



مدل شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان های دولتی با

استفاده از رویکرد مدل معادالت ساختاری

<p>مهسا حبیبی^۱ جاوید رخشانی^۲ محمد روحی عیسی لو^۲ فرزاد ستاری اردبیلی^۲</p>	<p>تاریخ چاپ: ۱۰ دی ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۵ آذر ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۸ آذر ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۱۴ آبان ۱۴۰۴</p>	<p>شيوه استناددهی: حبیبی، مهسا، رخشانی، جاوید، روحی عیسی لو، محمد، و ستاری اردبیلی، فرزاد. (۱۴۰۴). مدل شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان های دولتی با استفاده از رویکرد مدل معادالت ساختاری. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۵)، ۲۲-۱.</p>
--	---	---

چکیده

هدف این پژوهش طراحی و آزمون یک مدل ساختاری برای تبیین شایستگی های مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان های دولتی است. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی-همبستگی است و با رویکرد آمیخته انجام شد. در مرحله کیفی، با مشارکت ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران دولتی استان اردبیل و با بهره گیری از مدل پارادایمی استراوس و کوربین، مقوله ها و ابعاد اصلی استخراج گردید. در مرحله کمی، داده ها از ۳۸۴ مدیر سازمان های دولتی به روش نمونه گیری تصادفی ساده و با پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شد. تحلیل داده ها با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار AMOS انجام گرفت و روایی همگرا، پایایی کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. نتایج نشان داد شرایط الزام آور بر پدیده محوری، پدیده محوری بر راهبردها، و راهبردها بر پیامدها اثر مثبت و معنادار دارند ($p < 0.001$). همچنین شرایط زمینه ای و مداخله گر به طور معنادار راهبردهای شایستگی را تبیین کردند. شاخص های برازندگی (RMSEA، TLI، CFI) حاکی از برازش مطلوب مدل بودند. مدل پیشنهادی، چارچوبی معتبر برای توسعه شایستگی مدیران مبتنی بر مدیریت منابع انسانی پایدار فراهم می کند و می تواند به بهبود پایداری عملکرد کارکنان و سازمان های دولتی کمک کند.

واژگان کلیدی: شایستگی مدیران؛ مدیریت منابع انسانی پایدار؛ معادلات ساختاری؛ سازمان های دولتی

مشخصات نویسندگان:

- دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران
- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

پست الکترونیکی: j.Rakhshani@iau.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.
انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Designing a Structural Model of Managerial Competencies Based on Sustainable Human Resource Management in Public Organizations

Mahsa Habibi ¹ Javid Rakhshani ^{2*} Mohammad Rouhi Essalou ² Farzad Sattari Ardebili ²	Submit Date: 05 November 2025 Revise Date: 29 November 2025 Accept Date: 06 December 2025 Publish Date: 31 December 2025	How to cite: Habibi, M., Rakhshani, J., Rouhi Essalou, M., & Sattari Ardebili, F. (2025). Designing a Structural Model of Managerial Competencies Based on Sustainable Human Resource Management in Public Organizations. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(5), 1-22.
---	---	--

Abstract

This study aims to design and empirically test a structural model explaining managerial competencies through a sustainable human resource management approach in public organizations. This applied, descriptive–correlational research adopted a mixed-methods design. In the qualitative phase, 15 academic experts and senior public managers from Ardabil Province participated in developing the conceptual model using Strauss and Corbin’s paradigm model. In the quantitative phase, data were collected from 384 public-sector managers selected via simple random sampling using a researcher-developed questionnaire. Structural equation modeling (SEM) was conducted in AMOS, and convergent validity, Cronbach’s alpha, and composite reliability were confirmed. The results indicated significant positive effects of causal conditions on the core phenomenon, the core phenomenon on strategies, and strategies on outcomes ($p < 0.001$). Contextual and intervening conditions also significantly influenced competency-based strategies. Overall fit indices (CFI, TLI, RMSEA) demonstrated an acceptable to strong model fit. The proposed model provides a valid and integrated framework for developing managerial competencies grounded in sustainable HRM and offers practical implications for enhancing employee and organizational performance sustainability in public organizations.

Keywords: *Managerial competencies; Sustainable human resource management; Structural equation modeling; Public organizations*

Authors’ Information:

j.Rakhshani@iau.ir

1. Student, Department of Public Administration, Ard.C., Islamic Azad University, Ardabil, Iran
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Ard.C., Islamic Azad University, Ardabil, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات عمیق اقتصادی، فناورانه و اجتماعی، ماهیت مدیریت در سازمان‌ها را به‌طور بنیادین دگرگون کرده است. سازمان‌های امروزی، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، در محیطی پیچیده، ناپایدار و چندذی‌نفعی فعالیت می‌کنند که در آن پاسخگویی، کارآمدی، مشروعیت اجتماعی و پایداری به‌صورت هم‌زمان مطالبه می‌شود. در چنین شرایطی، نقش مدیران از اجرای صرف وظایف اداری فراتر رفته و به کنشگران کلیدی در هدایت منابع انسانی، ایجاد ارزش عمومی و تضمین بقای بلندمدت سازمان تبدیل شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیریتی به‌عنوان مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و قابلیت‌های رفتاری، یکی از مهم‌ترین عوامل تمایز عملکرد مدیران و سازمان‌ها در این محیط‌های پیچیده به‌شمار می‌آید (López-Fernández & Romero-Fernández, 2025; Zaharov & Kashtanova, 2024).

مفهوم شایستگی از اوایل دهه ۱۹۷۰ وارد ادبیات مدیریت شد و به‌تدریج به یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی تبدیل گردید. شایستگی‌ها به‌طور کلی به ویژگی‌هایی اطلاق می‌شود که امکان بروز عملکرد اثربخش و برتر را در موقعیت‌های شغلی فراهم می‌سازد. مدل‌های شایستگی، ابزاری برای شناسایی، توسعه و ارزیابی این ویژگی‌ها هستند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا میان الزامات راهبردی و قابلیت‌های انسانی خود هم‌راستایی ایجاد کنند (Bhagat & El Achmar, 2023; Draganidis & Mentzas, 2006). در این میان، توسعه مدل‌های شایستگی مدیریتی به‌عنوان زیربنای تصمیم‌گیری‌های کلیدی نظیر انتخاب، آموزش، جانشین‌پروری و ارزیابی مدیران، اهمیت مضاعفی یافته است (Chung & Chen, 2021; Garman et al., 2018).

با گسترش پیچیدگی وظایف مدیریتی، انتظار از مدیران صرفاً به مهارت‌های فنی یا اداری محدود نمی‌شود. مدیران امروزی باید قادر باشند در شرایط عدم قطعیت تصمیم‌گیری کنند، تعاملات چندسطحی با ذی‌نفعان را مدیریت نمایند، تغییرات فناورانه را هدایت کنند و در عین حال، پیامدهای اجتماعی و انسانی تصمیمات خود را در نظر بگیرند. مطالعات متعددی بر ضرورت بازتعریف شایستگی‌های مدیران در پاسخ به دیجیتالی‌شدن، جهانی‌شدن و تغییر انتظارات اجتماعی تأکید کرده‌اند (Kissi et al., 2025; Rai et al., 2025; Stenger & Jonker, 2024). این تحولات موجب شده است که مدل‌های سنتی شایستگی، که عمدتاً بر کارایی کوتاه‌مدت و کنترل متمرکز بودند، دیگر پاسخگوی نیازهای سازمان‌ها نباشند.

در کنار این تحولات، مفهوم پایداری به یکی از گفتمان‌های مسلط در مدیریت و سیاست‌گذاری عمومی تبدیل شده است. پایداری، سازمان‌ها را ملزم می‌کند که علاوه بر اهداف اقتصادی، به پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی فعالیت‌های خود نیز توجه کنند. در این چارچوب، مدیریت منابع انسانی پایدار به‌عنوان رویکردی نوین مطرح شده است که تلاش می‌کند تعادل میان عملکرد سازمانی، رفاه کارکنان و منافع جامعه را برقرار سازد.

(Ehnert, 2014; Stahl et al., 2020). این رویکرد، منابع انسانی را نه صرفاً به عنوان عاملی برای تولید، بلکه به مثابه سرمایه‌ای اجتماعی و

اخلاقی در نظر می‌گیرد که باید در بلندمدت حفظ و توسعه یابد (Aust et al., 2020; Mariappanadar & Kramar, 2014).

مدیریت منابع انسانی پایدار بر مجموعه‌ای از اصول تأکید دارد که شامل توجه به سلامت و رفاه کارکنان، توسعه قابلیت‌های بلندمدت، عدالت

سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و کاهش پیامدهای منفی تصمیمات مدیریتی است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رویکردهای ناپایدار در مدیریت

منابع انسانی، اگرچه ممکن است در کوتاه‌مدت منجر به افزایش بهره‌وری شوند، اما در بلندمدت آسیب‌های جدی به کارکنان و سازمان وارد

می‌کنند (Bush, 2020; Mariappanadar, 2003). از این منظر، شایستگی مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق یا تضعیف پایداری منابع

انسانی ایفا می‌کند، زیرا مدیران هستند که سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی را تفسیر و اجرا می‌کنند (Manzoor et al., 2019; Wagner,

2013).

ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که پیوند میان شایستگی‌های مدیریتی و مدیریت منابع انسانی پایدار، به‌ویژه در بخش دولتی، هنوز به‌طور نظام‌مند مورد

بررسی قرار نگرفته است. در حالی که مطالعات متعددی به شناسایی شایستگی‌های مدیران در صنایع مختلف پرداخته‌اند (Liang & Kakemam,

2025; Mikła, 2025; Ogbara & Chukwunwa, 2025)، کمتر پژوهشی تلاش کرده است این شایستگی‌ها را در قالب یک مدل

ساختاری و با رویکرد پایداری تحلیل کند. این خلأ پژوهشی در سازمان‌های دولتی اهمیت بیشتری می‌یابد، زیرا مدیران دولتی علاوه بر کارایی

سازمانی، مسئول تحقق ارزش‌های عمومی و پاسخگویی اجتماعی نیز هستند (Mohammadi et al., 2025; Soveidi & Dosti, 2025).

سازمان‌های دولتی معمولاً با چالش‌هایی نظیر بوروکراسی پیچیده، محدودیت‌های سیاسی و اجتماعی، فشارهای پاسخگویی عمومی و انتظارات

متناقض ذی‌نفعان مواجه‌اند. این شرایط، ضرورت برخورداری مدیران از شایستگی‌هایی فراتر از مهارت‌های فنی را برجسته می‌سازد. شایستگی‌هایی

مانند تفکر سیستمی، مدیریت تغییر، اخلاق حرفه‌ای، توانایی ایجاد مشارکت و درک پیامدهای اجتماعی تصمیمات، از جمله قابلیت‌هایی هستند که

برای هدایت پایدار سازمان‌های دولتی حیاتی تلقی می‌شوند (Bigley & Roberts, 2014; Shimoni, 2017). مطالعات اخیر در ایران نیز بر

لزوم بومی‌سازی مدل‌های شایستگی مدیران دولتی متناسب با شرایط نهادی و فرهنگی کشور تأکید کرده‌اند (Naimati et al., 2025; Nili,

Ahmadabadi et al., 2025).

از سوی دیگر، شواهد تجربی نشان می‌دهد که استقرار رویکردهای مدیریت منابع انسانی پایدار، بدون وجود مدیرانی شایسته و همسو با این رویکرد،

عملاً امکان‌پذیر نیست. مدیران، حلقه واسط میان سیاست‌های کلان منابع انسانی و تجربه زیسته کارکنان هستند و نگرش‌ها و تصمیمات آنان می‌تواند

پایداری یا ناپایداری را در عمل رقم بزند (Piwowar-Sulej et al., 2023; Sypniewska et al., 2023). بنابراین، طراحی مدلی که

بتواند روابط میان شرایط علی، شایستگی‌های محوری مدیران، راهبردهای سازمانی و پیامدهای پایداری را به صورت یکپارچه تبیین کند، یک ضرورت نظری و کاربردی محسوب می‌شود (Ehnert et al., 2016; Scavarda et al., 2019).

با وجود پیشرفت‌های نظری در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار و توسعه مدل‌های شایستگی، همچنان پرسش‌های اساسی درباره چگونگی تلفیق این دو حوزه باقی مانده است. بسیاری از مدل‌های شایستگی موجود، بر عملکرد کوتاه‌مدت یا الزامات خاص یک صنعت تمرکز دارند و کمتر به پیامدهای انسانی و اجتماعی تصمیمات مدیریتی توجه کرده‌اند (Hong-hua & Yan-hua, 2009; Raja & Aisha, 2012). در مقابل، رویکردهای پایداری گاه به صورت انتزاعی مطرح شده و از پیوند عملی با شایستگی‌های مدیریتی غفلت کرده‌اند (Aust et al., 2020; Stahl et al., 2020). این شکاف نظری، ضرورت انجام پژوهش‌هایی را برجسته می‌سازد که بتوانند چارچوبی تلفیقی و ساختاری ارائه دهند.

در سال‌های اخیر، برخی مطالعات تلاش کرده‌اند با استفاده از روش‌های پیشرفته تحلیلی، مدل‌های شایستگی را بازنگری کنند. بهره‌گیری از روش‌های داده‌کاوی، تحلیل متون و مدل‌های آماری پیچیده، امکان شناسایی الگوهای پنهان شایستگی را فراهم کرده است (Chung & Chen, 2018; Garman et al., 2021). همچنین پژوهش‌های جدید در حوزه صنایع راهبردی و سازمان‌های دولتی، نشان داده‌اند که شایستگی‌های مدیریتی نقش مستقیمی در ارتقای عملکرد، نوآوری و پایداری سازمانی دارند (Kissi et al., 2025; Liang & Kakemam, 2025). با این حال، همچنان نیاز به مدل‌هایی احساس می‌شود که بتوانند این روابط را در قالب یک ساختار منسجم و قابل آزمون تبیین کنند.

با توجه به مطالب فوق، می‌توان گفت که شایستگی مدیران و مدیریت منابع انسانی پایدار دو مفهوم به شدت به هم پیوسته‌اند که تعامل آن‌ها سرنوشت سازمان‌های دولتی را در مواجهه با چالش‌های آینده رقم می‌زند. عدم توجه به این پیوند، می‌تواند منجر به اتخاذ سیاست‌های منابع انسانی شود که اگرچه در ظاهر کارآمدند، اما در بلندمدت موجب فرسایش سرمایه انسانی و کاهش اعتماد عمومی می‌شوند (Bush, 2020; Mariappanadar & Kramar, 2014). در مقابل، توسعه مدل‌های شایستگی مبتنی بر پایداری، می‌تواند زمینه‌ساز تصمیم‌گیری‌های متوازن، ارتقای کیفیت مدیریت و افزایش تاب‌آوری سازمان‌های دولتی گردد (Mohammadi et al., 2025; Soveidi & Dosti, 2025).

بر این اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر سازمان‌های دولتی و با بهره‌گیری از ادبیات شایستگی‌های مدیریتی و مدیریت منابع انسانی پایدار، در پی آن است که یک مدل ساختاری جامع ارائه دهد که روابط میان مؤلفه‌های کلیدی این حوزه را به صورت نظام‌مند تبیین کند. هدف این مطالعه طراحی و تبیین مدل ساختاری شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی است.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر، از نظرهدف، کاربردی و از نظرماهیت و روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته با ۷۸ سوال از مفاهیم مرحله کیفی که در مرحله اول با مشارکت گروه خبرگان شامل ۱۵ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی و اساتید

دانشگاهی حوزه منابع انسانی بر اساس مدل پارادیمی استراوس و کوربین با انجام رویی و پایایی با مقیاس ۵ درجه لیکرت بدست آمده، استفاده شده است. جامعه نمونه آماری پژوهش در مرحله کمی مدیران سازمان‌های دولتی می‌باشد که در رده مدیریتی ۳۸۴ پرسشنامه توزیع شده است. بمنظور دستیابی به آمار توصیفی نرم افزار SPSS مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول ۱. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۳۴۲	۸۹/۱
زن	۴۲	۱۰/۹
جمع	۳۸۴	۱۰۰

همچنین برای بررسی ارتباط بین متغیرهای تحقیق از مدل معادلات ساختاری (SEM) شامل تحلیل عاملی مرتبه دوم و تحلیل مسیر استفاده شده است. نرم افزار مورد استفاده در این مطالعه نرم افزار تخصصی آماری Amos است. برای بررسی پایایی پرسشنامه این مطالعه از ضریب آلفای کرونباخ و از پایایی ترکیبی (CR) استفاده گردیده است. هم‌چنین، برای بررسی روایی پرسشنامه از نظرات خبرگان و همچنین شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. با توجه به نتایج بدست آمده، چون بار عاملی هیچ سوالی کمتر از ۰.۵ نبوده و آماره‌ی T هیچ سوالی کمتر از ۱.۹۶ نیست و هم چنین معنی داری برای تمامی سوالات کمتر از ۰.۰۵ است، لذا هیچ یک از سوالات از مدل حذف نمی‌شود. همچنین چون مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی عوامل بزرگتر از ۰.۷ است، لذا پایایی سازه‌های این عوامل بالا بوده و نشان می‌دهد که سوالات مربوط به عوامل دارای برازش مناسبی هستند. هم‌چنین، چون مقادیر پایایی ترکیبی (CR) برای تمامی عوامل بزرگتر از ۰.۷ بدست آمد، لذا سازه‌ها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند.

جدول ۲. AVE، پایایی ترکیبی و پایایی کرونباخ

شاخص	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
مزیت هم‌رقابتی	۰/۶۷	۰/۹۲	۰/۹۲
مدیریت آینده و تغییر	۰/۷۲	۰/۹۴	۰/۹۳
مدیریت ارزش همگانی	۰/۷۶	۰/۹۵	۰/۹۴
شایستگی وظیفه‌ای	۰/۷۲	۰/۹۴	۰/۹۳
شایستگی عمومی	۰/۷۲	۰/۹۳	۰/۸۰
راهبرد شایستگی ارگانیکی سازمان	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۹۴
راهبرد شایستگی مکانیکی سازمان	۰/۶۹	۰/۹۳	۰/۹۳
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۹۴
فرهنگ سازمانی	۰/۷۶	۰/۹۵	۰/۹۵
تفکر سیستمی مدیران	۰/۶۴	۰/۹۱	۰/۹۱

فرهنگ سستی و ریسک‌گریزی سازمانی	۰/۷۴	۰/۹۲	۰/۹۲
محدودیت سیاسی و اجتماعی	۰/۷۸	۰/۹۴	۰/۹۳
پایداری عملکرد کارکنان	۰/۶۹	۰/۹۰	۰/۹۰
پایداری عملکرد سازمانی	۰/۶۰	۰/۹۰	۰/۸۹

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از دو شاخص چولگی و کشیدگی جهت استفاده شده است. به منظور برازش مدل، از مدلیابی معادلات ساختاری با بکارگیری روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری یک تحلیل چند متغیری بسیار نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیره و به بیان دقیقتر بسط مدل خطی کلی GLM است که به محقق امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به‌طور همزمان مورد آزمون قرار دهند. برخی از شاخص‌های برازندگی که در معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفته‌اند به شرح زیر می‌باشند:

الف) ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA): این شاخص بر مبنای تحلیل ماتریس باقیمانده قرار دارد و برخلاف بسیاری از شاخص‌های برازش برای فواصل اطمینان مختلف نیز قابل محاسبه است. این شاخص بر مبنای پارامتر غیرمرکزی قرار دارد. مقدار این شاخص اگر برابر صفر باشد نشان دهنده کوچکتر بودن کای-اسکور نسبت به درجه آزادی می‌باشد.

ب) کای-اسکور بهنجار: این شاخص از تقسیم آماره کای-اسکور به درجه آزادی حاصل می‌شود. دیدگاهها درباره مقدار قابل قبول برای این شاخص متفاوت می‌باشد. اگر مقدار کای-اسکور معینار نباشد نشان دهنده تفاوت مدل تدوین شده پژوهش با مدل مطلوب می‌باشد. برخی نسبت کای-اسکور به درجه آزادی را بین ۱ تا ۳، برخی بین ۱ تا ۵، برخی کوچکتر از ۳ و برخی کوچکتر از ۲ قابل قبول میدانند. در این پژوهش مقادیر کمتر از ۵ به عنوان حد قابل قبول در نظر گرفته شده است.

ج) شاخص‌های برازش نسبی: این شاخص‌ها که شامل GFI ، CFI ، NFI ، RFI ، $NNFI$ ، RMR و $AGFI$ می‌باشد، جزو شاخص‌های نسبی می‌باشند که نشان دهنده میزان همخوانی مدل به دست آمده با مدل مطلوب است. در مقالات پژوهشی، شاخص‌های نسبی در بازه ۰/۹۰ تا ۱ مورد توجه و مطلوب هستند.

جدول ۳. مربع (توان دوم) ارتباط (ضریب همبستگی) هر سازه با سایر سازه‌ها در متغیر شرایط علی و الزام‌آور

مزیت هم‌رقابتی	مدیریت آینده و تغییر	مدیریت ارزش همگانی	میانگین واریانس استخراج شده
مزیت هم‌رقابتی	۰/۴۹	۰/۵۱	۰/۶۷
مدیریت آینده و تغییر	۰/۴۹	۰/۴۵	۰/۷۲
مدیریت ارزش همگانی	۰/۵۱	۰/۴۵	۰/۷۶

جدول ۴. مربع (توان دوم) ارتباط (ضریب همبستگی) هر سازه با سایر سازه‌ها در متغیر پدیده محوری

شایستگی وظیفه‌ای	شایستگی عمومی	میانگین واریانس استخراج شده
شایستگی وظیفه‌ای	۰/۵۶	۰/۷۲
شایستگی عمومی	۰/۵۶	۰/۷۲

جدول ۵. مربع (توان دوم) ارتباط (ضریب همبستگی) هر سازه با سایر سازه‌ها در متغیر راهبردها

	۱	۲	میانگین واریانس استخراج شده
راهبرد شایستگی ارگانیک سازمان		۰/۶۳	۰/۷۵
راهبرد شایستگی ارگانیک سازمان	۰/۶۳		۰/۶۹

جدول ۶. مربع (توان دوم) ارتباط (ضریب همبستگی) هر سازه با سایر سازه‌ها در متغیر عوامل زمینهای

	۱	۲	۳	میانگین واریانس استخراج شده
حمایت سازمانی ادراک شده		۰/۶۶	۰/۵۱	۰/۷۵
فرهنگ سازمانی	۰/۶۶		۰/۴۸	۰/۷۶
تفکر سیستمی مدیران	۰/۵۱	۰/۴۸		۰/۶۴

جدول ۷. مربع (توان دوم) ارتباط (ضریب همبستگی) هر سازه با سایر سازه‌ها در متغیر عوامل مداخله‌گر

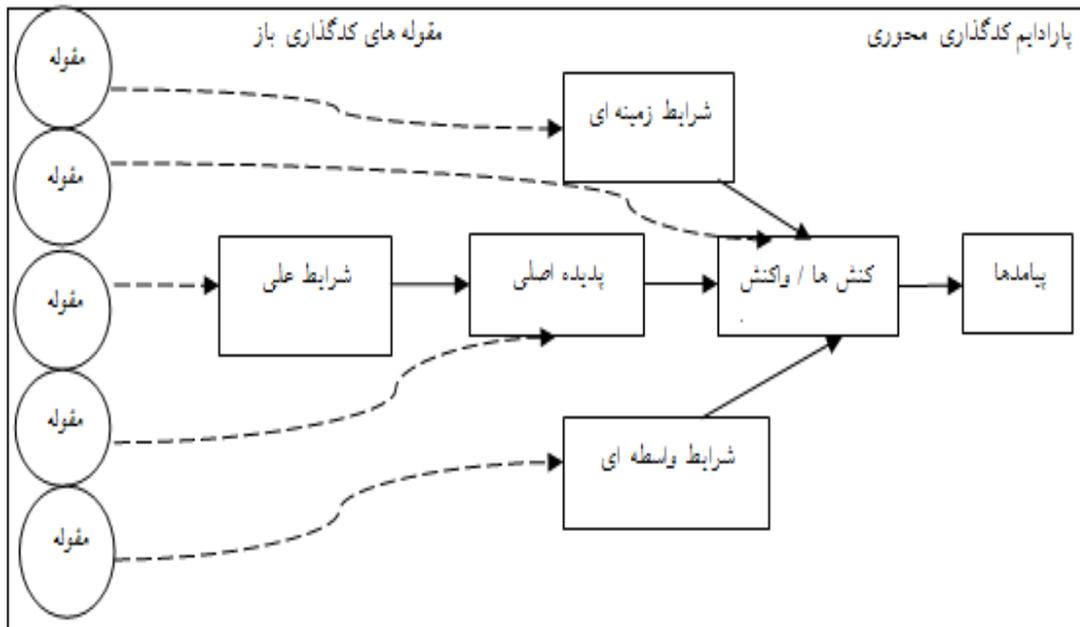
	۱	۲	میانگین واریانس استخراج شده
فرهنگ سنتی و ریسک‌گریزی سازمانی		۰/۵۵	۰/۷۴
محدودیت سیاسی و اجتماعی	۰/۵۵		۰/۷۸

جدول ۸. مربع (توان دوم) ارتباط (ضریب همبستگی) هر سازه با سایر سازه‌ها در متغیر پیامدها

	۱	۲	میانگین واریانس استخراج شده
پایداری عملکرد کارکنان		۰/۵۱	۰/۶۹
پایداری عملکرد سازمانی	۰/۵۱		۰/۶۰

در پایان، از مدل معادلات ساختاری استفاده شده و نمودار مسیر برای مدل کلی پژوهش شامل تمامی متغیرهای مطالعه رسم شده و شاخص‌های نیکویی برازش برای این مدل کلی بدست آمده است.

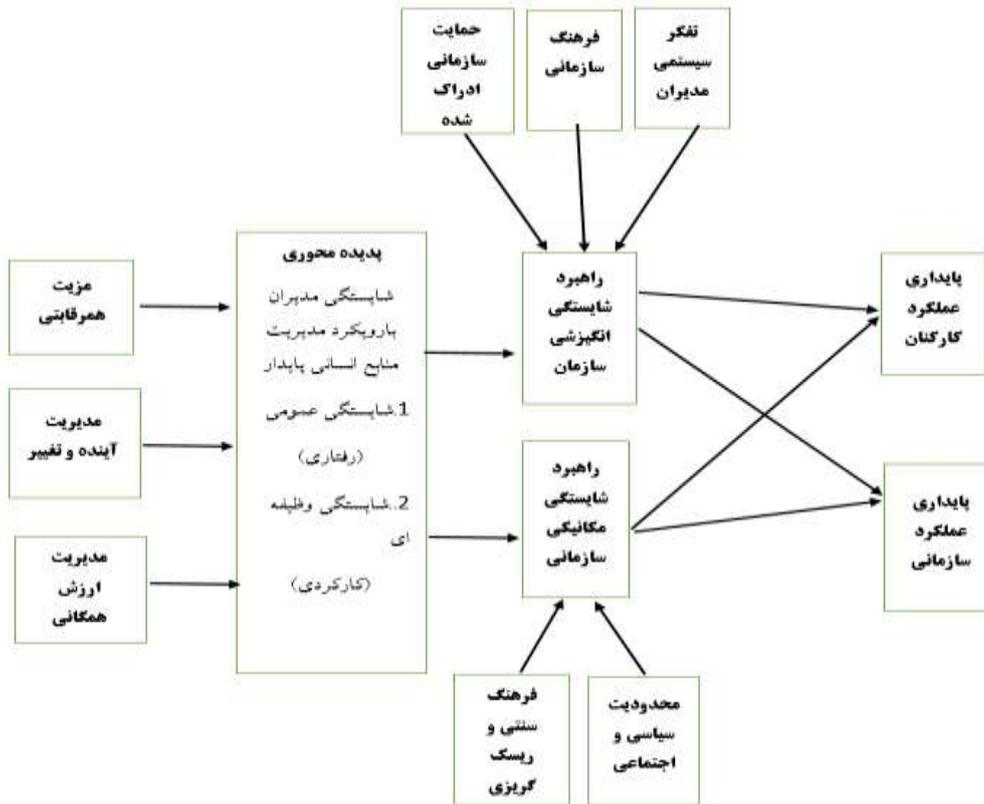
مدل ساختاری شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی استان اردبیل براساس مدل استراوس و کوربین طراحی شده است که شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱ مدل پارادایمی استراوس و کوربین

بنابراین مدل مفهومی پژوهش مدلی است با فرضیه‌های :

- شرایط الزام آور شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی سبز (مزیت هم‌رقابتی، مدیریت آینده و تغییر، مدیریت ارزش همگانی) بر فعالیت‌های شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی سبز (شایستگی عمومی (رفتاری) و شایستگی وظیفه ای (کارکردی)) تاثیر معنا داری دارد.
- فعالیت‌های شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی سبز (شایستگی عمومی (رفتاری) و شایستگی وظیفه ای (کارکردی)) بر راهبردها (شایستگی انگیزشی سازمان و شایستگی مکانیکی سازمانی) تاثیر معنا داری دارد.
- عوامل زمینه‌ای شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی سبز (تفکر سیستمی مدیران، فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده) بر راهبردها (شایستگی انگیزشی سازمان و شایستگی مکانیکی سازمانی) تاثیر معنا داری دارد.
- عوامل مداخله گر شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی سبز (محدودیت سیاسی و اجتماعی و فرهنگ سنتی و ریسک‌گریزی) بر راهبردها (شایستگی انگیزشی سازمان و شایستگی مکانیکی سازمانی) تاثیر معنا داری دارد.
- راهبردهای شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی سبز (شایستگی انگیزشی سازمان و شایستگی مکانیکی سازمانی) بر پیامدها (پایداری عملکرد کارکنان و پایداری عملکرد سازمانی) تاثیر معنا داری دارد.



شکل ۲. مدل مفهومی شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های دولتی استان اردبیل

یافته‌ها

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از دو شاخص چولگی و کشیدگی جهت استفاده شده است. اگر میزان شاخص کشیدگی برای متغیری در بازه $(+3, -3)$ و مقدار چولگی مربوط به آن در بازه $(+2, -2)$ قرار داشته باشد، میتوان گفت که آن متغیر از توزیع نرمال پیروی میکند.

جدول ۹. میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش

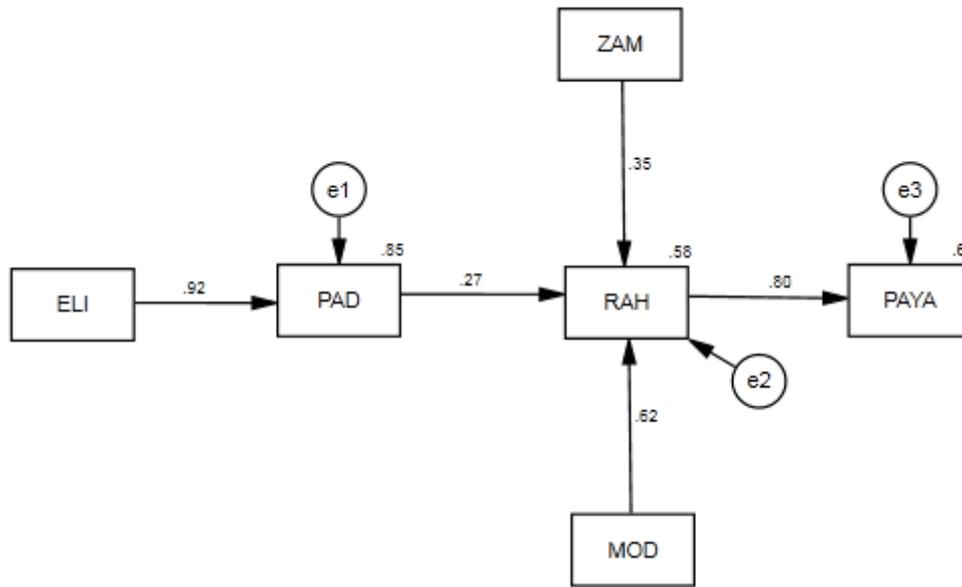
متغیر	چولگی	کشیدگی
شرایط علی و الزام‌آور	-۰/۹۴	-۰/۵۰
مزیت همرفابتی	-۱/۰۴	-۰/۰۸
مدیریت آینده و تغییر	-۱/۲۱	۰/۵۳
مدیریت ارزش همگانی	-۰/۸۷	-۰/۷۱
پدیده محوری	-۱/۱۳	۰/۵۱
شایستگی وظیفه‌ای	-۱/۱۵	۰/۳۰
شایستگی عمومی	-۰/۵۴	۰/۱۳
عوامل زمینه‌ای	-۱/۰۸	۰/۳۷
حمایت سازمانی ادراک شده	-۱/۲۳	۰/۶۹
فرهنگ سازمانی	-۱/۳۷	۱/۲۷

تفکر سیستمی مدیران	-۰/۹۸	۰/۰۳
راهبردها	-۰/۹۶	-۰/۰۱
راهبرد شایستگی ارگانیک سازمان	-۱/۴۴	۱/۱۸
راهبرد شایستگی ارگانیک سازمان	-۱/۰۶	۰/۲۷
عوامل مداخله‌گر	-۱/۰۸	۰/۱۴
فرهنگ سنتی و ریسک‌گریزی سازمانی	-۰/۹۴	-۰/۳۶
محدودیت سیاسی و اجتماعی	-۱/۳۹	۱/۲۷
پیامدها	-۱/۰۹	۰/۰۸
پایداری عملکرد کارکنان	-۱/۱۸	۰/۰۸
پایداری عملکرد سازمانی	-۱/۰۳	-۰/۰۱

نتایج ارائه شده در جدول ۹ نشان می‌دهد که میزان چولگی برای تمامی متغیرهای پژوهش در بازه (+۲, -۲) و میزان کشیدگی مربوط به آنها در بازه (+۳, -۳) قرار دارد. لذا، میتوان گفت که تمامی متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال پیروی میکنند. همچنین در شکل ۳ مدل برازشی را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. همانطور که در جدول ۴-۵ مشاهده میشود شاخص جذر میانگین مربعات خطای برآورد مدل برابر با ۰/۰۹۱ به دست آمده است که نشان می‌دهد مدل از برازش مطلوبی برخوردار است (زیرا در برازش مطلوب این معیار کمتر از ۰/۱ است). مقدار آماره کای-اسکور به درجه آزادی برابر با ۴/۲۸ شده و کوچکتر از ۵ میباشد. همچنین، دیگر شاخص‌های برازش مدل اکثراً در محدوده قابل قبول یا مطلوب قرار دارند. شاخص‌های برازندگی مدل نشان می‌دهد که برازش مدل معنی‌دار و قابل قبول است.

جدول ۱۰. شاخص‌های برازش مدل

شاخص	مقدار	مقدار مطلوب	وضعیت
خی دو نسبی	۴/۲۸	کمتر از ۵	مطلوب
شاخص میانگین مجذور پس ماندها	۰/۰۶	کمتر از ۰/۰۵	قابل قبول
شاخص نیکویی برازش	۰/۸۳	بزرگتر از ۰/۹	قابل قبول
شاخص تناسب به‌هنجار	۰/۹۵	بزرگتر از ۰/۹	مطلوب
شاخص تناسب فزاینده	۰/۹۶	بزرگتر از ۰/۹	مطلوب
شاخص توکر لوئیس	۰/۹۰	بزرگتر از ۰/۹	مطلوب
شاخص تناسب مقایسه‌ای	۰/۹۶	بزرگتر از ۰/۹	مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۰۹۱	کمتر از ۰/۱	مطلوب



شکل ۳. نتایج کلی برآورد الگوی معادلات ساختاری پژوهش (برآزش مدل محوری پژوهش)

همانطور که در شکل ۳ ملاحظه میشود، عوامل علی و الزام آور بر پدیده محوری تأثیر معنیداری دارد. زیرا سطح معنیداری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچکتر شده است و آماره تی مربوط به آن نیز برابر با ۴۵/۸۱ و خارج از بازه (۱/۹۶, -۱/۹۶) قرار دارد (جدول ۱۱). ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰/۹۲ شده و مثبت میباشد. به بیان دیگر، براساس یافته‌های این پژوهش، عوامل علی و الزام آور بر پدیده محوری تأثیر مثبت و معنیداری دارد. در نتیجه، فرضیه اصلی اول پژوهش در سطح خطای پنج درصد مورد تأیید قرار گرفت. پدیده محوری بر راهبردها تأثیر معنیداری دارد. زیرا سطح معنیداری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچکتر شده است و آماره تی مربوط به آن نیز برابر با ۸/۲۹ شده و خارج از بازه (۱/۹۶, -۱/۹۶) قرار دارد (جدول ۱۱). ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۲۷ شده و مثبت میباشد. به بیان دیگر، براساس یافته‌های این پژوهش، پدیده محوری بر راهبردها تأثیر مثبت و معنیداری دارد. در نتیجه، فرضیه اصلی دوم پژوهش در سطح خطای پنج درصد مورد تأیید قرار گرفت. راهبردها بر پیامدها تأثیر معنیداری دارد. زیرا سطح معنیداری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچکتر شده است و آماره تی مربوط به آن نیز برابر با ۲۵/۸۸ و خارج از بازه (۱/۹۶, -۱/۹۶) قرار دارد (جدول ۱۱). ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۸۰ و مثبت شده است. به بیان دیگر، براساس یافته‌های این پژوهش، راهبردها بر پیامدها تأثیر مثبت میگذارد. در نتیجه، فرضیه اصلی سوم پژوهش در سطح خطای پنج درصد مورد تأیید قرار گرفت. شرایط مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر معنیداری دارد. زیرا سطح معنیداری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچکتر شده است و آماره تی مربوط به آن نیز برابر با ۱۸/۸۳ و خارج از بازه (۱/۹۶, -۱/۹۶) قرار دارد (جدول ۱۱). ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۶۲ و مثبت شده است. در نتیجه براساس یافته‌های این پژوهش، شرایط مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر مثبت میگذارد. لذا، فرضیه اصلی چهارم پژوهش در سطح خطای پنج درصد مورد تأیید قرار گرفت. شرایط زمینه‌ای بر راهبردها تأثیر معنیداری دارد. زیرا سطح معنیداری مربوط به

این رابطه از ۰/۰۵ کوچکتر شده است و آماره تی مربوط به آن نیز برابر با ۱۰/۶۹ و خارج از بازه (۱/۹۶, -۱/۹۶) قرار دارد (جدول ۱۱). ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۳۵ و مثبت شده است. در نتیجه براساس یافته‌های این پژوهش، شرایط زمینه‌ای بر راهبردها تأثیر مثبت می‌گذارد. لذا، فرضیه اصلی پنجم پژوهش در سطح خطای پنج درصد مورد تأیید قرار گرفت. به طور کلی نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش با استفاده از مدل کلی برازش شده را میتوان در جدول ۱۰ مشاهده کرد:

جدول ۱۰. نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معنیداری	نتیجه
۱	عوامل علی و الزام‌آور ← پدیده محوری	۰/۹۲	۴۵/۸۱	۰/۰۰۱	تأیید
۲	پدیده محوری ← راهبردها	۰/۲۷	۸/۲۹	۰/۰۰۱	تأیید
۲	راهبردها ← پیامدها	۰/۸۰	۲۵/۸۷	۰/۰۰۱	تأیید
۴	شرایط مداخله‌گر ← راهبردها	۰/۶۲	۱۸/۸۳	۰/۰۰۱	تأیید
۵	شرایط زمینه‌ای ← راهبردها	۰/۳۵	۱۰/۶۹	۰/۰۰۱	تأیید

با توجه به نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش و پیچیدگی مدل، جهت برازش مدل فرعی و آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش، از مدلیابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار آموس استفاده شد. به منظور برازش مدل فرعی پژوهش از شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری استفاده به عمل آمد که براساس آن، شاخص‌ها بدینگونه برآورد شده است:

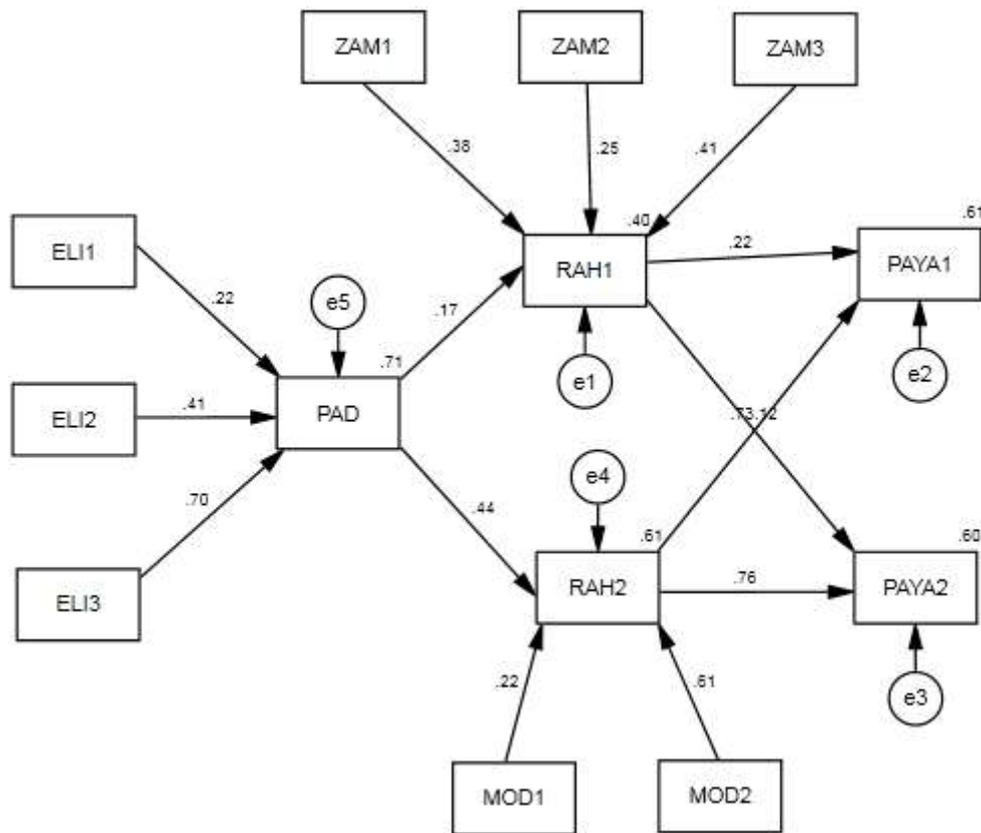
جدول ۱۱. شاخص‌های برازش مدل

شاخص	مقدار	مقدار مطلوب	وضعیت
خى دو نسبى	x^2/df	۵/۹۸	کمتر از ۵ قابل قبول
شاخص میانگین مجذور پس ماندها	RMR	۰/۰۸۴	کمتر از ۰/۰۵ قابل قبول
شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۷۵	بزرگتر از ۰/۹ قابل قبول
شاخص تناسب به‌هنگار	NFI	۰/۹۰	بزرگتر از ۰/۹ مطلوب
شاخص تناسب فزاینده	IFI	۰/۹۱	بزرگتر از ۰/۹ مطلوب
شاخص توکر لوئیس	TLI	۰/۹۰	بزرگتر از ۰/۹ مطلوب
شاخص تناسب مقایسه‌ای	CFI	۰/۹۱	بزرگتر از ۰/۹ مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۱/۱۲	کمتر از ۰/۱ قابل قبول

همانطور که در جدول ۱۱ ملاحظه میشود، اکثراً شاخص‌ها در محدوده مطلوب یا قابل قبول قرار دارند. بنابراین، میتوان گفت که مدل پژوهش به‌خوبی به داده‌ها برازش داده شده است، پس مدل انتخابی مورد تأیید قرار می‌گیرد. در واقع شاخص‌های مورد نظر، کیفیت مدل مفهومی را

مطلوب ارزیابی میکنند. از اینرو بعد از تأیید مدل فرعی میتوان نتایج تحلیل ساختاری را در آزمون فرضیه‌های فرعی استفاده کرد و به تفسیر آنها پرداخت.

شکل ۴ نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش و روابط ساختاری بین متغیرهای مدل انتخابی پژوهش را نشان میدهند. براساس شکل ۴، خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش در جدول ۱۳ گزارش شده است. معیار رد یا تأیید فرضیه‌های فرعی پژوهش، آماره تی و سطح معنیداری است. اگر مقدار آماره تی مربوط به رابطه‌ای خارج از بازه (۱/۹۶, -۱/۹۶) قرار داشته باشد و یا سطح معنیداری مربوط به آن کمتر از ۰/۰۵ باشد، آن رابطه در سطح خطای پنج درصد مورد تأیید قرار میگیرد.



شکل ۴. نتایج کلی برآورد الگوی معادلات ساختاری پژوهش (برازش مدل انتخابی پژوهش)

به طور کلی نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش با استفاده از مدل انتخابی برازش شده را میتوان در جدول ۱۲ مشاهده کرد:

جدول ۱۲. نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معنیداری	نتیجه
۱	مزیت هم‌رقابتی ← پدیده محوری	۰/۲۲	۷/۹۷	۰/۰۰۱	تأیید
۲	مدیریت آینده و تغییر ← پدیده محوری	۰/۴۱	۱۴/۷۴	۰/۰۰۱	تأیید
۳	مدیریت ارزش همگانی ← پدیده محوری	۰/۷۰	۲۵/۴۹	۰/۰۰۱	تأیید
۴	پدیده محوری ← راهبرد شایستگی انگیزشی سازمان	۰/۱۷	۴/۳۸	۰/۰۰۱	تأیید

۵	پدیده محوری ← راهبرد شایستگی مکانیکی سازمانی	۰/۴۴	۱۳/۶۸	۰/۰۰۱	تأیید
۶	حمایت سازمانی ادراک شده ← راهبرد شایستگی انگیزشی سازمان	۰/۳۸	۹/۵۷	۰/۰۰۱	تأیید
۷	فرهنگ سازمانی ← راهبرد شایستگی انگیزشی سازمان	۰/۲۵	۶/۴۵	۰/۰۰۱	تأیید
۸	تفکر سیستمی مدیران ← راهبرد شایستگی انگیزشی سازمان	۰/۴۱	۱۰/۲۶	۰/۰۰۱	تأیید
۹	فرهنگ سنتی و ریسک‌گریزی ← راهبرد شایستگی مکانیکی سازمانی	۰/۲۲	۶/۹۱	۰/۰۰۱	تأیید
۱۰	محدودیت سیاسی و اجتماعی ← راهبرد شایستگی مکانیکی سازمانی	۰/۶۱	۱۸/۹۷	۰/۰۰۱	تأیید
۱۱	راهبرد شایستگی انگیزشی سازمان ← پایداری عملکرد کارکنان	۰/۲۲	۶/۸۳	۰/۰۰۱	تأیید
۱۲	راهبرد شایستگی انگیزشی سازمان ← پایداری عملکرد سازمانی	۰/۱۲	۳/۶۵	۰/۰۰۱	تأیید
۱۳	راهبرد شایستگی مکانیکی سازمانی ← پایداری عملکرد کارکنان	۰/۷۳	۲۳/۰۲	۰/۰۰۱	تأیید
۱۴	راهبرد شایستگی مکانیکی سازمانی ← پایداری عملکرد سازمانی	۰/۷۶	۲۳/۳۵	۰/۰۰۱	تأیید

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدل ساختاری شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار از برازش مطلوبی برخوردار است و روابط میان مؤلفه‌های اصلی مدل به صورت معنادار تأیید شدند. این نتیجه به‌طور کلی بیانگر آن است که شایستگی‌های مدیریتی نه تنها یک سازه فردی، بلکه پدیده‌ای سیستمی و چندسطحی هستند که در تعامل با شرایط سازمانی، راهبردها و پیامدهای پایداری معنا پیدا می‌کنند. این برداشت با دیدگاه‌هایی هم‌راستا است که شایستگی را به‌عنوان ظرفیت ایجاد ارزش پایدار در سطح سازمان و جامعه تفسیر می‌کنند (Draganidis & Mentzas, 2006; López-Fernández & Romero-Fernández, 2025).

نخستین یافته مهم پژوهش حاکی از آن بود که شرایط علی و الزام‌آور، شامل الزامات محیطی، نهادی و راهبردی، اثر مثبت و معناداری بر پدیده محوری شایستگی‌های مدیران دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیریتی در خلأ شکل نمی‌گیرند، بلکه به‌شدت تحت تأثیر انتظارات بیرونی، تحولات فناورانه و فشارهای پاسخگویی قرار دارند. پژوهش‌های اخیر نیز تأکید کرده‌اند که مدیران در عصر دیجیتالی شدن و پیچیدگی محیطی، ناگزیر به توسعه شایستگی‌هایی هستند که آن‌ها را قادر سازد به تغییرات سریع واکنش مؤثر نشان دهند (Kissi et al., 2025; Rai et al., 2025). در سازمان‌های دولتی، این شرایط الزام‌آور اغلب با مأموریت‌های عمومی، الزامات قانونی و انتظارات اجتماعی گره خورده است و همین امر ضرورت برخورداری از شایستگی‌های فراتر از مهارت‌های سنتی مدیریتی را تشدید می‌کند (Mohammadi et al., 2025; Soveidi & Dosti, 2025).

نتیجه دوم پژوهش نشان داد که پدیده محوری شایستگی‌های مدیریتی، اثر معناداری بر راهبردهای سازمانی دارد. این یافته بیانگر آن است که شایستگی‌های مدیران، نقش واسطه‌کلیدی میان شرایط محیطی و انتخاب و اجرای راهبردهای سازمانی ایفا می‌کنند. به بیان دیگر، حتی در صورت وجود الزامات محیطی مشابه، تفاوت در سطح و نوع شایستگی مدیران می‌تواند به اتخاذ راهبردهای متفاوت منجر شود. این نتیجه با

دیدگاهی همسو است که مدیران را عامل اصلی ترجمه سیاست‌ها و فشارهای کلان به کنش‌های عملیاتی می‌دانند (Bigley & Roberts, 2014; Shimoni, 2017). همچنین مطالعاتی که بر طراحی مدل‌های شایستگی مدیریتی در سازمان‌های دولتی تمرکز داشته‌اند، نشان داده‌اند که شایستگی‌های شناختی، رفتاری و ارزشی مدیران مستقیماً جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان را شکل می‌دهد (Naimati et al., 2025; Nili Ahmadabadi et al., 2025).

از دیگر یافته‌های مهم این پژوهش، تأثیر معنادار شرایط زمینه‌ای بر راهبردهای مبتنی بر شایستگی بود. شرایط زمینه‌ای نظیر فرهنگ سازمانی، حمایت نهادی و ساختارهای موجود، بستر تحقق یا تضعیف شایستگی‌های مدیریتی را فراهم می‌کنند. این نتیجه تأیید می‌کند که حتی مدیران برخوردار از شایستگی‌های بالا، در صورت قرار گرفتن در بسترهای نامناسب، قادر به به‌کارگیری کامل قابلیت‌های خود نخواهند بود. این موضوع در ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار نیز مورد تأکید قرار گرفته است، به‌گونه‌ای که پایداری تنها محصول رفتار فردی مدیران نیست، بلکه حاصل هم‌افزایی میان افراد و سیستم‌های سازمانی است (Ehnert, 2014; Stahl et al., 2020).

یافته‌ها همچنین نشان داد که شرایط مداخله‌گر، از جمله محدودیت‌های سیاسی، اجتماعی و نهادی، اثر معناداری بر راهبردهای سازمانی دارند. این نتیجه به‌ویژه در بستر سازمان‌های دولتی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا این سازمان‌ها معمولاً با سطوح بالاتری از مداخلات غیرحرفه‌ای و فشارهای بیرونی مواجه‌اند. پژوهش‌های پیشین نیز نشان داده‌اند که چنین محدودیت‌هایی می‌توانند مسیرهای تصمیم‌گیری مدیران را تغییر داده و حتی منجر به تضعیف شایستگی‌های حرفه‌ای شوند (Wijayanti et al., 2024; Zaharov & Kashtanova, 2024). با این حال، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که وجود شایستگی‌های مدیریتی همسو با اصول پایداری می‌تواند تا حدی اثرات منفی این مداخلات را تعدیل کرده و سازمان را به سمت راهبردهای متوازن‌تر هدایت کند.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، تأثیر مثبت و معنادار راهبردهای مبتنی بر شایستگی بر پیامدهای پایداری عملکرد کارکنان و سازمان بود. این نتیجه تأیید می‌کند که راهبردهایی که بر توسعه شایستگی‌های مدیران و کارکنان استوارند، می‌توانند به بهبود هم‌زمان عملکرد و پایداری منجر شوند. این یافته با مطالعاتی همسو است که نشان داده‌اند مدیریت منابع انسانی پایدار، از طریق سرمایه‌گذاری بر توسعه قابلیت‌های انسانی، نه تنها بهره‌وری بلکه رضایت، تعهد و سلامت کارکنان را نیز ارتقا می‌دهد (Manzoor et al., 2019; Sypniewska et al., 2023).

از منظر نظری، نتایج این پژوهش از دیدگاه پارادوکس در مدیریت منابع انسانی پایدار حمایت می‌کند؛ دیدگاهی که بیان می‌دارد سازمان‌ها باید به‌طور هم‌زمان به اهداف عملکردی و پیامدهای انسانی توجه کنند (Ehnert, 2014; Mariappanadar & Kramar, 2014). یافته‌های حاضر نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیریتی می‌توانند نقش متوازن‌کننده‌ای در این پارادوکس ایفا کنند و مدیران را قادر سازند

تصمیماتی اتخاذ کنند که ضمن حفظ کارایی، از آسیب به سرمایه انسانی جلوگیری نماید. این موضوع به ویژه در پرتو هشدارهایی که درباره پیامدهای منفی رویکردهای ناپایدار منابع انسانی مطرح شده‌اند، اهمیت می‌یابد (Bush, 2020; Mariappanadar, 2003).

همچنین نتایج پژوهش با مطالعاتی که بر نقش فناوری و تحلیل داده در بازتعریف شایستگی‌های مدیریتی تأکید دارند، همخوانی دارد. شناسایی و توسعه شایستگی‌ها در عصر جدید، نیازمند رویکردهای تحلیلی و ساختاری است که بتوانند پیچیدگی روابط میان متغیرها را آشکار نمایند (Chung & Chen, 2021; Garman et al., 2018). استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری در این پژوهش، امکان آزمون هم‌زمان روابط علی و پیامدی را فراهم کرده و تصویری جامع از تعامل میان شایستگی‌ها و پایداری ارائه داده است.

در مجموع، بحث نتایج نشان می‌دهد که شایستگی مدیران، زمانی می‌تواند به پایداری منابع انسانی و سازمانی منجر شود که در قالب یک مدل ساختاری و سیستمی مورد توجه قرار گیرد. تمرکز صرف بر آموزش مهارت‌های فردی، بدون توجه به شرایط زمینه‌ای، مداخلات نهادی و راهبردهای سازمانی، نمی‌تواند پیامدهای پایدار ایجاد کند. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی که بر لزوم رویکردهای یکپارچه در مدیریت منابع انسانی پایدار تأکید دارند، همسو است (Aust et al., 2020; Scavarda et al., 2019).

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به تمرکز آن بر سازمان‌های دولتی یک بستر جغرافیایی مشخص اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر کشورها یا بخش خصوصی را محدود سازد. همچنین داده‌ها مبتنی بر ابزار پرسشنامه و ادراک پاسخ‌دهندگان بوده است و امکان سوگیری پاسخ‌ها وجود دارد. علاوه بر این، ماهیت مقطعی پژوهش مانع از بررسی پویایی تغییر شایستگی‌ها و پیامدهای پایداری در طول زمان شده است.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از طرح‌های طولی، تحول شایستگی‌های مدیریتی و اثرات بلندمدت آن‌ها بر پایداری سازمانی را بررسی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدل ارائه‌شده در این پژوهش در سایر بخش‌ها نظیر بخش خصوصی یا سازمان‌های غیرانتفاعی آزمون شود. استفاده از روش‌های کیفی عمیق‌تر یا ترکیب داده‌های عینی عملکردی با داده‌های ادراکی نیز می‌تواند به غنای نتایج پژوهش‌های بعدی بیفزاید.

مدیران عالی سازمان‌های دولتی می‌توانند از مدل ارائه‌شده به‌عنوان چارچوبی برای طراحی نظام‌های انتخاب، آموزش و ارزیابی مدیران استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود توسعه شایستگی‌ها به صورت مستمر و همسو با اصول پایداری در برنامه‌های منابع انسانی نهادینه شود. همچنین توجه هم‌زمان به اصلاح بسترهای سازمانی، کاهش مداخلات غیرحرفه‌ای و تقویت فرهنگ حمایتی می‌تواند زمینه تحقق عملی مدیریت منابع انسانی پایدار را فراهم آورد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می آید.

Extended Abstract

Introduction

In recent years, public organizations have been confronted with unprecedented levels of environmental complexity arising from digital transformation, intensified stakeholder expectations, fiscal constraints, and growing demands for accountability and sustainability. Within this context, managers are no longer evaluated solely on the basis of short-term efficiency or procedural compliance, but increasingly on their ability to generate sustainable value for organizations, employees, and society at large. As a result, managerial competencies have emerged as a central construct in explaining variations in organizational performance and long-term viability. Competencies are generally understood as integrated sets of knowledge, skills, abilities, values, and behavioral attributes that enable individuals to perform effectively across diverse and dynamic situations, particularly in leadership and decision-making roles (Draganidis & Mentzas, 2006; López-Fernández & Romero-Fernández, 2025).

Parallel to the growing attention to managerial competencies, the concept of sustainable human resource management (Sustainable HRM) has gained prominence as a response to the limitations of traditional, efficiency-driven HRM models. Sustainable HRM emphasizes the long-term preservation and development of human resources while simultaneously balancing economic performance, social well-being, and ethical responsibility. This perspective highlights the paradoxical tension between performance maximization and the prevention of employee harm, arguing that managerial decisions play a decisive role in determining whether HR practices become sustainable or unsustainable over time (Ehnert, 2014; Mariappanadar & Kramar, 2014). Scholars have increasingly emphasized that managers act as critical agents who translate sustainability-

oriented HR policies into everyday practices, thereby shaping employee experiences and organizational outcomes (Aust et al., 2020; Stahl et al., 2020).

In public-sector organizations, the relevance of managerial competencies is even more pronounced. Public managers operate under conditions characterized by bureaucratic complexity, political oversight, legal constraints, and high public visibility. These conditions generate unique competency demands that extend beyond technical and administrative skills to include ethical judgment, systems thinking, stakeholder engagement, and the capacity to manage change under institutional constraints (Shimoni, 2017; Zaharov & Kashtanova, 2024). Recent empirical studies conducted in different national and sectoral contexts have confirmed that inadequately developed managerial competencies undermine organizational effectiveness, while competency-based approaches enhance strategic alignment and service quality (Mohammadi et al., 2025; Rai et al., 2025; Soveidi & Dosti, 2025).

Despite the expanding literature on both managerial competencies and Sustainable HRM, research integrating these two domains within a coherent analytical framework remains limited, particularly in public organizations. Many existing competency models focus on immediate performance outcomes or sector-specific requirements, without sufficiently addressing sustainability-related consequences for employees and organizations (Bush, 2020; Wagner, 2013). Conversely, Sustainable HRM research has often remained at a normative or conceptual level, offering limited empirical insight into how managerial competencies shape sustainability-oriented strategies and outcomes (Piowar-Sulej et al., 2023; Scavarda et al., 2019). Addressing this gap, the present study develops and empirically tests a structural model of managerial competencies grounded in a Sustainable HRM perspective within public organizations.

Methods and Materials

This study adopted an applied, descriptive–correlational design and employed a mixed-methods approach. In the qualitative phase, a conceptual framework was developed through expert consultations with senior public managers and academic specialists in human resource management. The paradigm model approach was used to identify causal conditions, the core competency phenomenon, contextual and intervening conditions, strategic responses, and sustainability-related outcomes.

In the quantitative phase, data were collected from managers working in public organizations using a researcher-developed questionnaire derived from the qualitative findings. A total of 384 valid responses were obtained through simple random sampling. The questionnaire measured constructs related to managerial competencies, organizational context, strategic competency orientations, and sustainability outcomes at both employee and organizational levels.

Data analysis was conducted using structural equation modeling (SEM). Reliability was assessed through Cronbach's alpha and composite reliability, while convergent validity was examined using average variance extracted (AVE). Model fit was evaluated using multiple goodness-of-fit indices, including the comparative fit index (CFI), Tucker–Lewis index (TLI), and root mean square error of approximation (RMSEA).

Findings

The results of the data analysis indicated that all measurement models demonstrated satisfactory reliability and validity, with factor loadings exceeding acceptable thresholds and internal consistency coefficients above recommended levels. The overall structural model exhibited an acceptable to strong fit with the observed data, confirming the adequacy of the proposed framework.

Path analysis revealed that causal and institutional conditions exerted a strong and positive effect on the core phenomenon of managerial competencies. These competencies, in turn, significantly influenced organizational strategies related to competency deployment and development. Contextual conditions, such as organizational culture and perceived organizational support, showed a meaningful impact on strategic orientations, while intervening factors, including political and social constraints, also demonstrated significant effects.

Most importantly, the analysis confirmed that competency-based strategies had a substantial and positive impact on sustainability outcomes. These outcomes encompassed both employee-related sustainability (e.g., performance continuity, engagement, and capacity development) and organizational sustainability (e.g., stable performance, adaptability, and long-term effectiveness). All hypothesized relationships were statistically significant, indicating a coherent chain of influence from contextual conditions through managerial competencies and strategic responses to sustainability-oriented results.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore the central role of managerial competencies as a structural mechanism linking environmental and institutional conditions to sustainable outcomes in public organizations. Rather than functioning merely as individual attributes, competencies operate as systemic drivers that shape strategic choices and organizational trajectories. The confirmed influence of contextual and intervening conditions highlights that competencies are both enabled and constrained by organizational and institutional environments, reinforcing the importance of adopting a holistic and systems-oriented perspective.

The demonstrated impact of competency-based strategies on sustainability outcomes provides empirical support for the argument that Sustainable HRM cannot be effectively realized without competent managerial leadership. Managers equipped with sustainability-oriented competencies are better positioned to balance efficiency demands with employee well-being, mitigate the negative consequences of short-term performance pressures, and foster long-term organizational resilience.

From a theoretical standpoint, this study contributes to the literature by integrating managerial competency theory with Sustainable HRM within a single structural framework. It illustrates how competencies function as mediating constructs that reconcile the performance–sustainability paradox frequently discussed in HRM research. Practically, the results suggest that public organizations should move beyond fragmented training initiatives and instead adopt competency-based systems aligned with sustainability objectives.

In conclusion, the study demonstrates that developing and institutionalizing managerial competencies through a Sustainable HRM lens is essential for enhancing both employee and organizational sustainability in public-

sector contexts. By empirically validating a comprehensive structural model, this research provides a foundation for future studies and offers actionable insights for policymakers and senior managers seeking to strengthen sustainable governance and performance in public organizations.

References

- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Bhagat, R., & El Achmar, D. (2023). The conceptual relation between human resource management and competency mapping. *The Online Journal of Distance Education and E-Learning*, 11(1).
- Bigley, G., & Roberts, K. (2014). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management journal*, 44(6), 1281-1299. <https://doi.org/10.2307/3069401>
- Bush, J. T. (2020). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100676. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.004>
- Chung, C. H., & Chen, L. J. (2021). Text mining for human resources competencies: Taiwan example. *European Journal of Training and Development*, 45(6/7), 588-602. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0060>
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency-based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Ehnert, I. (2014). Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM. In *Sustainability and Human Resource Management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Human Resource Management*, 27, 88-108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Garman, A. N., Standish, M. P., & Kim, D. H. (2018). Enhancing Efficiency, Reliability, and Rigor in Competency Model Analysis Using Natural Language Processing. *Journal of Competency-Based Education*, 3(3). <https://doi.org/10.1002/cbe2.1164>
- Hong-hua, X., & Yan-hua, W. (2009). Training System Design for Middle-level Manager in Coal Enterprises Based on Post Competency Model. *Procedia Earth and Planetary Science*,
- Kissi, E., Eluerkeh, K., Aigbavboa, C., Addy, M., & Babon-Ayeng, P. (2025). Project managers' competencies in the era of digitalization: the case of the construction industry. *Built Environment Project and Asset Management*, 15(1), 165-189. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-03-2024-0051>
- Liang, Z., & Kakemam, E. (2025). Identifying competency development needs of hospital managers in Iran: a national survey. *BMC Medical Education*, 25(1), 122. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-06721-x>
- López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2025). Competencies and Managerial Skills. In *International Managerial Skills in Higher Education Institutions* (pp. 1-16). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0791-6.ch001>
- Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *Sustainability*, 11, 2263. <https://doi.org/10.3390/su11082263>
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable HR strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(7-8), 906-923. <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>
- Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 206-224. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0039>
- 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/UEWRa28f1d564846421fafa59840a4d5e57/Mikla_Managerial_Competencies_Management_A_Practical.pdf
- Mohammadi, E., Bagheri, M., & Mohibi, S. a.-D. (2025). Proposing a Competency Model for Managers in Government Organizations: A Case Study of the Plan and Budget Organization. *Journal of Management, Education and Development in the Digital Age*, 2(1), 69-87. <https://doi.org/10.61838/medda.2.1.6>
- Naimati, R., Azad, P., & Mousavi, S. (2025). Development of Core Competency Model for Enhancing the Managerial Training System in the National Oil Products Distribution Company of Iran. *Quarterly Journal of Organizational Education and Leadership Development*, 10(1), 37-60. <https://elmnet.ir/doc/10871371-84222>
- Nili Ahmadabadi, M., Rostami, M. Z., Parvizi, M. R., & Gholouzi, G. (2025). Developing a strategic competency model for senior managers of the petrochemical industry using the K-means method: A case study of Nouri Petrochemical Company. *Management Research in Iran*, e27640.
- Ogbara, S., & Chukwunwa, C. (2025). Effect of Managerial Competencies on Small Medium Enterprise Creation in Awka South Local Government Area. *TECHNOVATE: Journal of Information Technology and Strategic Innovation Management*, 2(2), 70-77. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5204862>

- Piwowar-Sulej, K., Malik, S., Shobande, O. A., Singh, S., & Dagar, V. (2023). A Contribution to Sustainable Human Resource Development in the Era of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Ethics*, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05456-3>
- Rai, O., Dorji, U., & Dorji, N. (2025). Assessment of Managerial Competencies in Bhutanese Construction Projects. *Journal of Applied Engineering, Technology and Management*, 5(1), 11-25. <https://doi.org/10.54417/jaetm.v5i1.145>
- Raja, M. A., & Aisha, A. (2012). Human Resource Management Competency Model for Pakistani Banking Companies. *African journal of business management*, 6(38), 10396-10407.
- Scavarda, A., Dau, G., Scavarda, L. F., & Goyannes Gusmão Caiado, R. (2019). An analysis of the corporate social responsibility and the industry 4.0 with focus on the youth generation: A sustainable human resource management framework. *Sustainability*, 11(18), 5130. <https://doi.org/10.3390/su11185130>
- Shimoni, B. (2017). A sociological perspective to organization development: Habitus Oriented Consulting. *Organizational Dynamics*, 46(3), 165-170. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.11.002>
- Soveidi, A., & Dosti, A. (2025). Competencies of Public Managers: A Meta-synthesis Approach in National Iranian Oil Company. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 16(64), 8-18. https://iieshrm.ir/browse.php?a_id=1759&sid=1&slc_lang=en
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of HRM in corporate sustainability and social responsibility: A multistakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Stenger, T. P., & Jonker, B. E. (2024). Future Managerial Competencies Required for the Manufacturing Sector in South Africa. *African Journal of Employee Relations*, 48, 1-25. <https://doi.org/10.25159/2664-3731/15020>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłós, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management: Based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1-32. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Wagner, M. (2013). Green human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443-456. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9>
- Wijayanti, R., Bernardianto, R. B., & Suffianoor. (2024). Post-Leadership Training Evaluation for Development Administrators Managerial Competencies in Human Resources Development Agencies Central Kalimantan Province. *J. Public Adm. Sci.*, 1(2), 28-38. <https://doi.org/10.70074/jaspdt.v1i2.7>
- 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>