا	تعیین اهداف روشن و مشترک + تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها + تشویق به ارتباطات باز و صادقانه + ارتقاء فرهنگ اعتماد و همکاری + ارائه بازخورد سازنده و مستمر + شناسایی و حل تعارضات

در مجموع ۵۳۳ مضمون پایه، ۶۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۰ مضمون فراگیر استخراج و دسته‌بندی شدند. بنابراین با توجه به خروجی جدول شماره ۴ و تدوین مضامین فراگیر، می‌توان ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های مدیران اجتماعی سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح را به شرح نمودار شماره ۱ ترسیم کرد:

شایستگی‌های مدیران اجتماعی سازمان تامین	<p>۱. رهبری انگیزشی؛ ۲. مدیریت اختلافات؛ ۳. مدیریت عملکرد؛ ۴. مدیریت تغییر؛ ۵. مدیریت استرس؛ ۶. مدیریت منابع؛ ۷. مدیریت هزینه‌ها؛ ۸. مدیریت ریسک؛ ۹. مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی؛ ۱۰. مدیریت تعارض؛ ۱۱. مدیریت دانش؛ ۱۲. مدیریت تنوع؛ ۱۳. رهبری تحول‌آفرین؛ ۱۴. پاسخگویی و شفافیت؛ ۱۵. سازگاری با تغییرات محیطی؛ ۱۶. مسئولیت‌پذیری</p>	مدیریت و رهبری
---	--	----------------

فرهنگ سازمانی و ارتباطات	۱. ارتقاء فرهنگ سازمانی؛ ۲. ارتباطات بین فردی؛ ۳. ارتباطات سازمانی؛ ۴. برقراری روابط مؤثر؛ ۵. ارتقاء عملکرد سازمانی؛ ۶. توانایی در ایجاد یک شبکه ارتباطی قوی؛ ۷. روابط عمومی مؤثر
آموزش و توسعه	۱. توانمندسازی کارکنان؛ ۲. تشویق به مشارکت؛ ۳. یادگیری مداوم؛ ۴. خودآگاهی و توسعه فردی؛ ۵. برنامه‌ریزی آموزشی
تحلیل و تصمیم‌گیری	۱. تصمیم‌گیری استراتژیک؛ ۲. تفکر انتقادی؛ ۳. حل مشکلات پیچیده؛ ۴. تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی؛ ۵. حل مشکلات فوری؛ ۶. تحلیل محیطی؛ ۷. تحلیل مالی؛ ۸. تحلیل رقبای سازمان؛ ۹. تفکر سیستمی؛ ۱۰. تفکر تاملی
برنامه‌ریزی و اجرای پروژه	۱. برنامه‌ریزی بودجه؛ ۲. برنامه‌ریزی پروژه؛ ۳. اجرای پروژه و نظارت
تاب‌آوری	۱. انعطاف‌پذیری؛ ۲. مشارکت و همکاری؛ ۳. انسجام اجتماعی
نوآوری و خلاقیت	۱. توسعه نوآوری؛ ۲. حمایت از نوآوری و خلاقیت؛ ۳. پذیرش نظرات و پیشنهادات
مدیریت کیفیت و بهبود	۱. تعیین استانداردهای کیفیت؛ ۲. کنترل کیفیت؛ ۳. توسعه و بهبود مستمر
توانمندی‌های راهبردی	۱. تدوین استراتژی؛ ۲. بازمینی و ارزیابی استراتژی؛ ۳. توانایی در ایجاد یک چشم‌انداز مشترک؛ ۴. توانایی در ایجاد یک تیم با عملکرد بالا
مهارت‌های فردی و اجتماعی	۱. مهارت‌های شنیداری؛ ۲. همدلی؛ ۳. انعطاف‌پذیری؛ ۴. آگاهی از نیازهای جامعه؛ ۵. مسئولیت اجتماعی؛ ۶. اخلاق حرفه‌ای؛ ۷. عدالت؛ ۸. مسئولیت‌پذیری؛ ۹. سواد دیجیتال؛ ۱۰. آگاهی از قوانین و مقررات؛ ۱۱. مذاکره سیاسی؛ ۱۲. مدیریت روابط با ذینفعان

نمودار شماره ۱. ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های مدیران اجتماعی سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### الف) نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های مدیران اجتماعی سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح (ساتا) انجام شد. با توجه به اهمیت و پیچیدگی وظایف این سازمان

در ارائه خدمات به جامعه تحت پوشش خود، ضرورت وجود مدیرانی با شایستگی‌های گسترده و متنوع بیش از پیش احساس می‌شود. به همین منظور، این تحقیق از روش‌های کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کرد و از طریق تحلیل مضمون به استخراج مضامین مرتبط پرداخت.

نتایج نشان داد که شایستگی‌های مدیران اجتماعی در ساتا باید به‌طور جامع شامل ده بُعد فراگیر باشد که عبارتند از: مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی و ارتباطات، آموزش و توسعه، تحلیل و تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرای پروژه، نوآوری و خلاقیت، مدیریت کیفیت و بهبود، مهارت‌های فردی و اجتماعی، توانمندی‌های راهبردی، و تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری. هر یک از این مضامین نشان‌دهنده نیازهای حیاتی سازمان در مواجهه با چالش‌های معاصر و آینده است.

به‌ویژه، تاکید بر شایستگی‌های مرتبط با مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی و ارتباطات، و تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری، نشان‌دهنده نیاز سازمان به رهبرانی است که بتوانند در محیط‌های پیچیده و متغیر، به‌طور مؤثر عمل کنند. این شایستگی‌ها نه تنها به ارتقاء عملکرد سازمانی کمک می‌کنند بلکه نقشی حیاتی در افزایش رضایت جامعه تحت پوشش و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده دارند.

مدل ارائه شده در این تحقیق می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب عملی برای ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران در ساتا به کار گرفته شود. این مدل با شناسایی و ارتقاء نقاط قوت مدیریتی و همچنین رفع شکاف‌های موجود، می‌تواند به تحقق اهداف استراتژیک سازمان و بهبود عملکرد کلی آن منجر شود. از سوی دیگر، این مدل می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه حرفه‌ای مدیران مورد استفاده قرار گیرد و از این طریق به تضمین پایداری و موفقیت بلندمدت سازمان کمک کند.

در نهایت، این پژوهش می‌تواند پایه‌ای برای تحقیقات بیشتر در زمینه ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی در سایر سازمان‌های مشابه فراهم کند و به ارتقاء دانش علمی در این حوزه کمک نماید. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های قبلی در چندین جنبه مطابقت دارد، اما

همچنین دارای تفاوت‌ها و گسترش‌های مهمی نیز می‌باشد:

(۱) مطابقت با نتایج پژوهش‌های قبلی

- ارتباط شایستگی‌های مدیریتی با عملکرد سازمانی: پژوهش حاضر همچون مطالعات پلویهارت و همکاران (۲۰۱۴) و هوچ و همکاران (۲۰۱۸)، نشان می‌دهد که وجود شایستگی‌های مدیریتی قوی نقش کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی و افزایش مزیت رقابتی دارد. این پژوهش نیز تأکید می‌کند که شایستگی‌های مدیریتی، به‌ویژه در زمینه‌های رهبری، تحلیل و تصمیم‌گیری و نوآوری، به‌طور مستقیم بر موفقیت سازمان و اثربخشی تیمی تأثیرگذار است.

- تأکید بر چندبعدی بودن شایستگی‌ها: نتایج این پژوهش، مشابه نتایج پژوهش‌های اسدی و همکاران (۱۳۹۸) و پیروندیری (۱۴۰۱)، نشان‌دهنده اهمیت شایستگی‌های چندبعدی در مدیریت است. این پژوهش نیز مانند مطالعات قبلی، شایستگی‌ها را در قالب ابعاد مختلف مانند شایستگی‌های فردی، مدیریتی، ارتباطی و سازمانی دسته‌بندی کرده است.

## ۲) تفاوت‌ها و نوآوری‌های نسبت به پژوهش‌های قبلی

- توسعه شایستگی‌های نوظهور: برخلاف برخی از پژوهش‌های قبلی که بیشتر به شایستگی‌های سنتی مدیریتی پرداخته‌اند، این تحقیق به شایستگی‌های نوظهوری مانند تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری توجه کرده است. این شایستگی‌ها به‌ویژه در محیط‌های کاری پیچیده و در حال تغییر، مانند سازمان‌های تأمین اجتماعی نیروهای مسلح، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.

- تمرکز بر شایستگی‌های خاص سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح: در حالی که پژوهش‌های قبلی مانند پژوهش اسدی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰) به شایستگی‌های مدیریتی در بخش دولتی ایران پرداخته‌اند، این پژوهش به‌طور خاص بر شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز در ساتا تمرکز دارد. این تمرکز باعث شده است که مدل ارائه‌شده دقیقاً با نیازهای خاص این سازمان همخوانی داشته باشد.

- ادغام یافته‌ها برای ایجاد یک مدل جامع: پژوهش‌های قبلی معمولاً به شناسایی ابعاد مختلف شایستگی‌ها پرداخته‌اند، اما این پژوهش با ادغام یافته‌های کتابخانه‌ای و داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، توانسته است یک مدل جامع و عملیاتی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران اجتماعی ساتا ارائه دهد که می‌تواند به‌عنوان یک ابزار کاربردی در این سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

## ۳) گسترش یافته‌های قبلی

- ارتقاء سطح کاربردی مدل‌های شایستگی: برخلاف پژوهش‌های قبلی که بیشتر به جنبه‌های نظری شایستگی‌ها پرداخته‌اند، این تحقیق مدل خود را با هدف کاربردی‌سازی در ارزیابی، توسعه حرفه‌ای و برنامه‌ریزی جانشینی در ساتا طراحی کرده است. این گسترش باعث شده است که مدل ارائه شده در این پژوهش به‌طور عملیاتی‌تر و مؤثرتر در محیط‌های سازمانی خاص استفاده شود.

### ب) پیشنهاد

با توجه به نتایج پژوهش حاضر و اهمیت شایستگی‌های مدیریتی در بهبود عملکرد سازمانی، پیشنهادات اجرایی و کاربردی و همچنین پیشنهادات علمی به شرح زیر ارائه می‌شود:

#### ۱. پیشنهادات اجرایی و کاربردی در سطح نیروهای مسلح

- طراحی و استقرار نظام جامع شایستگی مدیران در سطح نیروهای مسلح: نیروهای مسلح می‌توانند با بهره‌گیری از الگوی ارائه شده در این پژوهش، نظام یکپارچه‌ای برای ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی در تمامی سازمان‌های تابعه (از جمله ساتا) ایجاد نمایند تا فرآیند انتخاب، ارتقا و جانشینی مدیران مبتنی بر شایستگی‌ها انجام گیرد.

- توسعه آموزش‌ها و برنامه‌های توانمندسازی مدیران در سطح نیروهای مسلح: با طراحی دوره‌های آموزشی مشترک (مانند رهبری تطبیقی، مدیریت کیفیت، تاب‌آوری، مدیریت تعارض و آینده‌نگری) می‌توان زمینه ارتقای شایستگی‌های مدیریتی را در سطح کل نیروهای مسلح فراهم آورد و یک زبان و چارچوب مدیریتی مشترک میان مدیران ایجاد کرد.

- کاربرد شایستگی‌ها در نظام جانشین‌پروری و مدیریت منابع انسانی نیروهای مسلح: مدل شایستگی می‌تواند مبنای انتخاب، جانشینی و ارتقای مدیران در بخش‌های مختلف نیروهای مسلح قرار گیرد تا علاوه بر همسویی با اهداف استراتژیک، از انتصاب‌های غیرتخصصی پیشگیری شود.

- ایجاد فرهنگ سازمانی یکپارچه در سطح نیروهای مسلح: با اتخاذ سیاست‌های کلان برای تقویت فرهنگ شفافیت، پاسخ‌گویی و کار تیمی در سازمان‌های وابسته به نیروهای مسلح، می‌توان بهره‌وری را افزایش داد و از جزیره‌ای شدن تصمیم‌گیری‌ها جلوگیری کرد.

- تشویق به نوآوری و خلاقیت در مدیریت نیروهای مسلح: طراحی برنامه‌های حمایتی و مشوق‌های سازمانی برای مدیرانی که ایده‌های نوآورانه و راه‌حل‌های خلاق در اداره امور ارائه می‌دهند، می‌تواند موجب نهادینه شدن فرهنگ نوآوری در سطح کل نیروهای مسلح شود.

## ۲. پیشنهادات علمی

- تحقیق در زمینه تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری: انجام پژوهش‌های بیشتر درباره تأثیر تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در شرایط بحرانی.
- مطالعات تطبیقی در سایر سازمان‌ها: بررسی کارآمدی مدل شایستگی مدیریتی در سازمان‌های مشابه (نظامی و غیرنظامی) برای ارزیابی قابلیت تعمیم مدل.
- بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در ارزیابی شایستگی‌ها: تحقیق در زمینه استفاده از ابزارهای دیجیتال و هوش مصنوعی برای توسعه سیستم‌های خودکار ارزیابی عملکرد مدیریتی.
- بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیریتی بر نتایج سازمانی: مطالعات در زمینه ارتباط بین شایستگی‌های مدیریتی و نتایج چون نوآوری، بهره‌وری، رضایت شغلی و پایداری سازمانی.
- پژوهش‌های طولی برای ارزیابی تأثیر مدل شایستگی: انجام مطالعات بلندمدت جهت ارزیابی تأثیرات پیاده‌سازی مدل شایستگی بر عملکرد و موفقیت‌های سازمانی ساتا.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## فهرست منابع

قرآن کریم

- ابن‌الرضا، سیدمجید؛ پاشایی هولاسو، امین (۱۴۰۳). *خدمت در سایه تکریم: مدل مدیریتی سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح*، چاپ اول، تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- اسدی، اسماعیل؛ کوشکی، علیرضا؛ بانسی، عبادالله؛ صادقی، رضا (۱۳۹۸). «طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران»، *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، سال سوم، شماره ۱۰، صص ۳۲۶-۱۹۷.
- اسدی‌فرد، رویا؛ خائف‌الهی، احمدعلی، رضائیان، علی (۱۳۹۰). «مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره) - رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد»، *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره سوم، شماره ۸، صص ۹۲-۷۵.
- پیروندیری، اشرف‌السادات (۱۴۰۱). «شناسایی شایستگی مدیران در سازمان‌ها و ارائه الگو»، *فصلنامه رویکردهای نوین در علوم مدیریت*، سال اول، شماره ۱، صص ۹۵-۸۴.
- خمیده، خلیل؛ رنگریز، حسن؛ خواستار، حمزه؛ خیراندیش، مهدی (۱۴۰۱). «بازطراحی مدل انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تامین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی با رویکرد داده‌بنیاد»، *مجله علوم روانشناختی*، دوره بیست‌ویکم، شماره ۱۱۸، صص ۱۹۵۶-۱۹۴۳.
- [دهقان‌پور، علیرضا؛ پورعزت، علی‌اصغر، دهقان‌پور، افسانه \(۱۴۰۲\). «طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور»، \*فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی\*، سال پانزدهم، شماره ۵۲، صص ۱۵۳-۱۲۱.](#)  
DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.1.3.1
- سرخابی، صلاح‌الدین؛ باتمانی، فردین؛ محمدی، مجید؛ خدادادی، عباس (۱۴۰۲). «طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران آموزشی سازمان تامین اجتماعی»، *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال چهاردهم، شماره ۲، صص ۱۴۰-۱۲۸.
- طلوعیان، غلام‌عباس (۱۳۹۸). «تدوین مدل فرآیندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تاکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری»، *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، سال سوم، شماره ۱۹، صص ۵۸-۴۳.
- [مزروعی نصرآبادی، اسماعیل؛ صادقی آرانی، زهرا؛ صادقی آرانی، ابوالفضل \(۱۴۰۳\). «ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های مدیران برای هم‌رقابتی در بخش سلامت»، \*فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی\*، دوره ۱۶، شماره ۴، صص ۳۴-۱۱.](#)  
DOR: 20.1001.1.20084528.1403.16.4.1.2.11
- [مزروعی نصرآبادی، اسماعیل \(۱۴۰۲\). «شایستگی‌های منابع انسانی برای چهارمین نسل صنعت \(مطالعه کیفی - تحلیل مضمون»، \*فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی\*، سال پانزدهم، شماره ۵۴، صص ۷۰-۵۴.](#)

[DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.2.9](https://doi.org/10.1001.1.82548002.1401.14.4.2.9)

- Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2016). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*, 51(1), 115-126.
- Boyatzis, R. E. (1982). **The competent manager: A model for effective performance**. John Wiley & Sons.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64 (1), 225-262.
- Goleman, D. (1998). **Working with emotional intelligence**. Bantam.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26 (3), 239-260.
- Gupta, V., Mortal, S., Chakrabarty, B., Guo, X., & Turban, D. B. (2022). CEO managerial ability and firm performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 139, 661-677.
- Hayton, J. C., & McEvoy, G. M. (2006). Competencies in practice: An interview with Hanneke C. Frese. *Human Resource Management*, 45(3), 495-500.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 298-342.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). **The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations**. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- McClelland, D. C. (1973). **Testing for competence rather than for "intelligence"**. *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 312-339.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.

- Nyamori, R. O., Lawrence, S. R., & Perera, H. B. (2022). Emerging issues in management accounting and control research: Integrating micro-level human and macro-level organizational perspectives. **The British Accounting Review**, 54(2), 101035.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! **Journal of Management**, 40(2), 371-398.
- Presbitero, A. (2021). Cultural intelligence in the workplace: A review and future research directions. **International Journal of Cross-Cultural Management**, 21(1), 39-57.
- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). **Strategic leadership: The essential skills**. Harvard Business Review, 91(1), 131-134.
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. **Personnel Review**, 39(3), 325-346.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. **journal Future Generation Computer Systems**, 91, 327-334.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). **Competence at work: Models for superior performance**. John Wiley & Sons.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509-533.
- Vathanophas, V., & Thai-ngam, J. (2007). Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector. **Contemporary Management Research**, 3(1), 45-70.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی