

طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران (با رویکرد آمیخته)

سمیه مقصودی^۱، عباس خورشیدی^۲، بتول فقیه آرام^۳، نادر برزگر^۴، مریم رضایی^۱

۱. گروه علوم تربیتی، واحد اسلام‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: a_khorshii40@yahoo.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران انجام شده است. روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نظر داده‌ها، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) و از نظر ماهیت در بعد کیفی، داده بنیاد سیستمی (پارادایمی) است و در بعد کمی، پیمایشی مقطعی است. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان حوزه مدیریت آموزشی که دارای تحصیلات دکتری تخصصی می‌باشند، و در بخش کمی شامل مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران به تعداد ۶۰ نفر (۳۷ مرد و ۲۳ زن) می‌باشند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی آگاهانه هدفمند از نوع نظری بوده و تعداد ۱۲ نفر خبره انتخاب شدند که به اشباع نظری رسیدیم، در بخش کمی حجم نمونه که باکمک جدول مورگان به تعداد ۵۲ نفر (۲۰ زن و ۳۲ مرد) انتخاب شدند. ابزار سنجش پس از کدگذاری باز و محوری حاصل شده، در قالب یک فرم تنظیم و برای خبرگان جهت کدگذاری انتخابی ارسال و مورد اعتبار سنجی قرار گرفت و بر این اساس پرسشنامه محقق ساخته طراحی و میان نمونه آماری بصورت تصادفی انتخاب شده توزیع گردید. سپس داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد و در پایان، ۵ بعد، ۲۱ مؤلفه و ۱۳۱ شاخص برای الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران نهایی شد. پس از تأیید نهایی و اولویت‌بندی توسط خبرگان، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگو ترسیم شده، و مجدداً الگوی یادشده توسط خبرگان اعتباریابی شد.

کلیدواژه‌گان: شایستگی مدیران، بنیاد شهید، عوامل علی، مداخله گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، پیامدها، برون داده‌ها

تاریخ ارسال: ۱ بهمن ۱۴۰۳

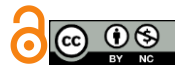
تاریخ بازنگری: ۱۲ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۰ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۳۰ خرداد ۱۴۰۳



How to cite: Maghsoudi, S., Khorshidi, A., Faghieh Aram, B., Barzegar, N., & Rezaei, M. (2025). Comparison of Cognitive and Metacognitive Skills in Male and Female Students of Mashhad. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(1), 1-20.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Comparison of Cognitive and Metacognitive Skills in Male and Female Students of Mashhad

Somayeh Maghsoudi¹, Abbas Khorshidi^{1*}, Batool Faghieh Aram¹, Nader Barzegar¹, Maryam Rezaei¹

1. Department of Educational Sciences, Isl.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: a_khorshii40@yahoo.com

Abstract

The present study aimed to compare cognitive and metacognitive skills among male and female students in the city of Mashhad. This research employed a quantitative comparative design. The statistical sample consisted of 355 male and female students from Mashhad, selected through a multi-stage cluster sampling method. Data were collected using the Cognitive and Metacognitive Strategies Questionnaire developed by Dawson and McInerney (2004). For data analysis and hypothesis testing, independent-sample t-test and multivariate analysis of variance (MANOVA) were applied. The results indicated that female students had higher mean scores than male students in both cognitive and metacognitive skills. Significant differences were found between female and male students in all components of metacognitive skills (planning, monitoring, and regulation) and cognitive skills (elaboration, rehearsal, and organization). Therefore, male students require educational attention and personal effort to enhance their cognitive and metacognitive skills.

Keywords: *cognitive skills, metacognitive skills, cognition, monitoring, planning*

Submit Date: 20 January 2025

Revise Date: 02 May 2025

Accept Date: 10 May 2025

Publish Date: 19 June 2024

در عصر پیچیده و پویای کنونی، سازمان‌ها برای بقا و رشد در محیطی که با تغییرات سریع فناورانه، تحولات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و رقابت‌های فزاینده مواجه است، بیش از هر زمان دیگری نیازمند مدیرانی شایسته، توانمند و برخوردار از مجموعه‌ای از قابلیت‌های چندبعدی هستند. شایستگی مدیران نه تنها تضمین‌کننده تحقق اهداف راهبردی سازمان است، بلکه می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار در عرصه ملی و بین‌المللی عمل کند (Moghaddam Zadeh et al., 2023; Rezayat & Eshaghi, 2023). اهمیت این موضوع زمانی دوچندان می‌شود که سازمان، همانند بنیاد شهید و امور ایثارگران، دارای مأموریت‌های راهبردی و رسالت‌های ارزشی و اجتماعی باشد که جامعه هدف آن شامل خانواده شهدا، ایثارگران و جانبازان است و در حوزه‌های گوناگون فرهنگی، اجتماعی، آموزشی و اقتصادی فعالیت می‌کند (Khorshidi & Zolghari, 2022).

شایستگی‌های مدیریتی مفهومی چندوجهی است که مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی را در بر می‌گیرد و در تعامل با عوامل محیطی، زمینه‌ای و سازمانی شکل می‌گیرد (Yargholi et al., 2024; Zaharov & Kashtanova, 2024). از منظر نظری، شایستگی‌ها نقشی کلیدی در جهت‌دهی به فرآیندهای تصمیم‌گیری، تدوین راهبردها و ایجاد هم‌سویی میان اهداف فردی و سازمانی دارند (Oliver et al., 2022). در چارچوب الگوهای نوین مدیریت، شایستگی‌ها نه تنها به عملکرد اثربخش مدیران منجر می‌شوند، بلکه در پایداری سازمان و ارتقاء کیفیت خدمات نیز نقش‌آفرین هستند (Nayebpour & Sehhat, 2024).

در مطالعات جهانی، تغییرات ناشی از چالش‌های کلان نظیر جهانی‌شدن، تحول دیجیتال، تغییرات جمعیتی و بحران‌های زیست‌محیطی، ابعاد تازه‌ای به مقوله شایستگی‌های مدیریتی بخشیده است (Bondarenko et al., 2021). این تحولات ایجاب می‌کند که مدیران از مجموعه‌ای از قابلیت‌ها نظیر تفکر تحلیلی و انتقادی، حل مسائل پیچیده، نوآوری، رهبری اثرگذار و سازگاری با فناوری‌های نوین برخوردار باشند (Mikla, 2025). در این میان، سازمان‌های دولتی و عمومی با چالش‌های مضاعفی مواجه‌اند؛ زیرا مأموریت آن‌ها غالباً فراتر از اهداف اقتصادی بوده و مسئولیت‌های اجتماعی و ارزشی را نیز شامل می‌شود (Mohammadi et al., 2025).

بر اساس دیدگاه‌های موجود، شایستگی‌های مدیران می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد کارکنان، رضایت ذی‌نفعان و اثربخشی کلی سازمان تأثیر بگذارد (Rasouli et al., 2024; Sadeqi Isfahani, 2022). برای نمونه، مهارت‌های ارتباطی، توانایی در مدیریت منابع انسانی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و مدیریت دانش از جمله عوامل کلیدی در بهبود عملکرد و نوآوری سازمانی هستند (Aam, 2022; Rachmat et al., 2022; Gholamrezayi & Hosseini, 2022). این مهارت‌ها در تعامل با شرایط محیطی و زمینه‌ای، شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، ایجاد ارزش مشترک و ارتقاء سرمایه اجتماعی را تسهیل می‌کنند (Vaez et al., 2020).

مطالعات متعددی نشان داده‌اند که طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های شایستگی می‌تواند ابزاری کارآمد برای انتخاب، ارزیابی و توسعه مدیران باشد (Ghannbari et al., 2022; Kandarani et al., 2025). چنین مدل‌هایی با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی شایستگی، امکان تمرکز بر توسعه هدفمند توانمندی‌های مدیران را فراهم می‌کنند و از اتلاف منابع جلوگیری به عمل می‌آورند (Rezayat & Eshaghi, 2023). در این چارچوب، استفاده از رویکردهای ترکیبی (آمیخته) که به‌طور هم‌زمان داده‌های کیفی و کمی را مدنظر قرار می‌دهند، می‌تواند به درک عمیق‌تر و جامع‌تری از ابعاد شایستگی‌های مدیریتی منجر شود (Moghaddam Zadeh et al., 2023).

از سوی دیگر، ویژگی‌های خاص بنیاد شهید و امور ایثارگران از جمله مأموریت ارزشی، جامعه هدف خاص، و حساسیت بالای خدمات‌رسانی به گروه‌های ایثارگر، ضرورت توجه ویژه به مدل‌های بومی شایستگی را آشکار می‌سازد (Khorshidi & Zolghari, 2022). الگوهای بین‌المللی شایستگی مدیریتی مانند چارچوب شایستگی مسئولیت‌پذیری بین‌رشته‌ای (Oliver et al., 2022) یا مدل‌های تخصصی صنعت نفت (Kandarani et al., 2025)، هرچند ارزشمندند، اما نمی‌توانند به‌طور کامل جایگزین الگوهای بومی‌سازی شده‌ای شوند که با فرهنگ سازمانی، ارزش‌های دینی و اجتماعی و شرایط خاص این سازمان همخوانی دارند (Yargholi et al., 2024).

افزون بر این، پژوهش‌های اخیر به اهمیت شایستگی‌های فناورانه و قابلیت به‌کارگیری فناوری‌های نوین در ارتقاء کارایی و نوآوری سازمانی تأکید کرده‌اند (Sandoval-Almazan et al., 2024). توانایی مدیران در بهره‌گیری از فناوری، به‌ویژه در حوزه مدیریت داده‌ها و خدمات الکترونیک، می‌تواند نه تنها کیفیت و سرعت خدمات‌رسانی را افزایش دهد، بلکه سطح شفافیت و اعتماد عمومی به سازمان را نیز ارتقاء بخشد (Spieler, 2024).

بر این اساس، مطالعه حاضر با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته اکتشافی و با هدف شناسایی، تبیین و اعتباریابی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران انجام شده است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی است. از نظر داده‌ها آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) است و از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بعد کیفی از نوع داده بنیاد سیستمی (پارادایمی) است، و در بعد کمی توصیفی از نوع پیمایشی مقطعی است، جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان و اساتید رشته مدیریت آموزشی که در زمینه پژوهش حاضر صاحب نظر هستند تشکیل داد. که با روش نمونه‌گیری آگاهانه از نوع نظری و بر اساس اشباع نظری ۱۲ نفر خبره انتخاب شدند. در بخش کمی شامل مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران به تعداد ۶۰ نفر (۳۷ مرد و ۲۳ زن) می‌باشند که به مدد جدول تعیین حجم نمونه مورگان محاسبه و به تعداد ۵۲ نفر (۳۲ مرد و ۲۰ زن) تشکیل داد. ابزار سنجش بخش کیفی را یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تشکیل می‌دهد که به مدد کدگذاری باز، محوری و انتخابی به دست آمد. و پس از اشباع نظری خبرگان در مورد فرم مصاحبه بخش کیفی، فرم مذکور از طریق دادن پیوست به شاخص‌ها به پرسشنامه تبدیل و بر روی گروه نمونه که به صورت تصادفی انتخاب، اجرا شد. اعتبار و روایی ابزار سنجش در بخش کیفی به مدد اجماع سه سویه (اجماع داده‌ها، اجماع پژوهشگران و اجتماع تئوری‌ها و روش‌شناسی) به دست آمده است، در بخش کمی اعتبار با آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار کل آن برابر با ۰/۸۹ می‌باشد. یافته‌های به دست آمده، ۵ بعد، ۲۱ مؤلفه و ۱۳۱ شاخص برای الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران نهایی شد. پس از تأیید نهایی و اولویت‌بندی توسط خبرگان، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگو ترسیم شده، و مجدداً الگوی یادشده توسط خبرگان اعتباریابی شد.

یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر دو دو بخش انجام شد:

۱- بخش کیفی

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی چهارطی مرحله انجام گرفت:

الف) کدگذاری باز: در این مرحله ۱۱۱ شاخص از طریق مصاحبه با خبرگان احصا شد.

ب) کدگذاری محوری: در این مرحله ۵ بعد، ۱۶ مؤلفه و ۱۱۱ شاخص از طریق مصاحبه با خبرگان احصا شد. شایان ذکر است به منظور جلوگیری از طولانی‌شدن متن مقاله از بیان جدول کدگذاری‌های باز و محوری خودداری شد.

ج) کدگذاری انتخابی: در این مرحله که توسط خبرگان انجام گرفت. در ۵ بعد، ۲۱ مؤلفه و ۱۳۱ شاخص برای الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران نهایی شد. که در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و ایثارگران در کدگذاری انتخابی

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

د: اعتباریابی نظری الگو: در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و ایثارگران در قالب یک الگو تنظیم و توسط خبرگان اعتباریابی شد

۲- بخش کمی: این بخش خود دو مرحله: الف: توصیف داده‌ها و ب: تحلیل داده شامل می‌شود.

الف: توصیف داده‌ها: توصیف داده‌ها برای نمونه آماری و برای عامل‌ها در جداول زیر می‌باشد:

در بخش کیفی پژوهش، تمامی مشارکت‌کنندگان (۱۰۰ درصد) دارای مدرک دکتری تخصصی و سابقه پژوهش در حوزه مدیریت آموزشی بودند. در بخش کمی، از مجموع ۵۲ نفر شرکت‌کننده، ۳۲ نفر (۵۰/۶۱ درصد) مرد و ۲۰ نفر (۵۰/۳۸ درصد) زن بودند. از نظر سطح تحصیلات، ۱۰ نفر (۲۰/۱۹ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۳۷ نفر (۲۰/۷۱ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵ نفر (۶۰/۹ درصد) دارای مدرک دکتری بودند. همچنین از نظر سابقه کار، ۸ نفر (۴۰/۱۵ درصد) بین ۵ تا ۱۵ سال، ۲۷ نفر (۹۰/۵۱ درصد) بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۷ نفر (۷۰/۳۲ درصد) بیش از ۲۰ سال سابقه کاری داشتند.

به منظور تلخیص مطالب از روش‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) استفاده شده است.

جدول ۲. مشخص‌های آماری نمرات مؤلفه‌ها (n= ۵۲)

عامل‌ها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
ارزش‌های عقیدتی-سیاسی	۵/۱۴۹۶	۱/۱۵۹۷۱	-۱/۲۱۸	۱/۸۷۴
ارزش‌های ملی	۴/۰۶۹۳	۱/۲۹۸۶۹	-۱/۲۲۰	-۰/۲۵۴
ساختار تعاملی	۵/۰۶۱۴	۱/۴۳۳۵۰	-۰/۷۹۱	۰/۱۴۸
مدیریت معنوی	۶/۰۰۲۸	۱/۲۸۷۷۸	-۱/۴۳۹	۲/۳۷۳
نظام تصمیم‌گیری	۵/۰۲۳	۱/۵۴۵۹۴	-۰/۸۲۷	-۰/۰۴۸

۱/۲۲۵	-۱/۰۷۸	۱/۲۵۴۱۳	۵/۲۰۱۲	منابع مالی
۱/۴۹۹	-۱/۱۱۵	۱/۲۶۸۷۱	۵/۰۹۸	فرهنگ سازمانی
۲/۳۵۳	-۰/۹۷۹	۰/۹۱۱۴۳	۶/۱۱۲	منابع انسانی
۵/۳۵۰	-۱/۷۰۰	۰/۸۵۳۷۴	۵/۱۱۰	ارزش‌های مشترک
۱/۳۷۷	-۱/۱۲۵	۱/۱۲۴۵۳	۵/۹۰۵۴	شرایط سیاسی
۰/۱۳۳	-۰/۷۶۰	۱/۲۳۳۶۸	۵/۷۶۵۴	شرایط اجتماعی
۰/۹۴۳	-۱/۰۹۳	۱/۳۳۴۹۳	۶/۰۰۲۳	شرایط اقتصادی
۱/۷۰۷	-۱/۱۹۵	۱/۲۱۴۶۳	۵/۲۳۴	شرایط فرهنگی
۱/۸۶۱	-۱/۳۶۷	۰/۸۰۷۳۷	۵/۸۷۰	فناورانه
۲/۵۱۶	-۱/۲۰۱	۰/۸۸۰۶۵	۵/۷۲۹	ترویجی-ارزشی
۱/۵۳۷	-۱/۳۴۷	۰/۸۳۱۸۸	۵/۹۶۰	حمایتی-خدماتی
۰/۱۳۳	-۰/۷۶۰	۱/۲۳۳۶۸	۵/۷۰	آموزشی-بهبودی
۰/۹۴۳	-۱/۰۹۳	۱/۳۳۴۹۳	۶/۰۰	مدیران اصلح
۱/۷۰۷	-۱/۱۹۵	۱/۲۱۴۶۳	۵/۳۰	تعالی سازمان
۱/۸۶۱	-۱/۳۶۷	۰/۸۰۷۳۷	۵/۸۷۰	تعالی کارکنان
۲/۵۱۶	-۱/۲۰۱	۰/۸۸۰۶۵	۵/۷۲۹	رضایت جتمعه هدف

با توجه به جدول فوق بیشترین میانگین مربوط به مولفه منابع انسانی با میانگین ۶/۱۲ و کمترین میانگین مربوط به مولفه ارزش‌های ملی با میانگین ۴/۰۶ می‌باشد. همچنین توزیع نمرات همه مولفه‌ها دارای کجی منفی هستند. به عبارتی دیگر مجموع مجذور نمرات آن از میانگین، عددی منفی است و نمرات اکثر افراد در این مقیاس از میانگین بیشتر است. توزیع نمرات مؤلفه شرایط اقتصادی (۱/۰۹-) بیشترین و توزیع نمرات مؤلفه شرایط اجتماعی (۰/۷۶-) کمترین کجی را دارد. توزیع نمرات همه مولفه‌ها دارای کشیدگی مثبت هستند. بدین معنی که نمره اکثر افراد در این مقیاس‌ها نزدیک به میانگین قرار دارد. بنابراین با توجه به نتایج بدست آمده توزیع نمونه مورد نظر نرمال است و می‌توان گفت که نمونه کاملاً معرف جامعه مورد نظر می‌باشد.

جدول ۳. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

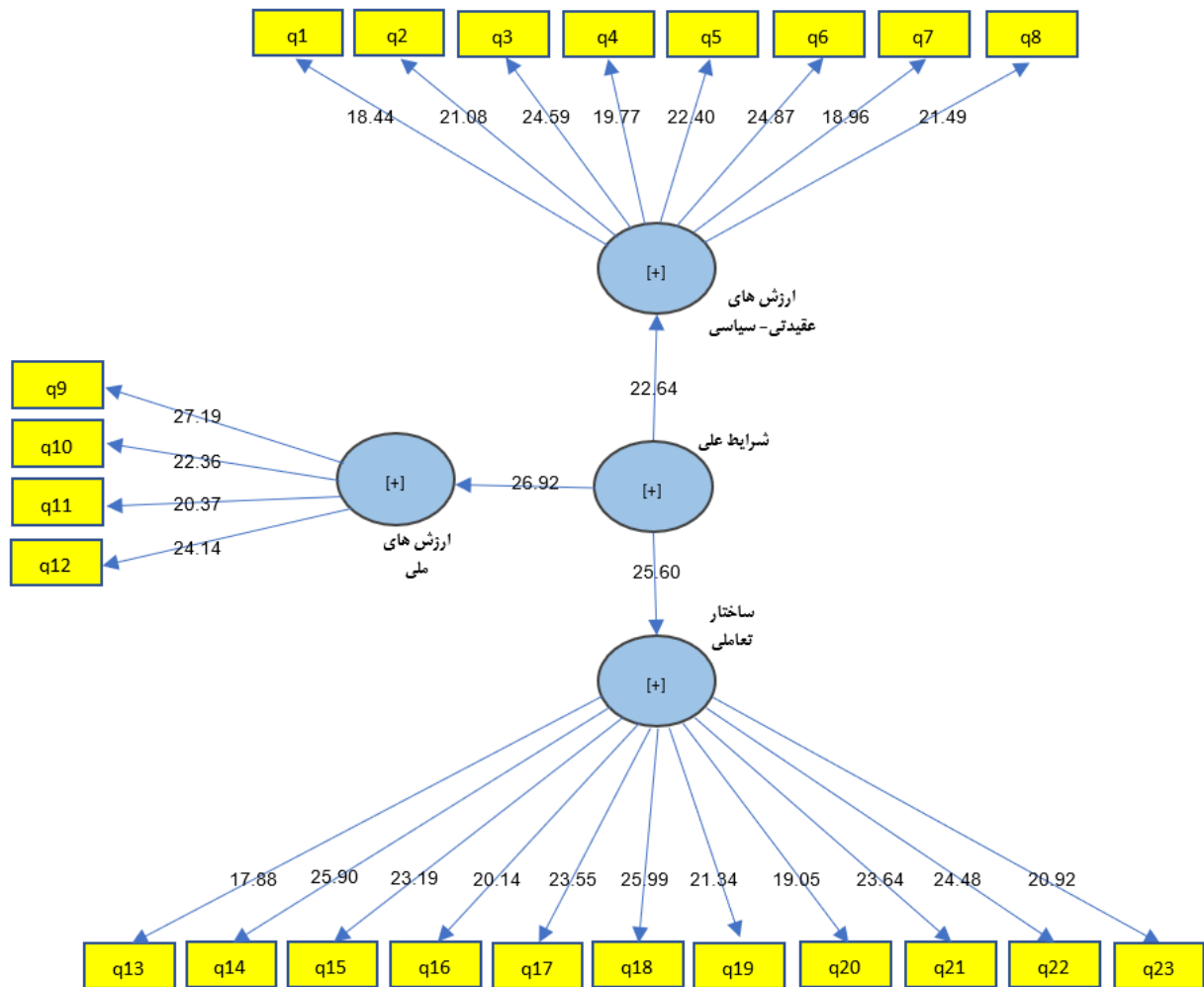
سطح معنی داری	درجه آزادی	K-S
۰/۷۱۳	۱۸۹	۵/۱۹

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد سطح معنی‌داری به‌دست آمده برای متغیر شایستگی مدیران (۰/۷۱۳) بزرگتر از ۰/۰۵ و مقدار K-S برابر ۵/۱۹ است لذا توزیع داده‌های متغیر شایستگی مدیران نرمال می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت شرایط استفاده از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها فراهم است.

ب: تحلیل داده‌ها: در این بخش به بررسی نتایج تحلیل عاملی ابعاد می‌پردازیم

تحلیل عاملی تاییدی بعد شرایط علی

خروجی آزمون تحلیل عاملی تاییدی برای بعد شرایط علی دو نمودار ضرایب استاندارد و حالت معنی‌داری می‌باشد که محاسبه و بدین شرح ارائه شده است:



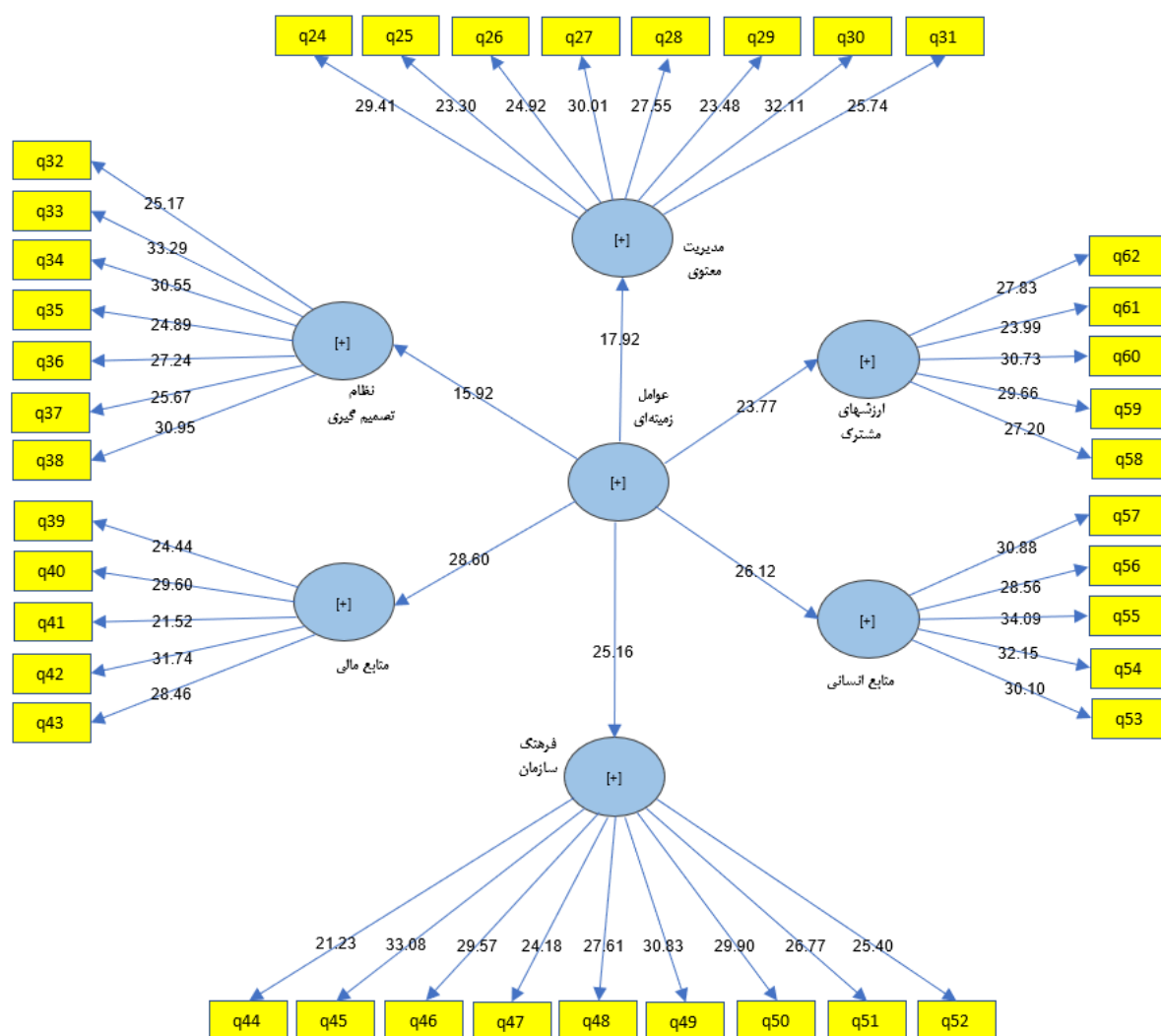
شکل ۱. مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد عوامل علی

نمودار (۱) بر اساس نمودارهای ۴-۵، مقدار بوت استرپینگ (آماره t) در تمامی موارد از مقدار بحرانی ± 1.96 بزرگتر است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به درستی مورد سنجش قرار گرفته است.

به طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ارزش‌های عقیدتی-سیاسی با بعد شرایط علی برابر $\lambda = 0.785$ و $t = 22.64$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ارزش‌های ملی با بعد شرایط علی برابر $\lambda = 0.834$ و $t = 26.92$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ساختار تعاملی با بعد شرایط علی برابر $\lambda = 0.812$ و $t = 25.60$ ؛

تحلیل عاملی تاییدی بعد شرایط زمینه‌ای



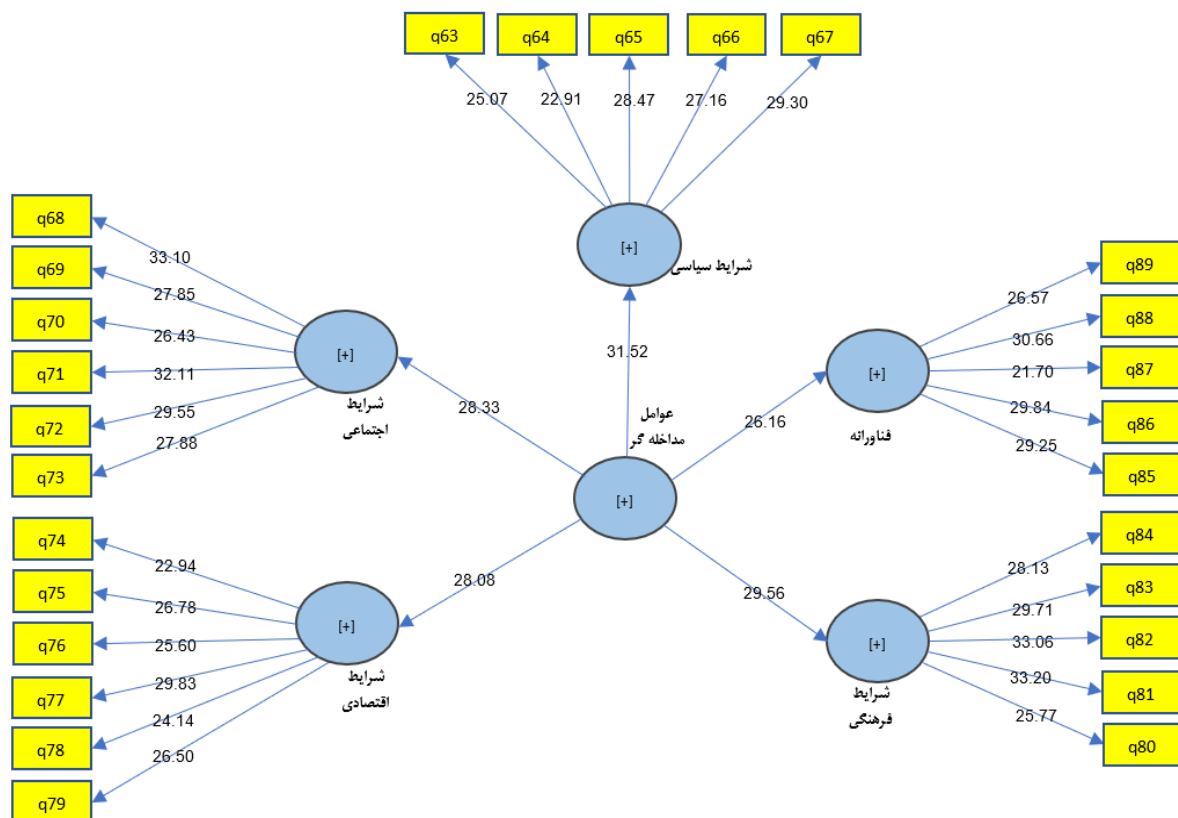
شکل ۲. مدل ساختاری و خروجی معناداری سازه عوامل زمینه‌ای

بر اساس نمودارهای (۲)، مقدار بوت استرپینگ (آماره t) در تمامی موارد از مقدار بحرانی ± 1.96 بزرگتر است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به درستی مورد سنجش قرار گرفته است.

به طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر مدیریت معنوی با سازه عوامل زمینه‌ای برابر $(\lambda = 0.68$ و $t = 17.92)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر نظام تصمیم‌گیری با سازه عوامل زمینه‌ای برابر $(\lambda = 0.91$ و $t = 15.92)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر منابع مالی با سازه عوامل زمینه‌ای برابر $(\lambda = 0.75$ و $t = 28.60)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر فرهنگ سازمان با سازه عوامل زمینه‌ای برابر $(\lambda = 0.84$ و $t = 25.16)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر منابع انسانی با سازه عوامل زمینه‌ای برابر $(\lambda = 0.91$ و $t = 26.12)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ارزش‌های مشترک با سازه عوامل زمینه‌ای برابر $(\lambda = 0.84$ و $t = 23.77)$ ؛

تحلیل عاملی تاییدی بعد شرایط مداخله‌گر

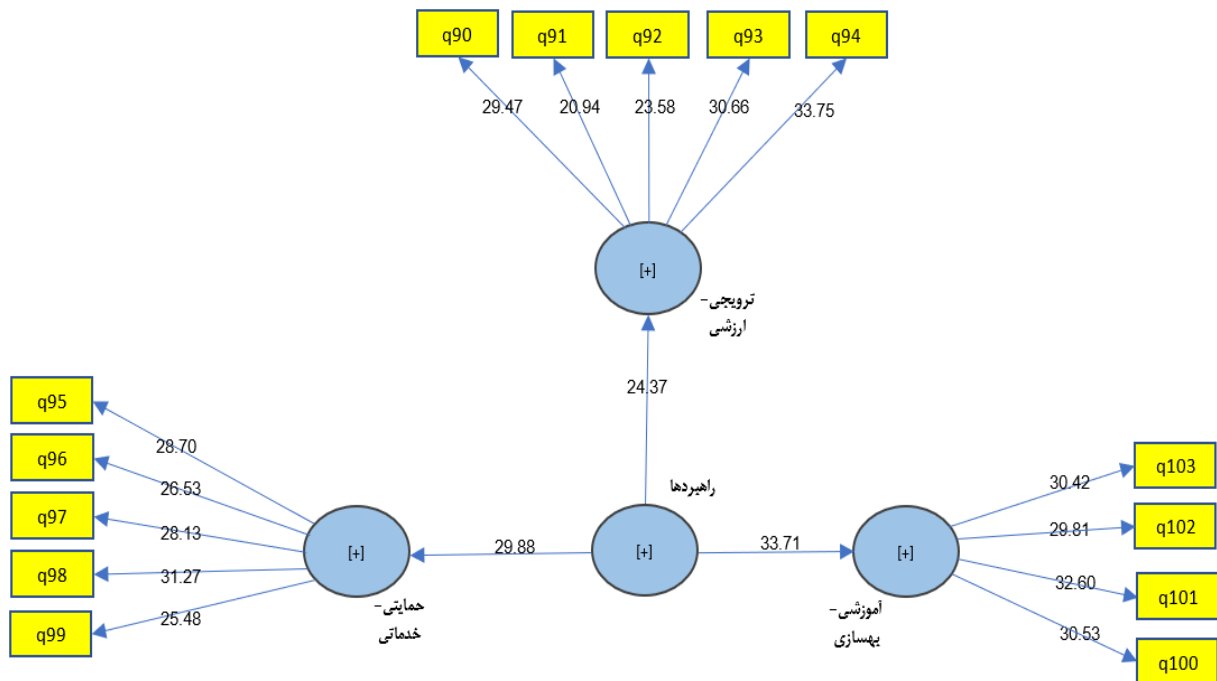


شکل ۳. مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد عوامل مداخله‌گر

مقدار بوت استرپینگ (آماره t) در تمامی موارد از مقدار بحرانی $\pm 1/96$ بزرگتر است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به درستی مورد سنجش قرار گرفته است. به طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر شرایط سیاسی با سازه عوامل مداخله‌گر برابر $(\lambda = 0/87 \text{ و } t = 31/52)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر شرایط اجتماعی با سازه عوامل مداخله‌گر برابر $(\lambda = 0/90 \text{ و } t = 28/33)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر شرایط اقتصادی با سازه عوامل مداخله‌گر برابر $(\lambda = 0/92 \text{ و } t = 28/08)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر شرایط فرهنگی با سازه عوامل مداخله‌گر برابر $(\lambda = 0/87 \text{ و } t = 29/56)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر فناوریانه با سازه عوامل مداخله‌گر برابر $(\lambda = 0/95 \text{ و } t = 26/16)$ ؛

تحلیل عاملی تاییدی بعد راهبردها



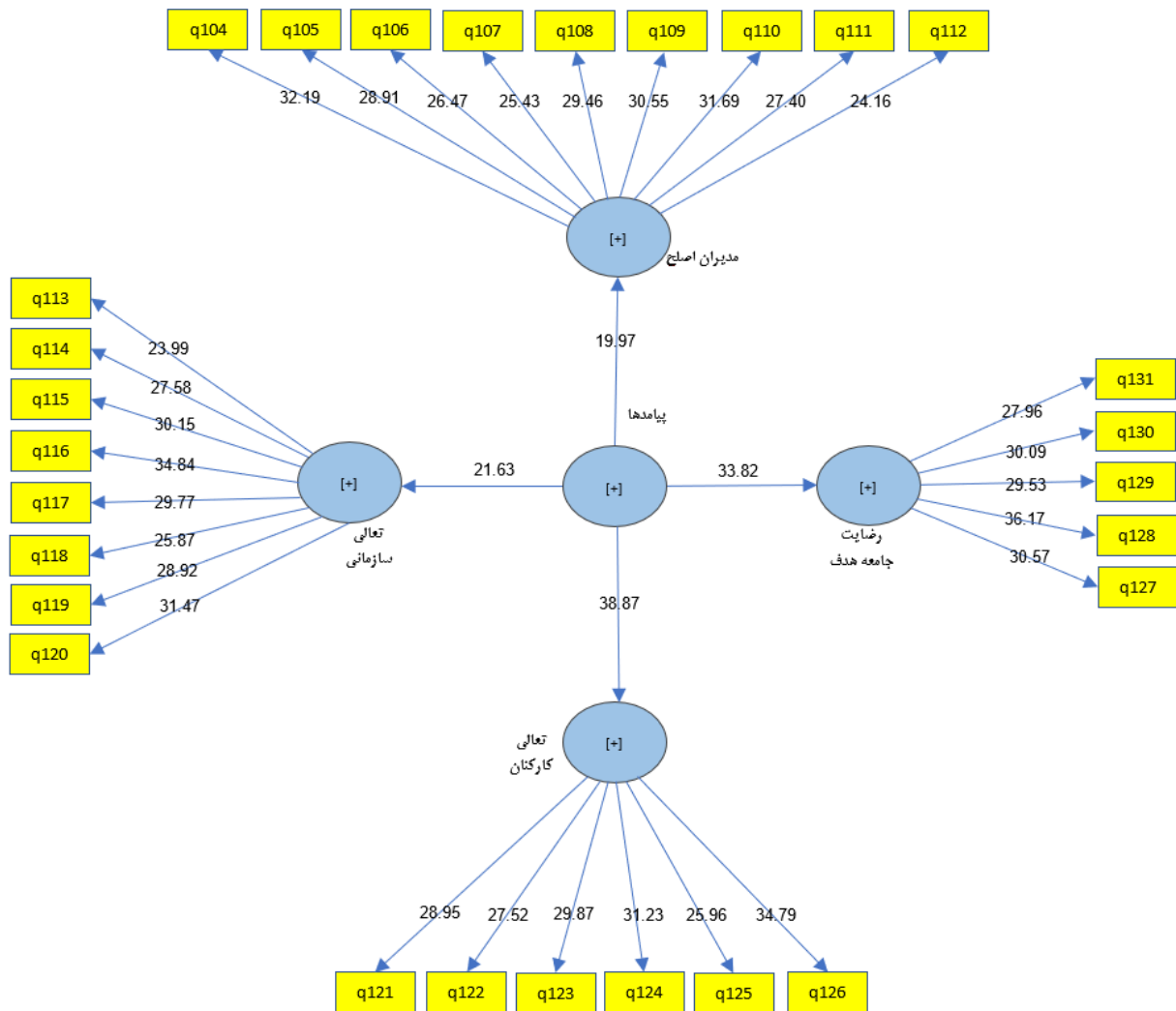
شکل ۴. مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد عوامل راهبردها

نمودار (۴) مقدار بوت استرایپینگ (آماره t) در تمامی موارد از مقدار بحرانی $\pm 1/96$ بزرگتر است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به درستی مورد سنجش قرار گرفته است.

به طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ترویجی-ارزشی با سازه راهبردها برابر $(\lambda = 0/80)$ و $(t = 24/37)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر حمایتی-خدماتی با سازه راهبردها برابر $(\lambda = 0/86)$ و $(t = 29/88)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر آموزشی-بهبذی با سازه راهبردها برابر $(\lambda = 0/87)$ و $(t = 33/71)$ ؛

تحلیل عاملی تاییدی بعد پیامدها



شکل ۵. مدل ساختاری و خروجی معناداری سازه پیامدها

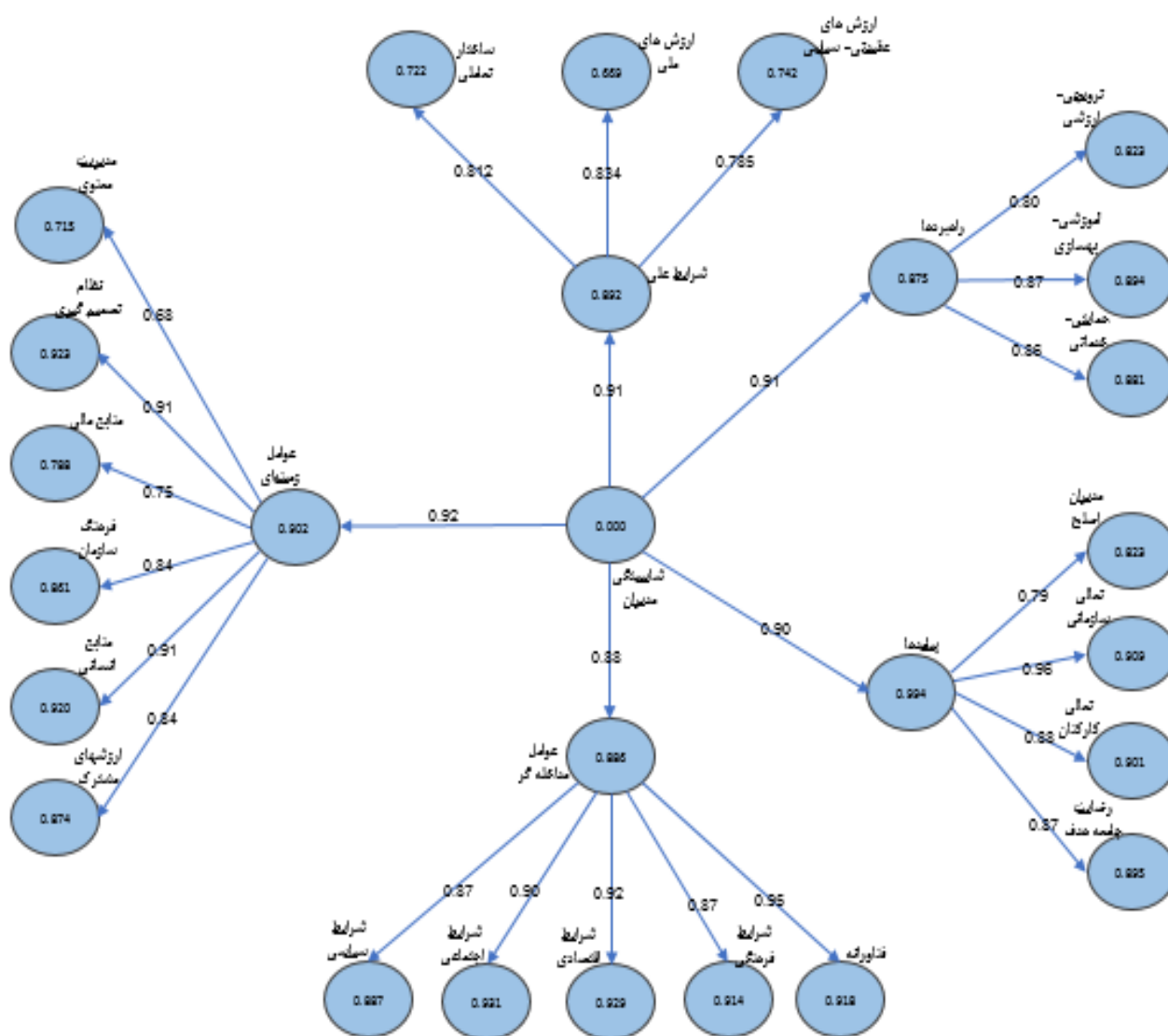
بر اساس نمودار (۵)، مقدار بوت استراپینگ (آماره t) در تمامی موارد از مقدار بحرانی ± 1.96 بزرگتر است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به درستی مورد سنجش قرار گرفته است.

به طور خلاصه می‌توان گفت:

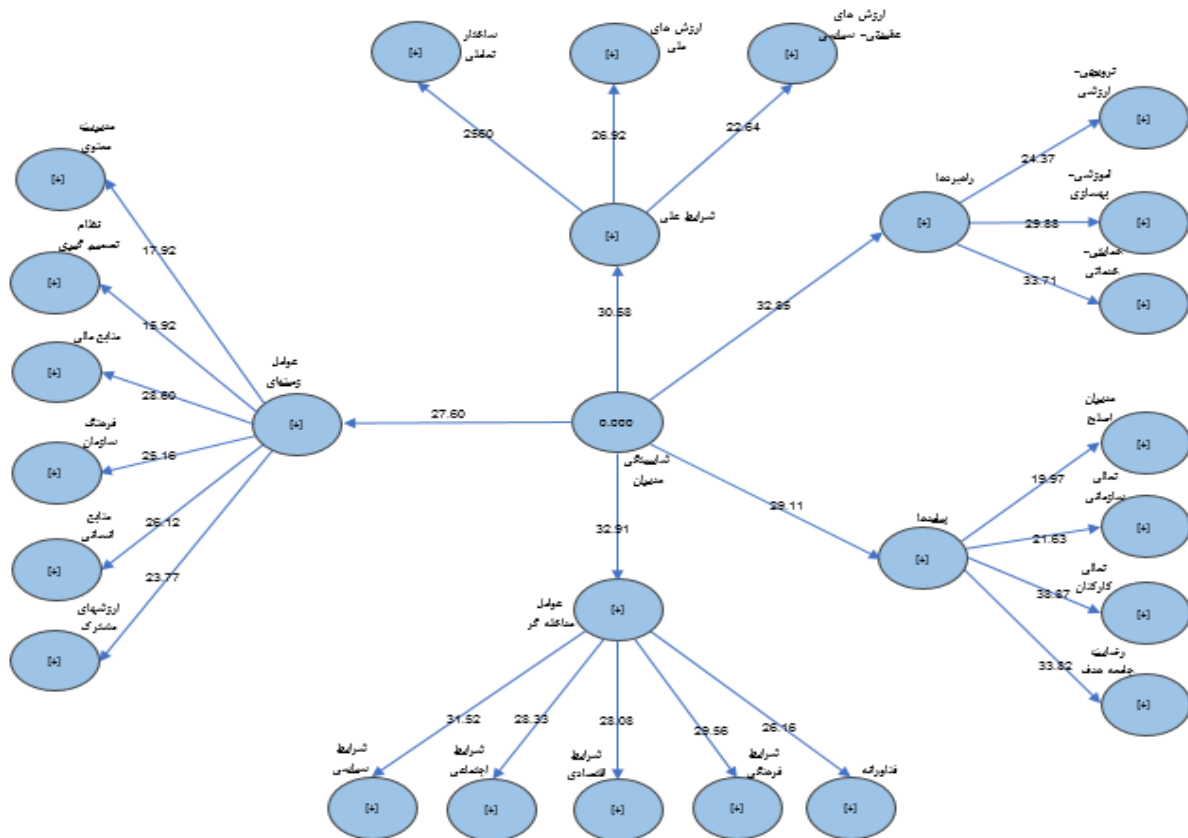
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر مدیران اصلح با سازه پیامدها برابر ($\lambda = 0.79$ و $t = 19.97$);
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر تعالی سازمان با سازه پیامدها برابر ($\lambda = 0.96$ و $t = 21.63$);
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر تعالی کارکنان با سازه پیامدها برابر ($\lambda = 0.88$ و $t = 38.87$);
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر رضایت جامعه هدف با سازه پیامدها برابر ($\lambda = 0.87$ و $t = 33.82$).

شاخص‌های تولیدی الگوی معادلات ساختاری فقط محدود به شاخص‌های برازش کلی الگو نیست، بلکه پارامترهای استاندارد بتا و گاما(ضرایب مسیر) و مقادیر تی متناظر با آن برای هر یک از مسیرهای علی از متغیر برونزای شایستگی مدیران به متغیرهای درونزای ابعاد علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها(ضرایب گاما) نیز وجود دارد که باید تفسیر شود. مدل ساختاری نشان می‌دهد چگونه متغیرهای پنهان در پیوند با یکدیگر قرار گرفته‌اند.

این ضرایب و شاخص‌ها، قدرت نسبی هر مسیر را نشان می‌دهند. در زیر میزان استاندارد و آزمون t جهت تحلیل مسیرها ارائه شده است.



شکل ۶. مدل عمومی پژوهش (تحلیل مسیر) در حالت ضرایب استاندارد



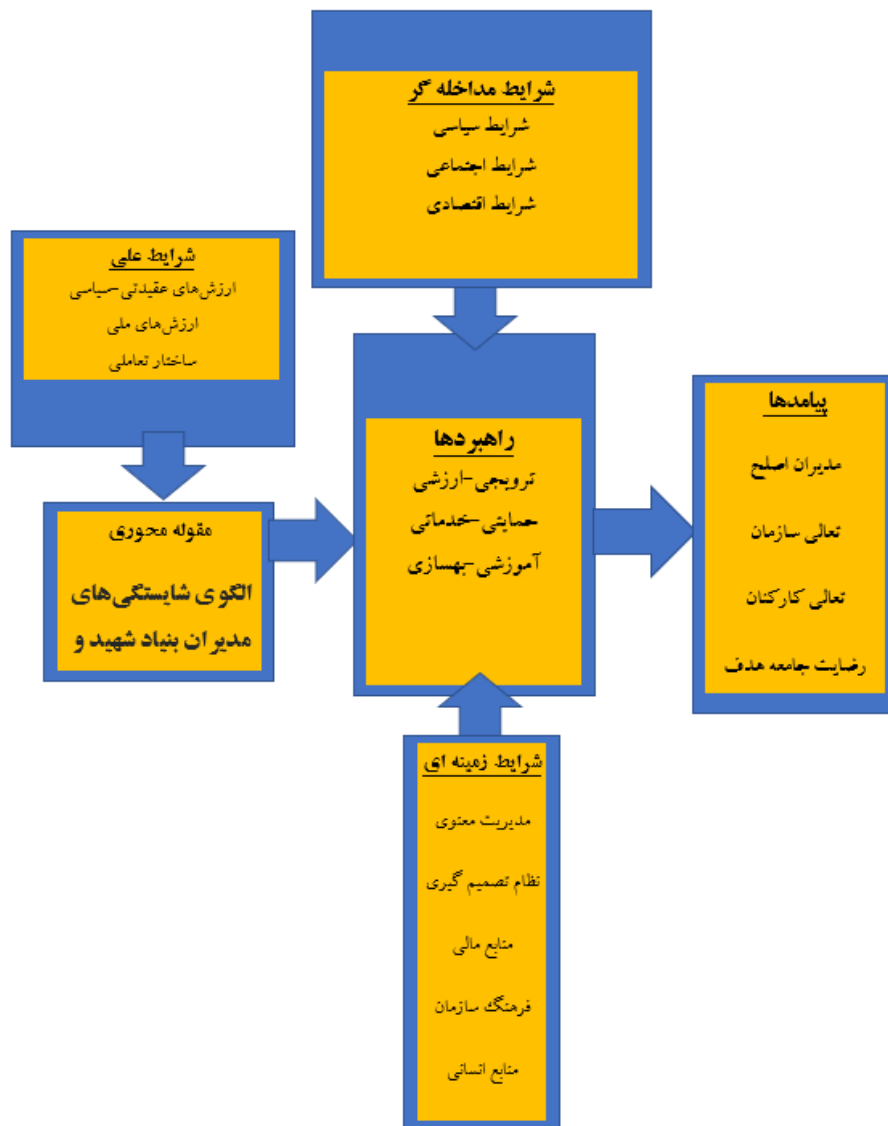
شکل ۷. مدل عمومی پژوهش (تحلیل مسیر) در حالت ضرایب معناداری (ضرایب t)

همچنین برای مشخص کردن میزان برازش مدل عمومی پژوهش از شاخص‌های قابل ارائه در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که این شاخص‌ها در جدول شماره (۷) ارائه شده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل عمومی پژوهش

ابعاد	مجدور کای	درجه (df)	آزادی	سطح معناداری (sig)	ریشه دوم خطای (RMSEA)	واریانس تقریب	شاخص نیکویی برازش (GFI)	شاخص نیکویی تعدیل یافته (IFGA)
شرایط علی	۵۶۴	۱۹۶	۰/۰۰۱	۰/۰۳۷	۰/۹۳	۰/۹۲		
عوامل زمینه‌ای	۸۱۲	۲۷۹	۰/۰۰۱	۰/۰۴۹	۰/۹۲	۰/۹۰		
عوامل مداخله‌گر	۸۵۸	۳۱۱	۰/۰۰۱	۰/۰۶۷	۰/۹۱	۰/۹۰		
راهبردها	۵۹۷	۲۱۳	۰/۰۰۱	۰/۰۴۴	۰/۹۲	۰/۹۱		
پیامدها	۶۴۳	۲۳۹	۰/۰۰۱	۰/۰۵۲	۰/۹۲	۰/۹۰		

بر اساس جدول فوق شاخص‌های مجذور کای، نیکویی برازندگی (GFI) شاخص تعدیل شده نیکویی برازش (IFGA) و خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) همگی در شرایط مطلوبی قرار دارند. همچنانکه ملاحظه می‌شود بتای مشخصه‌ها در سطح قابل قبولی هستند و مدل با داده‌ها برازش مناسبی دارد. سوال‌ها متجانس هستند و یک عامل زیربنایی برای ابعاد الگوی شایستگی مدیران وجود دارد. در نتیجه پژوهش الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران به شرح زیر می‌باشد:



شکل ۸. الگوی شایستگی‌های مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش منجر به شناسایی پنج بُعد اصلی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها برای الگوی شایستگی مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر تهران شد که در قالب ۲۱ مؤلفه و ۱۳۱ شاخص نهایی گردید. تحلیل داده‌های بخش کیفی و کمی نشان داد که شایستگی مدیران این سازمان ترکیبی از عوامل ارزشی، ساختاری، فرهنگی، فناورانه و مهارتی است که در تعامل با شرایط محیطی و سازمانی شکل می‌گیرد. این نتایج تأیید می‌کند که شایستگی مدیران در سازمان‌های ارزش‌محور و مأموریت‌گرا، فراتر از مهارت‌های

فنی بوده و شامل ابعاد عمیق‌تری از جمله ارزش‌های عقیدتی-سیاسی، مدیریت معنوی، فرهنگ سازمان و ارتباط با جامعه هدف است (Khorshidi & Zolghari, 2022; Rezayat & Eshaghi, 2023).

در بعد شرایط علی، مؤلفه‌های «ارزش‌های عقیدتی-سیاسی»، «ارزش‌های ملی» و «ساختار تعاملی» بیشترین اهمیت را داشتند. این یافته با دیدگاه (Rezayat & Eshaghi, 2023) همسو است که تأکید می‌کند مدیران جهادی و ارزش‌محور با تکیه بر اصول اعتقادی و ملی می‌توانند همگرایی سازمانی و تعهد کارکنان را تقویت کنند. همچنین، اهمیت ساختار تعاملی در این بعد با نتایج (Gholamrezayi & Hosseini, 2022) همخوانی دارد که نشان داد تعاملات ساختاری و ارتباطات درون‌سازمانی، شایستگی مدیران را در مدیریت صندوق بازنشستگی ارتقاء می‌دهد. در واقع، این مؤلفه‌ها با ایجاد همسویی ارزشی و تسهیل ارتباطات، زمینه تحقق اهداف کلان سازمان را فراهم می‌کنند.

در بعد شرایط زمینه‌ای، شش مؤلفه «مدیریت معنوی»، «نظام تصمیم‌گیری»، «منابع مالی»، «فرهنگ سازمان»، «منابع انسانی» و «ارزش‌های مشترک» شناسایی شد. این بخش از نتایج با پژوهش (Vaez et al., 2020) هم‌راستا است که شایستگی مدیران منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی در ارتباط مستقیم با فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع دانسته است. همچنین (Aam Rachmat et al., 2022) نشان داد مدیریت دانش و منابع، به‌ویژه منابع انسانی، نقش مهمی در عملکرد مدیران ایفا می‌کند و می‌تواند شایستگی‌های مدیریتی را تقویت نماید. ارزش‌های مشترک سازمانی نیز همان‌گونه که (Yargholi et al., 2024) اشاره کرده‌اند، نه تنها موجب انسجام داخلی می‌شود بلکه اعتماد ذی‌نفعان و جامعه هدف را افزایش می‌دهد.

در بعد شرایط مداخله‌گر، پنج مؤلفه «شرایط سیاسی»، «شرایط اجتماعی»، «شرایط اقتصادی»، «شرایط فرهنگی» و «فناورانه» به دست آمد. این یافته با دیدگاه (Bondarenko et al., 2021) همخوانی دارد که تغییرات محیطی و چالش‌های جهانی، از جمله تحولات فناورانه و بحران‌های اقتصادی، را از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر شایستگی‌های مدیریتی می‌داند. در این راستا، (Sandoval-Almazan et al., 2024) نیز تأکید کرده است که توانایی مدیران در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، به‌ویژه هوش مصنوعی و داده‌کاوی، یک الزام کلیدی برای مدیریت کارآمد در شرایط پیچیده کنونی است. وجود این شرایط مداخله‌گر می‌تواند راهبردها را تسهیل یا محدود کند و بر نحوه اجرای برنامه‌های توسعه‌ای تأثیر مستقیم بگذارد.

راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش شامل «ترویجی-ارزشی»، «حمایتی-خدماتی» و «آموزشی-بهبودی» بودند. این یافته با نتایج (Mohammadi et al., 2025) هم‌راستا است که طراحی مدل‌های شایستگی در سازمان‌های عمومی را نیازمند برنامه‌های آموزشی هدفمند، حمایت سازمانی و تقویت ارزش‌های بنیادین دانسته است. همچنین (Oliver et al., 2022) در چارچوب شایستگی مسئولیت‌پذیری بین‌رشته‌ای نشان می‌دهد که راهبردهای سازمانی باید هم‌زمان به ابعاد اخلاقی، آموزشی و خدماتی توجه کنند تا توسعه پایدار و مسئولانه محقق شود.

در نهایت، بعد پیامدها شامل «مدیران اصلح»، «تعالی سازمان»، «تعالی کارکنان» و «رضایت جامعه هدف» بود که نشان‌دهنده اثرات مستقیم و غیرمستقیم شایستگی مدیران بر عملکرد سازمان و ذی‌نفعان است. یافته‌های (Rasouli et al., 2024) نیز تأیید می‌کند که شایستگی مدیران مدارس می‌تواند به‌عنوان یک محرک اصلی برای توسعه پایدار عمل کرده و به بهبود عملکرد سازمانی و رضایت ذی‌نفعان منجر شود. این نتایج همچنین با دیدگاه (Nayebpour & Sehhat, 2024) همخوانی دارد که پیاده‌سازی مدل‌های شایستگی بر اساس تئوری پارادوکس را موجب ارتقاء قابلیت‌های تصمیم‌گیری و افزایش کارایی سازمان می‌داند.

به‌طور کلی، هم‌سویی نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های ارزش‌محور نیازمند رویکردی جامع، چندسطحی و بومی‌سازی شده است که هم عوامل درونی و هم متغیرهای بیرونی را در بر گیرد. این الگو می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب مرجع برای انتخاب، آموزش و ارزیابی مدیران در بنیاد شهید و امور ایثارگران و سایر سازمان‌های مشابه مورد استفاده قرار گیرد (Ghannbari et al., 2022; Kandarani et al., 2025; Mikla, 2025).

این پژوهش با وجود دستاوردهای ارزشمند، با برخی محدودیت‌ها مواجه بوده است. نخست، نمونه‌گیری در بخش کیفی و کمی به محدوده جغرافیایی شهر تهران محدود شد که می‌تواند بر تعمیم‌پذیری نتایج به سایر استان‌ها تأثیر بگذارد. دوم، برخی از خبرگان به دلیل محدودیت زمانی نتوانستند در تمامی مراحل مصاحبه شرکت کنند که این امر فرایند گردآوری داده‌ها را طولانی نمود. سوم، داده‌ها بر اساس ادراکات و تجربیات مدیران و خبرگان گردآوری شده است و امکان سوگیری ذهنی وجود دارد. چهارم، تغییرات سریع در شرایط سیاسی، اقتصادی و فناورانه ممکن است در کوتاه‌مدت ساختار شایستگی‌ها را دستخوش تغییر نماید.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، جامعه آماری به سایر استان‌ها و حتی سازمان‌های مشابه در سطح ملی و منطقه‌ای گسترش یابد تا امکان مقایسه و تعمیم نتایج فراهم شود. همچنین می‌توان از روش‌های طولی برای بررسی پایداری شایستگی‌ها در بازه‌های زمانی مختلف استفاده کرد. استفاده از رویکردهای نوین مانند تحلیل شبکه‌های اجتماعی یا داده‌کاوی سازمانی نیز می‌تواند به شناسایی دقیق‌تر ارتباط میان شایستگی‌ها و عملکرد سازمان کمک کند. بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی یا سبک رهبری در تقویت یا تضعیف اثر شایستگی‌ها نیز از دیگر حوزه‌های قابل مطالعه است.

نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مدیران در بنیاد شهید و امور ایثارگران به کار رود. همچنین این الگو قابلیت استفاده در فرایندهای جذب و انتخاب مدیران را دارد تا افرادی با بیشترین همخوانی با نیازهای سازمان برگزیده شوند. استفاده از مدل شایستگی در ارزیابی عملکرد و ارتقاء مدیران نیز می‌تواند به بهبود مستمر کیفیت مدیریت و افزایش رضایت جامعه هدف منجر شود. این مدل همچنین می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای یکپارچه‌سازی فعالیت‌های منابع انسانی و هم‌راستا کردن آن‌ها با اهداف راهبردی سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

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

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary dynamic and complex environment, organizations require competent and capable managers to navigate challenges arising from rapid technological change, socio-political transformations, and intense global competition. Managerial competencies, defined as a combination of knowledge, skills, values, and personal attributes, serve as a strategic asset that enables organizations to align operational actions with strategic objectives (Moghaddam Zadeh et al., 2023; Rezayat & Eshaghi, 2023). In value-driven and mission-oriented institutions such as the Martyrs and Veterans Affairs Foundation, which serves families of martyrs, veterans, and war-disabled individuals, managerial competencies must extend beyond technical expertise to encompass ethical commitment, socio-cultural sensitivity, and national values (Khorshidi & Zolghari, 2022).

Scholarly research has emphasized that competencies are central to achieving strategic organizational goals, as they influence systems that actively support the vision, strategy, and core capabilities of the organization (Sadeqi Isfahani, 2022). Moreover, competency-based human resource development increases the likelihood of achieving organizational objectives by fostering the necessary expertise among employees (Gholamrezayi & Hosseini, 2022). Studies have also shown that effective managerial competencies are context-dependent and shaped by organizational culture, meaning that even similar organizations may require distinct competency profiles (Ghannbari et al., 2022).

In the context of global transformations such as digitalization, demographic change, and environmental challenges, competencies like analytical thinking, innovation, active learning, complex problem-solving, and adaptability have been highlighted as critical for managerial effectiveness (Bondarenko et al., 2021). Similarly, the emergence of artificial intelligence and technological integration in public sector management has placed a growing emphasis on digital and technological competencies (Sandoval-Almazan et al., 2024). This aligns with the view that leadership in such complex environments requires an integrative approach that combines ethical responsibility, strategic thinking, and the ability to lead change (Oliver et al., 2022; Spieler, 2024).

The Martyrs and Veterans Affairs Foundation, given its unique mission and cultural context, requires a customized competency model that incorporates local values, national priorities, and the expectations of a highly engaged and socially significant target group. Generic international competency frameworks may not be fully applicable, as they may overlook cultural nuances and the organization's socio-political role (Yargholi et al., 2024; Zaharov & Kashtanova, 2024). Thus, a mixed-method approach combining qualitative and quantitative methodologies offers a comprehensive pathway to identify, validate, and prioritize competencies suited to such a specialized institutional context (Kandarani et al., 2025; Mohammadi et al., 2025).

This study aims to design and validate a competency model for the managers of the Martyrs and Veterans Affairs Foundation in Tehran, incorporating causal, contextual, intervening, strategic, and outcome-related dimensions. The research not only seeks to contribute to academic discourse on managerial competencies but also to provide practical tools for recruitment, training, and performance evaluation in mission-oriented public organizations (Aam Rachmat et al., 2022; Nayeypour & Sehhat, 2024; Vaez et al., 2020).

Methods and Materials

This research employed an applied, exploratory mixed-method design, consisting of a qualitative phase followed by a quantitative phase. The qualitative phase utilized the grounded theory–systematic (paradigmatic) approach to identify dimensions, components, and indicators of managerial competencies. The study population in the qualitative phase comprised experts in educational management holding doctoral degrees. Using purposive theoretical sampling, 12 experts were selected until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using open, axial, and selective coding procedures.

The quantitative phase adopted a cross-sectional survey design to validate the identified competencies. The statistical population consisted of 60 managers from the Martyrs and Veterans Affairs Foundation in Tehran Province. Using Morgan's sampling table, a sample of 52 managers (32 men and 20 women) was randomly selected. A researcher-made questionnaire, developed from the qualitative findings and validated by experts, was administered to the sample. Reliability was confirmed through Cronbach's alpha coefficient, with an overall value of 0.89. Data analysis was conducted using descriptive and inferential statistics, including confirmatory factor analysis (CFA) to assess construct validity and model fit.

Findings

The qualitative phase resulted in the identification of 131 indicators grouped into 21 components and categorized under five dimensions: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences.

The causal conditions dimension included three components: ideological-political values, national values, and interactive structure. The contextual conditions dimension consisted of six components: spiritual management, decision-making systems, financial resources, organizational culture, human resources, and shared values. The intervening conditions dimension comprised five components: political conditions, social conditions, economic conditions, cultural conditions, and technological conditions.

The strategies dimension included three components: promotional-value-oriented strategies, supportive-service strategies, and educational-developmental strategies. Finally, the consequences dimension contained four components: qualified managers, organizational excellence, employee excellence, and target community satisfaction.

Confirmatory factor analysis confirmed the validity of the identified dimensions and components. All factor loadings were statistically significant (t -values $> \pm 1.96$), indicating strong relationships between observed variables and their respective latent constructs. Goodness-of-fit indices, including Chi-square/df ratio, RMSEA, GFI, and AGFI, all met acceptable thresholds, confirming the model's suitability. Among the components, human resources (mean = 6.12) received the highest score, while national values (mean = 4.06) scored the lowest. The distribution of scores across all components showed negative skewness, indicating that most respondents scored above the mean.

Discussion and Conclusion

The results highlight the multi-dimensional nature of managerial competencies in value-driven public organizations. The prominence of ideological-political and national values in the causal conditions dimension reflects the organization's mission and socio-political role, aligning with findings that value-based leadership fosters alignment and commitment within teams (Gholamrezayi & Hosseini, 2022; Rezayat & Eshaghi, 2023). The emphasis on interactive structures also resonates with the assertion that effective communication and structural connectivity enhance decision-making and organizational coherence (Ghannbari et al., 2022). The contextual conditions dimension underscores the importance of organizational culture, human resources, and shared values in sustaining long-term competency development. This aligns with research demonstrating that competency-based human resource management can drive both employee satisfaction and organizational performance (Aam Rachmat et al., 2022; Vaez et al., 2020; Yargholi et al., 2024).

The identification of political, social, economic, cultural, and technological conditions as intervening factors confirms that competencies cannot be viewed in isolation from the external environment. This is consistent with (Bondarenko et al., 2021) and (Sandoval-Almazan et al., 2024), who emphasize adaptability to environmental shifts, especially technological innovations, as a core managerial requirement.

The strategies dimension, which incorporates value promotion, service provision, and developmental initiatives, mirrors the frameworks proposed by (Oliver et al., 2022) and (Mohammadi et al., 2025),

advocating for an integrative approach to competency development that balances ethical, operational, and capacity-building considerations.

Finally, the consequences dimension validates the proposition that managerial competencies directly influence organizational excellence, employee development, and stakeholder satisfaction (Nayebpour & Sehhat, 2024; Rasouli et al., 2024). This reinforces the utility of the proposed model as both a diagnostic and developmental tool for enhancing managerial effectiveness in similar institutional settings.

In conclusion, this research presents a validated, context-specific competency model for managers in the Martyrs and Veterans Affairs Foundation. The model integrates organizational values, environmental contingencies, and strategic imperatives, offering a comprehensive framework for recruitment, training, and performance evaluation. Its applicability extends to other mission-driven public organizations that operate in culturally sensitive and politically significant environments.

References

- Aam Rachmat, M., Juddy Prabowo, R. M., Sri, H., Rahardianto, & Khaerul Rizal, A. (2022). Managerial Competence and Performance of Cimahi SMEs Mediated by Knowledge Management Effectiveness. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 1(6), 1165-1174. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i6.814>
- Bondarenko, V., Diugowanets, O., & Kurei, O. (2021). Transformation of Managerial Competencies within the Context of Global Challenges. *SHS Web of Conferences*, 9, 1. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002002>
- Ghannbari, S., Mofidi, R., & Torkman Rahmani, M. H. (2022). Presenting a Competency Model for Entrepreneurial Managers of Iranian State Media. *Quarterly Journal of Communications and Media*, 5(15), 91-65.
- Gholamrezayi, V., & Hosseini, S. A. (2022). Developing a Competency Model for Provincial Managers of the Country's Pension Fund. *Strategic National Defense Management Studies*, 22, 297-324.
- Kandarani, A., Younesi, J., Zamanpour, E., Farrokhi, N., Salimi, M., & Moghaddamzadeh, A. (2025). Designing and Validating a Model of Specific Competencies for Managers of Iran's Oil Terminals Company. *Educational Leadership Research Quarterly*, 9(33), 229-258.
- Khorshidi, A., & Zolghari, H. (2022). *Management and Leadership Theories*. Tehran: Yastoron Publishing.
- Mikla, A. (2025). Managerial Competencies Management—A Practical Approach. *Education Excellence and Innovation Management*: A, 17909-17915. https://www.wir.ue.wroc.pl/docstore/download/UEWRa28f1d564846421fafea59840a4d5e57/Mikla_Managerial_Competencies_Management_A_Practical.pdf
- Moghaddam Zadeh, H., Roshandel, T., & Seyed Javadin, S. R. (2023). Presenting a Competency Model for Public Relations Managers of Major Cities' Municipalities. *Interdisciplinary Studies in Communications and Media*, 6(19).
- Mohammadi, E., Bagheri, M., & Mohibi, S. a.-D. (2025). A proposed competency model for managers of public organizations (Case study: Budget and Planning Organization of the country). *Journal of Management, Education, and Development in the Digital Age*, 2(1), 69-87. <https://doi.org/10.61838/medda.2.1.6>
- Nayebpour, H., & Sehhat, S. (2024). Designing the competency model of human resource managers based on paradox theory (case study: information and communication technology industry). *International Journal of Organizational Analysis*, 32(7), 1181-1203. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3645>
- Oliver, L., Moosmayer, D. C., & Antonacopoulou, E. P. (2022). The Interdisciplinary Responsible Management Competence Framework: An Integrative Review of Ethics, Responsibility, and Sustainability Competences. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05261-4>
- Rasouli, M., Tari, G., & Baghaei, H. (2024). Structural Modeling of School Managers' Competencies as a Driver for Sustainable Development [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(2), 124-131. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.2.15>
- Rezayat, G., & Eshaghi, E. (2023). A Model of Jihadi Managers' Competencies. *Islamic Management*, 122, 125-158.
- Sadeqi Isfahani, M. R. (2022). Investigating the Competencies of Managers and Their Managerial Duties on Decision-Making and Employee Performance: Improving and Rebuilding Organizations and Businesses. *Volume 2*, 20-33.
- Sandoval-Almazan, R., Millan-Vargas, A. O., & Garcia-Contreras, R. (2024). Examining public managers' competencies of artificial intelligence implementation in local government: A quantitative study. *Government Information Quarterly*, 41(4), 101986. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101986>
- Spieler, K. S. (2024). Navigating Autonomy, Competence, and Relatedness: Insights from Middle Managers in Norway. *Administrative Sciences*, 14(5), 102. <https://doi.org/10.3390/admsci14050102>

- Vaez, R., Seyed Taqvi, M. A., Hossein Pour, D., & Taji, F. (2020). A Model of Human Resource Managers' Competencies in Government Organizations in the Context of Globalization. *Management Studies on Improvement and Transformation*, 29(96), 9-44.
- Yargholi, B., Rafiei, M., & Akbarnejad, V. (2024). Identifying the Concept of Managerial Competency from the Perspective of Teachers in Maragheh. *New Approaches in Educational Management Journal*, 1(1), 12-32. https://ntea.urmia.ac.ir/article_121480.html?lang=en
- Zaharov, D., & Kashtanova, Y. (2024). Leadership Management and Modern Profile of Key Competencies of a Manager. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, 13(1), 39-43. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-39-43>