

# Presenting the model of managerial competencies of women in the industry (case study: Sabah Food Company)

Masoomeh Samadi<sup>1</sup> , Mohammad Mohammadi<sup>2</sup> , Hamid Rezaei Far<sup>3</sup> ,  
Hossein Hakimpour<sup>2</sup> 

1- Department of Public Administration, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

**Receive:**

03 October 2023

**Revise:**

23 December 2023

**Accept:**

23 January 2024

**Abstract**

The purpose of this research is to provide a model of managerial competencies of women in the industry (case study: Sabah Food Company). The current research is applicable in terms of purpose, and descriptive-exploratory in terms of nature and method. The statistical population of the present study included 10 female managers in the food industry. Sampling was done by a targeted technique. The collection tool in this research is a semi-structured interview. Data-based theory and MAXQDA18 software were used for data analysis. Based on the results of qualitative analysis, six categories of main factors including background factors, causal conditions, central phenomenon, interventionist, strategies, and consequences were identified as the main components of women's competence development. In this research, the establishment of women's management culture is reported as the most important condition for the development of women's competence. Based on the results obtained, it was found that the phenomenon of "glass ceiling" is the most important intervening factor in the development of the competences of women managers; women's empowerment as the most important strategy for the development of women's managerial competences; and gender equality and career advancement of women are the most important consequences of the development of competences of female managers; which is very important in terms of organization management.

**Keywords:**

Competence,  
managerial  
competences,  
Women's  
managerial  
competences,  
Managerial culture,  
Empowerment

**Please cite this article as (APA):** Samadi, M., Mohammadi, M., Rezaei Far, H., & Hakimpour, H. (2024). Presenting the model of managerial competencies of women in the industry (case study: Sabah Food Company). *Journal of value creating in Business Management*, 4(2), 458-482.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.428221.1258>

**Publisher:** Iranian Business Management Association

**Creative Commons:** CC BY 4.0



**Corresponding Author:** Mohammad Mohammadi

**Email:** mohammadi@iaubir.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction

Competency-based management has emerged from the integration of human resource planning with business planning, which allows organizations to align the current capacity of their managers and human resources with the competencies required to achieve predetermined organizational goals and missions (Emerson et al, 2018). It is very important to pay attention to the issue of merit-based management in developing countries, including Iran; because a large part of the waste of capital and time in the organizations of such countries is due to poor management and lack of attention to the competencies and capabilities of managers (Mahmudi et al, 2020). Paying attention to the issue of management based on competence in developing countries, including Iran, is very important; because a large part of the waste of capital and time in the organizations of such countries is due to poor management and lack of attention to the competencies and capabilities of managers (Mahmudi et al, 2020). On the other hand, in many developing countries, following the example of developed countries, the isomorphic imitation approach has been used, which evidence shows that the use of this method is not very effective due to social, cultural and political differences (Adachi et al, 2020). By placing these two propositions (the weakness of management in Iran, and the inefficiency of using models from other countries), the necessity of presenting a new model of competence of managers in Iran is well felt. During the last few decades, with a significant increase in the amount of employment of women in the society; the progress of women in management jobs has not grown much and in the division of human resources in organizations, consciously or unconsciously, women are marginalized and their achievement of high degrees and high levels of management is considered unusual and even unbearable (Mosadeghrad et al., 2020). Despite the decades of progress of women in obtaining university degrees and holding managerial positions, women are still a small minority in the field of organization management and leadership. Wide gender stereotypes and known organizational leadership styles that associate men more with the organization's leadership and senior management can create differential evaluations of male and female leaders and cause a gender gap in leadership. For these reasons, management science experts consider the persistent and pervasive gender gap in organization management as an urgent problem that requires innovative and effective solutions (Gloor et al, 2020). Therefore, the researcher tries to answer the question: what is the model of managerial competence of women in the industry?

### Theoretical Framework

#### Merit

The competency approach is not a new approach in human resource management and the Romans used it in an effort to achieve the detailed attributes of a good Roman soldier. However, the competency-based methodology was presented in its codified and modern form by the Hay-Macber company, whose founder was David McClelland, a prominent Harvard psychologist, in the late 1960s and early 1970s. McClelland began by defining competency variables that could predict job performance and were not influenced by gender, race, or socioeconomic factors. His studies helped identify different aspects of performance (Aqqad et al, 2019).

#### Women's managerial competence

Management competencies are management skills and behaviors that contribute to the superior performance of the organization. By using the competency-based approach in management, organizations can identify their next generation of managers in a better way and develop the required skills in them. In today's work environment, women face many

challenges in the career field. Some of these include the lack of female role models and mentors, unconscious bias in hiring decisions, and lack of opportunities for senior management roles. Women have natural leadership skills that they use to get things done. They are not afraid to show their emotions and are great at building relationships with their people. Women also have a natural ability to empathize with other people. They can connect emotionally, which is why they often make great leaders. Leadership skills for women often differ from men. The characteristics, skills and styles that make a woman an exceptional leader are often quite different from their male counterparts (Javed et al, 2023).

Almutairi et al, (2022) conducted a study titled Investigating managerial competencies and organizational commitment among female nurses in public hospitals in Saudi Arabia. The results showed that managerial competence and organizational commitment were reported as moderate among the sample. Also, there was a positive and significant relationship between the variables of managerial competence and organizational commitment.

Khodadadi et al, (2022) conducted a study titled identifying the pattern of educational competence of women to hold executive positions in Khuzestan Governorate. The findings of the research show that based on the considered criteria, key components were identified in each variable: and based on related criteria, in order to check the level of importance of each criteria and value these criteria in meeting the needs from the point of view of female employees, these variables were provided to the female employees of Khuzestan governorate to ask for their opinion.

### **Research methodology**

The current research is applicable in terms of purpose and descriptive-exploratory in terms of nature and method. According to the nature and method of the research, the statistical population of this research includes people who have an opinion on the research problem. For this purpose, 10 female managers in the food industry (at different levels) are considered as a statistical population. Selection of people is done by snowball technique. The method of data collection is library and field studies and it has been cross-sectional in terms of time. The collection tool in this research is a semi-structured interview. In order to conduct interviews, two preliminary interviews were conducted with experts, and then ten main interviews were conducted. Data-base method (grounded theory) is used for data analysis.

### **Research findings**

MAXQUDA software was used to analyze the qualitative data of this research. The findings of the research showed that the research model has a suitable fit with the collected data. Also, in order to improve the fit indices of the model, the suggested terms in accordance with the research literature were used and finally the research model was approved. In the background conditions based on the secondary coding results of the research; indicators of change in the traditional attitude governing the society, enjoying equal benefits and facilities, acceptance of women's management by subordinates, women's participation in organizational legislation, and revision of existing laws and regulations for the benefit of women was chosen as background categories in presenting the model of managerial competencies of women in the food industry. Based on the secondary coding results of the research; indicators of analytical and critical thinking, creative thinking, strategic thinking, systemic thinking, general and specialized knowledge, research skills, presenting innovative and scientific ideas, sufficient knowledge and expertise, work commitment, emotional intelligence, responsibility and accountability, self-esteem and self-confidence, self-awareness and insight, order and discipline, confidentiality and solving interpersonal conflicts, criticism and recommendability were selected as categories of causal conditions in presenting the model of managerial

competencies of women in the food industry, and based on the secondary coding results of the research; indicators of the use of information systems, monitoring and control, planning and organizing, guiding and providing advice, problem solving power, increasing the participation of people in teamwork, and conflict management were selected as the central phenomenon category in presenting the model of managerial competencies of women in the food industry. Based on the results of the secondary coding of the research, the indicators of creating a fit between the ability and the assigned task, resolving the conflict between work and family, working experience and mastering one's profession, updating one's knowledge, awareness and expertise were selected as a category of strategies and actions in presenting the model of managerial competencies of women in the food industry. Based on the results of the secondary coding of the research, the indicators of negative attitudes of the society towards women's management, patriarchal rule and gender stereotypes, the absence of women in political groups, the presence of religious prejudices, household responsibilities and family restrictions were chosen as the category of interfering conditions in presenting the model of women's managerial competencies in the industry Food items.

### Conclusion

Based on the obtained results, it was found that the "glass ceiling" phenomenon is the most important interfering factor in the development of female managers' competencies. Empowering women was identified as the most important strategy for developing women's managerial competence. Based on the results obtained in this research, it was found that gender equality and career advancement of women are the most important consequences of developing the competence of female managers, which is very important in terms of organization management. The results of this research are in agreement with the results of Almutairi et al, (2022), Khodadadi et al, (2022), Shamshiri & Keshavarzi (2021), Cosentino & Paoloni (2021), Gloor et al, (2020), Kabir (2020), Damm-Ganamet (2020), Soleimani et al, (2020), Cohen et al, (2020), and Sellers & Akers (2018). Gloor et al, (2020) showed that when the gender composition of the management group is male, then the chance of success of female managers decreases, but when the gender composition is more balanced, then female managers get a lot of support. They also showed that the gender of the leader (manager) and the gender composition of the organization's management group interact with each other, which affects the level of trust of employees in the female manager. In total, the results of this research indicate the significant effects of the gender composition of employees on the success of female managers in the organization. Hariri (2020) showed that women have a long and difficult way to express their abilities and worthiness in this field, because despite women's competence in obtaining managerial positions; the society, as it should, have not played a significant role for them at this level. Even in matters related to women, most of the high level managers are men, and middle level management is committed to women.

## ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت (مورد مطالعه: شرکت مواد غذایی صباح)

معصومه صمدی<sup>۱</sup>، محمد محمدی<sup>۲</sup>، حمید رضایی فر<sup>۳</sup>، حسین حکیم پور<sup>۲</sup>

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

۳- استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت (مورد مطالعه: شرکت مواد غذایی صباح) می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع توصیفی-اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۱۰ نفر از مدیران زن در صنایع غذایی در نظر گرفته شد. نمونه‌گیری به صورت تکنیک هدفمند انجام شد. ابزار گردآوری در تحقیق حاضر، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تئوری داده بنیاد و از نرم افزار MAXQDA18 استفاده شد. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل کیفی شش دسته از عوامل اصلی شامل عوامل زمینه‌ای، شرایط علی، پدیده محوری، مداخله گر، راهبردها و پیامدها بعنوان مولفه‌های اصلی توسعه شایستگی زنان شناسایی شد. در این پژوهش، استقرار فرهنگ مدیریتی زنان بعنوان مهم‌ترین شرط زمینه‌ای برای توسعه شایستگی زنان گزارش شده است. بر اساس نتایج بدست آمده مشخص شد که پدیده «سقف شیشه‌ای» مهم‌ترین عامل مداخله گر در توسعه شایستگی‌های مدیران زن، توانمندسازی زنان بعنوان مهم‌ترین راهبرد توسعه شایستگی مدیریتی زنان و برابری جنسیتی و پیشرفت شغلی زنان مهمترین پیامدهای توسعه شایستگی مدیران زن گزارش شده است که این امر از لحاظ مدیریت سازمان اهمیت بسیار بالایی دارد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۰/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۳

### کلید واژه‌ها:

شایستگی،  
شایستگی‌های مدیریتی،  
شایستگی‌های مدیریتی زنان،  
فرهنگ مدیریتی، توانمندسازی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): صمدی، معصومه، محمدی، محمد، رضایی فر، حمید، حکیم پور، حسین. (۱۴۰۳). ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت (مورد مطالعه: شرکت مواد غذایی صباح). فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۴۸۲-۴۵۸. ۴(۲).



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.428221.1258>

Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ایمیل: mohammadi@iaubir.ac.ir

نویسنده مسئول: محمد محمدی

## مقدمه

مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمانها ایفا می‌کنند. اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی، امروزه بخوبی در بسیاری از سازمانهای موفق بارز و آشکار است. از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصتهای عصر حاضر، مدیران منابع انسانی حیاتی در حل مسائل در سازمانها مطرح شده‌اند که بر این اساس نیاز سازمانها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار شده است. پس سرمایه گذاری در امر آموزش و توسعه مدیران امری ضروری است. یکی از رویکردهای نوینی که در زمینه آموزش مدیران مطرح شده است، کاربرد شایستگی‌ها جهت طراحی برنامه‌های توسعه مدیریت است (Ofei et al, 2020). روان‌شناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف کرده‌اند که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود. همچنین تعریف ارائه شده توسط جامعه بین‌المللی عملکرد می‌گوید مجموعه دانش، مهارت و نگرشهایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می‌شود. برخی از محققان نیز شایستگی را ویژگی زیربنایی فرد که به‌طور کلی با عملکرد اثربخش ملاک مدار یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت، رابطه دارد تعریف می‌کنند (Assari et al, 2020). مدیریت بر پایه شایستگی از ادغام برنامه ریزی منابع انسانی با برنامه ریزی کسب و کار به وجود آمده است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا ظرفیت فعلی مدیران و منابع انسانی خود را مطابق با شایستگی‌های مورد نیاز جهت دستیابی به اهداف و مأموریت‌های از پیش تعیین شده سازمانی، مورد ارزیابی قرار دهند (Emerson et al, 2018). توجه به مساله مدیریت بر پایه شایستگی در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران اهمیت زیادی دارد؛ چرا که بخش بزرگی از ائتلاف سرمایه و زمان در سازمان‌های چنین کشورهایی ناشی از مدیریت ضعیف و عدم توجه به شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیران است (Mahmudi et al, 2020).

از سوی دیگر، در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، با الگو گرفتن از کشورهای پیشرفته، رویکرد تقلید ایزومورفیک<sup>۱</sup> مورد استفاده قرار گرفته است که شواهد نشان می‌دهد به دلیل تفاوت‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی استفاده از این روش چندان کارساز نیست (Adachi et al, 2020). با در کنار قرار دادن این دو گزاره (ضعف مدیریت در ایران و عدم کارایی استفاده از مدل‌های سایر کشورها)، ضرورت ارائه یک مدل جدید شایستگی مدیران در ایران به خوبی احساس می‌شود. طی چند دهه اخیر، با افزایش قابل توجهی که در میزان اشتغال زنان در جامعه مشاهده می‌شود؛ پیشرفت زنان در مشاغل مدیریتی، رشد چندانی نداشته است و در تقسیم نیروی انسانی سازمان‌ها، آگاهانه یا ناآگاهانه، زنان در حاشیه قرار می‌گیرند و دست یابی آنان به درجه‌های عالی و سطوح بالای مدیریتی، غیرمعمول و حتی غیرقابل تحمل انگاشته می‌شود (Mosadeghrad et al, 2020). علی‌رغم دهه‌ها پیشرفت زنان در کسب مدرک دانشگاهی و احراز پست‌های مدیریتی، زنان همچنان در حوزه مدیریت و رهبری سازمان، اقلیت کوچکی هستند. کلیشه‌های جنسیتی گسترده و سبک‌های شناخته شده رهبری سازمان که مردان را بیشتر با رهبری و مدیریت ارشد سازمان ارتباط می‌دهد، می‌تواند ارزیابی‌های افتراقی رهبران زن و مرد را ایجاد کند و باعث شکاف جنسیتی در رهبری شود. به همین دلایل، صاحب نظران علم مدیریت، شکاف مداوم و فراگیر جنسیتی در مدیریت سازمان را مسئله‌ای فوری تلقی می‌کنند که نیاز به راه حل‌های نوآورانه و مؤثر دارد (Gloor et al, 2020).

<sup>1</sup> Isomorphic

یک مدیر زن حتی اگر از شایستگی بالایی برای رهبری سازمان هم برخوردار باشد به دلیل نگاه جنسیتی که کارکنان (حتی کارکنان زن) نسبت به زنان دارند، با مشکل مواجه می‌شود (Chacha, 2021). از طرف دیگر اقداماتی که بعضاً با هدف برقراری تساوی جنسیتی در سازمان‌ها انجام می‌شود نیز چندان کارساز نیست؛ چرا که در چنین رویکردی اغلب تاکید بیش از حدی بر شایستگی‌های زنان می‌شود که خود، تساوی جنسیتی در فعالیت‌های مدیریت و رهبری سازمان را زیر سؤال می‌برد (Inam et al, 2020). اصلی‌ترین و مهم‌ترین موانع در برابر توسعه‌ی شغلی زنان، ناشی از عوامل فرهنگی آن جامعه است و در جامعه‌ای که بافت فرهنگی آن مردسالار است، زنان همواره در مرحله‌ای بعد از مردان قرار می‌گیرند. در این فرهنگ، مردان با به کارگیری سنت‌ها، آیین‌ها و مراسم، قوانین و مقررات، آداب معاشرت، آموزش و تقسیم کار و حتی زبان، قادرند بر زنان اعمال فشار کرده و در نتیجه، در رسیدن و ایفای نقش‌های مدیریتی اثرگذار باشند (Mohammadi & Rostgar, 2020). شاید یکی از مهمترین معیارها برای درجه توسعه یافتگی یک کشور، میزان اهمیت و اعتباری است که زنان در آن کشور دارا هستند. هر چه حضور فعال زنان در اداره امور اجتماع بیشتر باشد، کشور توسعه یافته تر است (Medizadeh et al, 2020).

مساله مهمی که در حوزه مدیریت در سازمان‌های مختلف دولتی و خصوصی قابل بحث است، مشکلاتی است که زنان با آن رو به رو هستند. علاوه بر مواردی همچون تعصبات فرهنگی، فرهنگ برخی از کشورها اساساً مردسالارانه است. مطابق با طبقه‌بندی فرهنگی هافستد که چارچوبی شناخته شده در سطح جهانی است، فرهنگ حاکم بر سازمان‌های برخی از کشورها همچون ایالات متحده، آلمان، ایران و غیره از نوع مردسالارانه است (Beugelsdijk et al, 2018). به خصوص در کشور ایران، مدیران زن با مشکلات زیادی رو به رو هستند و در حوزه تحقیقات آکادمیک نیز تلاش زیادی در رابطه با توسعه مدل شایستگی مدیران که مختص مدیران زن باشد انجام نشده است. این امر ضرورت پرداختن به مدل شایستگی‌های زنان در ایران را بهتر نشان می‌دهد. با توجه به اهمیت مساله شایستگی مدیریت از یک سو و عدم توسعه مدل‌های کافی در رابطه با مدیریت زنان، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت مواد غذایی انجام می‌شود. از این رو محقق تلاش دارد تا به این سؤال که مدل شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت مواد غذایی (مورد مطالعه: شرکت مواد غذایی صباح) چگونه است؟ بپردازد.

## ادبیات نظری

### شایستگی

رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌ها، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی سرباز خوب رومی از آن استفاده می‌کردند. در هر حال متدولوژی مبتنی بر شایستگی به شکل مدون و امروزی توسط شرکت هی-مکبر که مؤسس آن دیوید مک کلند روان‌شناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ ارائه شد. مک کلند، کار را با تعریف متغیرهای شایستگی آغاز کرد که می‌توانستند عملکرد شغلی را پیش بینی کنند و تحت تأثیر جنسیت، نژاد یا عوامل اجتماعی و اقتصادی قرار نمی‌گرفتند. مطالعات او به شناسایی جنبه‌های مختلف عملکرد کمک کرد (Aqqad et al, 2019).

امروزه، رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی بر سازمانها و شیوه‌های متنوع آنها در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی‌شان وارد می‌سازد. اکنون از نیروی کار سازمانها، انتظار می‌رود، تأثیر بیشتری در تولیدات و خدماتی که ارائه

می‌دهند، داشته باشند. این درست همان چیزی است که موجب شده در محیط رقابت، شایستگی اهمیت یابد. محیط منابع انسانی ایران نیز بی تأثیر از این تغییر و تحولات نیست و هدفهای آن همگام با تحولات جهانی، در حال تغییرند. پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است. شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمانها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر: انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان، تاکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل آنها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (Musavi et al, 2020). در حقیقت شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگیها، مهارت‌ها و نگرشها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود. به این ترتیب شایستگی‌ها را می‌توان ابعاد رفتاری تلقی کرد که روی عملکرد شغلی تأثیر دارند. شایستگی‌ها بیانگر این است که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند و یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده، یا چگونه رفتار کنند (Poba et al, 2020). شایستگی‌ها به همراه شاخص‌های رفتاری منحصر بفردشان تسهیل کننده نمایش رفتارهای و مهارت‌های مناسب می‌باشد. این شایستگی‌های نه مجموعه‌ای از وظایفی است که مانند یک ربات باید اجرا شود و نه قابلیت خاصی است که هرگز نمایش داده نمی‌شود. شایستگی شامل انگیزش، خودآگاهی، علاقه و تمایل به نشان دادن عملکرد مؤثر می‌باشد (Chacha, 2021).

### شایستگی‌های مدیریتی

رهبران در سازمان باید در شایستگی‌های مدیریتی اصلی مهارت داشته باشند تا بتوانند الزامات و برنامه‌های از پیش تعیین شده برای دستیابی به اهداف سازمانی را با موفقیت اجرا کنند. شایستگی‌های مدیریت را می‌توان آموخت و توسعه داد. تعیین شایستگی‌های کلیدی مدیریت و سنجش مهارت هر رهبر، ارائه ارزیابی‌ها و بازخوردهای مکرر مساله‌ای بسیار مهم است. شایستگی‌های مدیریتی عبارتند از مهارت‌ها، عادات، انگیزه‌ها، دانش و نگرش‌های لازم برای مدیریت موفق افراد. زمانی که شایستگی‌های مدیریت توسعه یابد، توانایی مدیر برای اداره کردن اقدامات درون سازمانی ارتقا می‌یابد که این امر به موفقیت کسب و کار کمک می‌کند. شایستگی‌های مدیریتی به عنوان سرمایه انسانی طبقه بندی می‌شوند که به طور گسترده به عنوان دانش و مهارت‌هایی که به بهره‌وری محیط کار کمک می‌کنند، تعریف می‌شود. دارایی‌های انسانی مورد نیاز برای شایستگی مدیریتی برای نیروی کار مولد امری بسیار ضروری است (Van den Berg et al, 2020). شایستگی‌های مدیریتی مهارت‌ها و رفتارهای مدیریتی هستند که به عملکرد برتر سازمان کمک می‌کنند. با استفاده از رویکرد مبتنی بر شایستگی در مدیریت، سازمان‌ها می‌توانند به شکل بهتری، نسل بعدی مدیران خود را شناسایی کرده و مهارت‌های مورد نیاز در آنها را توسعه دهند. طیف گسترده‌ای از شایستگی‌های اساسی مدیریت و شایستگی‌های عمومی توسط محققان تعریف شده است. با این حال، روندها و استراتژی‌های تجاری آینده، نحوه توسعه شایستگی‌های مدیریتی جدید را مشخص می‌کند. در حالی که برخی از شایستگی‌های مدیریتی برای همه شرکت‌ها ضروری است، یک سازمان همچنین باید مشخص کند که چه ویژگی‌های مدیریتی خاصی را نیاز دارد تا از این طریق بتواند مزیت رقابتی ایجاد کند (Ghadyani et al, 2022). تمرکز بر شایستگی‌های مدیریت و توسعه مهارت‌ها، مدیریت بهتر فعالیت‌های درون

سازمانی را ارتقا می‌دهد. با این حال، مهارت‌های مورد نیاز برای یک موقعیت خاص ممکن است بسته به سطح مدیریت خاص در سازمان تغییر کند. با استفاده از رویکرد شایستگی، سازمان‌ها می‌توانند تعیین کنند که چه موقعیت‌هایی در چه سطوحی به شایستگی‌های خاصی نیاز دارند. محققان مختلف در بررسی سازمان‌های دولتی و خصوصی، برخی از شایستگی‌های مدیریتی ضروری را که در بین سازمان‌ها سازگار است، شناسایی کرده‌اند. آن‌ها ساختار کلی را به شایستگی‌هایی برای رهبری سازمان، رهبری خود و رهبری دیگران در سازمان تقسیم می‌کنند (Kremer et al, 2021).

### شایستگی‌های مدیریتی زنان

در محیط کار امروزی، زنان در زمینه شغلی با چالش‌های زیادی روبرو هستند. برخی از این موارد عبارتند از فقدان الگوها و مربیان زن، سوگیری ناخودآگاه در تصمیم‌گیری‌های استخدام و کمبود فرصت برای نقش در مدیریت ارشد. زنان دارای مهارت‌های رهبری طبیعی هستند که از آن برای انجام کارها استفاده می‌کنند. آن‌ها از نشان دادن احساسات خود نمی‌ترسند و در ایجاد روابط با مردم خود عالی هستند. زنان همچنین توانایی طبیعی برای همدردی با افراد دیگر دارند. آن‌ها می‌توانند از نظر احساسی ارتباط برقرار کنند، به همین دلیل است که آنها اغلب رهبران بزرگی هستند. مهارت‌های رهبری برای زنان اغلب با مردان متفاوت است. ویژگی‌ها، مهارت‌ها و سبک‌هایی که یک زن را به یک رهبر استثنایی تبدیل می‌کند، اغلب با هم‌تایان مردشان کاملاً متفاوت است (Javed et al, 2023). مهارت‌های رهبری برای زنان مهم است، زیرا آنها هنوز در نقش‌های رهبری حضور ندارند. زنان نیمی از جمعیت جهان را تشکیل می‌دهند، اما در سال ۲۰۲۱ تنها ۲۶ درصد از پست‌های مدیرعامل یا مدیرعامل در سطح جهان را به خود اختصاص دادند. علاوه بر این عدم تعادل، زنان اغلب با چالش‌های مرتبط با جنسیت خود در هنگام به دست آوردن فرصت‌های رهبری مواجه می‌شوند. توسعه مهارت‌های رهبری عملی برای زنان می‌تواند به آنها کمک کند تا دیدگاه رهبری منحصر به فردی ایجاد کنند و رویکرد خود را برای توسعه تیم، حل مشکلات و درک نحوه استفاده از رهبری تأثیرگذار برای ایجاد تغییرات واقعی سازمانی به کار ببرند (Almutairi et al, 2022).

فهرستی از حیاتی‌ترین مهارت‌های رهبری که زنان به آن‌ها نیاز دارند وجود دارد که از طریق آن احتمال موفقیت مدیران زن افزایش می‌یابد. این مهارت‌ها برای هر کسی که در نقش رهبری باشد، صرف نظر از جنسیت، سودمند خواهد بود، اما برخی چیزهایی وجود دارند که زنان در پست‌های رهبری ممکن است نیاز به کار روی آن‌ها داشته باشند. بخش بزرگی از موفقیت در هر موقعیت رهبری این است که بتوانید با تجربیات، مبارزات و نگرانی‌های افرادی که تحت نظارت هستید ارتباط برقرار کنید. این نه تنها انجام نقش خود به عنوان مدیر، سرپرست یا اجرایی را برای شما آسان‌تر می‌کند، بلکه به یک مدیر زن کمک می‌کند تا روابط قوی، واقعی و معناداری را با افرادی که مدیریت می‌کند ایجاد کند و در نتیجه احترام بیشتری به دست آورد. برخی از زنان این تصور را دارند که برای به دست آوردن احترام و جدی گرفتن، باید بیشتر شبیه مردان رفتار کنند، پرخاشگر یا انعطاف ناپذیر. اما حقیقت این است که چه مرد باشید چه زن، بعید است که این ویژگی‌ها در نقش رهبری موفقیت به ارمغان بیاورند. واقعیت این است که اگر یک مدیر زن در سازمان، متخاصم و سفت و سخت رفتار کند، افرادی که با آنها کار می‌کنند بیشتر بهانه می‌آورند، چیزها را از وی پنهان می‌کنند، از تعامل با او

اجتناب می‌کنند و احتمالاً احترام زیادی برای او قائل نخواهند شد. این نوع تمایلات رفتاری، کار را برای یک مدیر زن را بسیار دشوارتر می‌کند (Oladipo et al, 2023).

### پیشینه پژوهش

(Baghdadi & Safiullah, 2023) مطالعه‌ای با عنوان شایستگی‌های در هیئت مدیره‌های با تنوع جنسیتی توانایی مدیریت را افزایش می‌دهد؟ انجام دادند. ارتباط بین تنوع جنسیتی هیئت مدیره و توانایی مدیریتی برای تبدیل منابع شرکت به درآمد را بررسی شده است. با استفاده از نمونه‌ای از شرکت‌های ایالات متحده در دوره ۲۰۰۱-۲۰۱۶، یک ارتباط مثبت و معنادار اقتصادی بین مدیران زن در هیئت مدیره و توانایی مدیریتی پیدا شده به ویژه زمانی که مدیران زن در نقش‌های نظارتی در هیئت مدیره هستند. اثر مستند زمانی قوی‌تر است که از معیارهای وزنی در دوره تصدی نمایندگی زنان در هیئت‌ها استفاده می‌شود. و برای شرکت‌هایی که سه یا چند زن در هیئت مدیره دارند، مطابق با فرضیه توده بحرانی، بارزتر است. در این پژوهش نتیجه گرفته شده توده مهم کارگردانان زن در نقش‌های نظارتی به ویژه برای افزایش توانایی مدیریتی مفید است. آزمایش‌های تحلیل کانال ما بیشتر تمایل متمایز شرکت‌هایی با هیئت مدیره‌های متفاوت جنسیتی را نشان می‌دهد تا با ارتقای مدیرانی با مهارت‌های مدیریتی عمومی‌تر، سرمایه انسانی شرکت را شکل دهند. وقتی از تخمین‌های تطبیق امتیاز و تفاوت در تفاوت‌ها با استفاده از مرگ‌های ناگهانی کارگردانان زن به عنوان یک شوک بالقوه برای رسیدگی به نگرانی‌های درون‌زایی، نتایج ثابتی پیدا شده و در مورد مفاهیم نظریه و سیاست بحث شده است.

(Almutairi et al, 2022) مطالعه‌ای با عنوان بررسی شایستگی‌های مدیریتی و تعهد سازمانی در میان پرستاران زن در بیمارستان‌های دولتی عربستان سعودی انجام دادند. نتایج نشان داد که شایستگی مدیریتی و تعهد سازمانی در بین نمونه کمی متوسط گزارش شد. همچنین بین متغیرهای شایستگی مدیریتی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود داشت.

(Khodadadi et al, 2022) مطالعه‌ای با عنوان شناسایی الگوی شایستگی آموزشی زنان برای تصدی پست‌های اجرایی در استانداردهای خوزستان انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بر اساس معیارهای مد نظر، اقدام به شناسایی مؤلفه‌های کلیدی در هر متغیر اقدام شد و این متغیرها بر اساس معیارهای مرتبط به منظور بررسی سطح اهمیت هریک از معیارها و ارزش گذاری این معیارها در تأمین نیازمندی از دیدگاه کارکنان زن، به منظور نظر خواهی در اختیار کارکنان زن استانداردهای خوزستان قرار گرفت.

(Shamshiri & keshavarzi, 2021) مطالعه‌ای با عنوان تدوین چارچوب الزامات و شرایط تحقق شایستگی‌ها و قابلیت‌های زنان انجام دادند. در نتیجه الزامات و شرایط تحقق توسعه توانمندسازی زنان در قالب ۵ مؤلفه سازمان‌دهنده آموزشی- پرورشی، سیاسی- اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و فضای خانوادگی تدوین گردید. به منظور اعتباریابی نتایج کیفی از تکنیک‌های قابل قبول بودن و قابل اعتماد بودن استفاده شد.

(Cosentino & Paoloni, 2021) مطالعه‌ای با عنوان شایستگی‌های مدیران زن بعنوان عامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی انجام دادند. سیستم اقتصادی پیامدهای سنگین ناشی از همه‌گیری اخیر را تجربه کرده است. این مقاله به بررسی تعامل

بین بحران و واکنش سازمان با تمرکز بر نقش مدیریتی زن و کمک به غلبه بر بحران در شرکت‌های تحت مالکیت و مدیریت مرد می‌پردازد. برای دستیابی به اهداف پژوهش از روش تحقیق کیفی مبتنی بر مطالعه موردی اکتشافی استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که مهارت‌های مدیریتی زنان، تاب‌آوری سازمانی را در موارد زیر تقویت کرده است: (۱) نگرش به تغییر. (۲) توانایی ترویج ابتکارات جدید؛ و (۳) توانایی ایجاد، تثبیت و مدیریت روابط رسمی محکم با ذینفعان نهادی. نتایج ما همچنین نقش تعیین‌کننده حاکمیت شرکتی (حتی اگر مرد محور باشد) را در حمایت از رشد و استقلال زنان در موقعیت‌های مسئولیت برجسته می‌کند. این مشارکت با (۴) افزایش تفویض نقش‌ها و مسئولیت‌ها در مدیریت روابط با ذینفعان نهادی به مدیران زن مشهود است. و (۵) شناخت استعدادهای مدیران زن از نظر پیشرفت شغلی.

(Gloor et al, 2020) در تحقیقی به بررسی وجود تبعیض جنسیتی در رهبری سازمان پرداختند. این تحقیق در قالب دو مطالعه تصادفی مجزا انجام شد تا تأثیر ترکیب جنسیتی گروه مدیریتی بر عدالت/تبعیض جنسیتی در سطح مدیریت سازمان مشخص شود. نتایج مطالعه ۱ نشان داد که وقتی ترکیب جنسیتی گروه مدیریت، مردانه باشد در اینصورت شانس موفقیت مدیران زن کاهش می‌یابد اما وقتی ترکیب جنسیتی متعادل‌تر باشد در این صورت مدیران زن از حمایت زیادی برخوردار می‌شوند. نتایج مطالعه ۲ نشان داد که جنسیت رهبر (مدیر) و ترکیب جنسیتی گروه مدیریت سازمان نوعی تعامل با یکدیگر دارند که بر میزان اعتماد کارکنان به مدیر زن تأثیر می‌گذارد. در مجموع نتایج این تحقیق حاکی از تأثیرات قابلیت ملاحظه ترکیب جنسیتی کارکنان بر موفقیت مدیران زن در سازمان است.

(Kabir, 2020) در مطالعه‌ای با عنوان از سقف شیشه‌ای تا سخره شیشه‌ای به بررسی موانع مدیریت زنان در کشور بنگلادش پرداخت. بر اساس نتایج بدست آمده مشخص شد که وجود کلیشه‌ها و باورهای جنسیتی یکی از مهمترین موانع مدیریت زنان در این کشور است؛ به طوری که حتی کارکنان زن نیز تمایل دارند مدیریت ارشد سازمان در اختیار مردان قرار داشته باشد.

(Damm-Ganamet, 2020) در تحقیقی به بررسی شایستگی‌های اثبات شده زنان در مدیریت شرکت‌های داروسازی پرداختند. موضوع برابری جنسیتی در نیروی کار ایالات متحده بسیار مورد توجه قرار گرفته است. حوزه داروسازی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و به طور فزاینده‌ای بر گام برداشتن برای دستیابی به تنوع جنسیتی در نیروی کار متمرکز است. طی چندین سال گذشته، بسیاری از شرکت‌های بزرگ دارویی رشد تعداد زنان را شاهد بوده‌اند. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که آموزش فرهنگی در دو دهه اخیر به همراه توانمندسازی زنان نقش اصلی را در افزایش تعداد مدیران زن در شرکت‌های داروسازی داشته‌اند.

## روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع توصیفی-اکتشافی می‌باشد. با توجه به ماهیت و روش تحقیق، جامعه آماری این تحقیق شامل افراد صاحب نظر در مورد مساله تحقیق هستند. بدین منظور ۱۰ نفر از مدیران زن در صنایع غذایی (در سطوح مختلف) بعنوان جامعه آماری در نظر گرفته می‌شوند. انتخاب افراد با تکنیک گلوله برفی انجام می‌شود. نحوه گردآوری داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد و از لحاظ زمانی به شکل مقطعی صورت گرفته است. ابزار گردآوری در تحقیق حاضر، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. برای انجام مصاحبه ابتدا

دو مصاحبه مقدماتی با خبرگان انجام شد و در ادامه ده مصاحبه اصلی نیز صورت گرفت. پس از طی این مراحل و با بازبینی مفاهیم مستخرج احساس شد که روند مصاحبه به سمت اشباع نظری نزدیک شده است. لذا سه مصاحبه تکمیلی دیگر انجام گرفت و در مجموع ۱۰ مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از روش داده‌بنیاد (گراندد تئوری) استفاده می‌شود. رویکرد داده‌بنیاد در سال ۱۹۶۷ توسط گلیزر و استراس ابداع شد. رویکرد کیفی داده بنیاد (گراندد تئوری) روشی مطمئن برای شناسایی عوامل عمیق و نهفته فراهم می‌کند و بر شناخت کل و جامعیت پدیده‌های انسانی و انعکاس نقش شرایط فرهنگی تأکید دارد، به این دلیل برای بررسی موضوعات مبهم و مبتنی بر بافت مانند پژوهش حاضر مناسب و دارای اولویت است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار ۱۸ MAXQDA استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش در مرحله اول با کدگذاری باز کدهای اولیه استخراج شد. سپس در کدگذاری محوری که دومین مرحله تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است به برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز پرداخته شد. در این مرحله، با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه نمودن کدهای هم‌معنی، شاخص‌های استخراج شده از متون مصاحبه‌ها مقوله‌بندی می‌شوند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در شش عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها (استراوس و کورین، ۱۹۹۸). لذا از کلیه شاخص‌های به دست آمده از مرحله کدگذاری باز، در این مرحله به تعیین مقوله‌ها پرداخته شده است.

جدول ۱. ابعاد، مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش

کد پارادایمی	کد محوری	کد باز
شرایط زمینه‌ای	استقرار فرهنگ مدیریتی زنان	۱. تغییر نگرش سنتی حاکم بر جامعه
		۲. برخورداری از مزایا و امکانات برابر
		۳. پذیرش مدیریت زنان به وسیله زیردستان
		۴. مشارکت زنان در امر قانون گذاری سازمانی
		۵. بازنگری قوانین و مقررات موجود به نفع زنان
شرایط علی	شایستگی ادراکی	۶. تفکر تحلیلی و انتقادی
		۷. تفکر خلاق
		۸. تفکر استراتژیک
	شایستگی علمی	۹. تفکر سیستمی
		۱۰. دانش عمومی و تخصصی
		۱۱. مهارت‌های پژوهشی
		۱۲. ارائه ایده‌های نوآورانه و علمی

۱۳. دانش و تخصص مکفی	شایستگی فردی	پدیده محوری	شایستگی مدیریتی زنان
۱۴. تعهد کاری			
۱۵. هوش هیجانی			
۱۶. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			
۱۷. عزت نفس و اعتماد به نفس			
۱۸. خودآگاهی و بصیرت	شایستگی اخلاقی		
۱۹. نظم و انضباط			
۲۰. راز داری و حل تعارضات بین فردی			
۲۱. انتقاد و توصیه‌پذیری			
۲۲. فروتنی در رفتار	شایستگی مهارتی		
۲۳. درک مشکلات کارکنان و همراه‌سازی آن‌ها با خود			
۲۴. داشتن حس انسان‌دوستی و مهربانی			
۲۵. شناسایی مشکل و ارزیابی راه‌حل‌ها			
۲۶. برقراری روابط اجتماعی خوب با سایر کارکنان			
۲۷. به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی	شایستگی مدیریتی زنان		
۲۸. نظارت و کنترل			
۲۹. برنامه‌ریزی و سازماندهی			
۳۰. هدایت و ارائه مشاوره			
۳۱. قدرت حل مساله			
۳۲. افزایش مشارکت افراد در کار تیمی			
۳۳. مدیریت تعارض			
۳۴. نگرش‌های منفی افراد جامعه به مدیریت زنان	سقف شیشه‌ای	شرایط مداخله‌گر	
۳۵. حاکمیت مردسالاری و کلیشه‌های جنسیتی			
۳۶. عدم حضور زنان در گروه‌های سیاسی			
۳۷. وجود تعصبات دینی			
۳۸. مسئولیت‌های خانه‌داری و محدودیت‌های خانوادگی			
۳۹. برخی از ویژگی‌های جنسیتی زنان			
۴۰. عدم توجه کارکنان به نظرات مدیر زن			
۴۱. وجود قوانین نابرابر در محیط کار (عدم ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت و ...)			
۴۲. ایجاد تناسب میان توانایی و وظیفه محوله	توانمندسازی زنان	راهبردها و اقدامات	
۴۳. رفع تضاد میان کار و خانواده			
۴۴. تجربه کاری و تسلط داشتن بر حرفه خود			
۴۵. به‌روزرسانی علم، آگاهی و تخصص خود			
۴۶. ایجاد تعادل بین علائق و مسئولیت‌ها			برابری جنسیتی

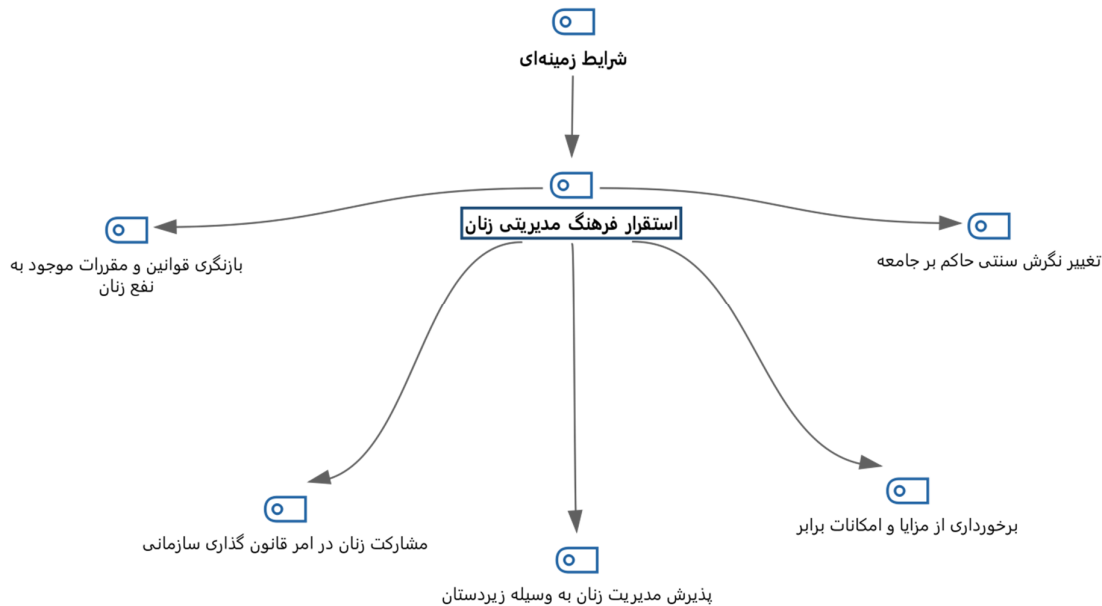
۴۷. رشد دانش فردی بر اساس نیازهای سازمانی	پیشرفت شغلی زنان	
۴۸. افزایش اثربخشی شغلی		
۴۹. استخدام مبتنی بر شایسته‌سالاری		
۵۰. برنامه‌ریزی استخدامی و گزینش مبنی بر توانمندی‌های فردی		
۵۱. مدیریت مسیر شغلی		
۵۲. ترفیع عادلانه		
۵۳. شناخت افراد مستعد و ارتقای رقابتی		
۵۴. ثبات و ارتقاء شغلی منسجم		
۵۵. ایجاد فرصت‌های شغلی کارا تر		
۵۶. جابکی نیروی کار و پاسخ‌گویی مؤثر به ارباب‌رجوع		
۵۷. مشارکت متقابل فرد و سازمان در پیشبرد امور		

**مقوله‌های شرایط زمینه‌ای:** براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های تغییر نگرش سنتی حاکم بر جامعه، برخورداری از مزایا و امکانات برابر، پذیرش مدیریت زنان به وسیله زیردستان، مشارکت زنان در امر قانون گذاری سازمانی، بازنگری قوانین و مقررات موجود به نفع زنان به عنوان مقوله‌های زمینه‌ای در ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت مواد غذایی انتخاب شدند.

جدول ۲. مقوله‌های شرایط زمینه‌ای

مقوله فرعی	مقوله اصلی	بعد
تغییر نگرش سنتی حاکم بر جامعه	استقرار فرهنگ مدیریتی زنان	شرایط زمینه‌ای
برخورداری از مزایا و امکانات برابر		
پذیرش مدیریت زنان به وسیله زیردستان		
مشارکت زنان در امر قانون گذاری سازمانی		
بازنگری قوانین و مقررات موجود به نفع زنان		

خروجی نرم‌افزار MAXQDA در شکل زیر ارائه شده است:



شکل ۱. خروجی نرم افزار MAXQDA

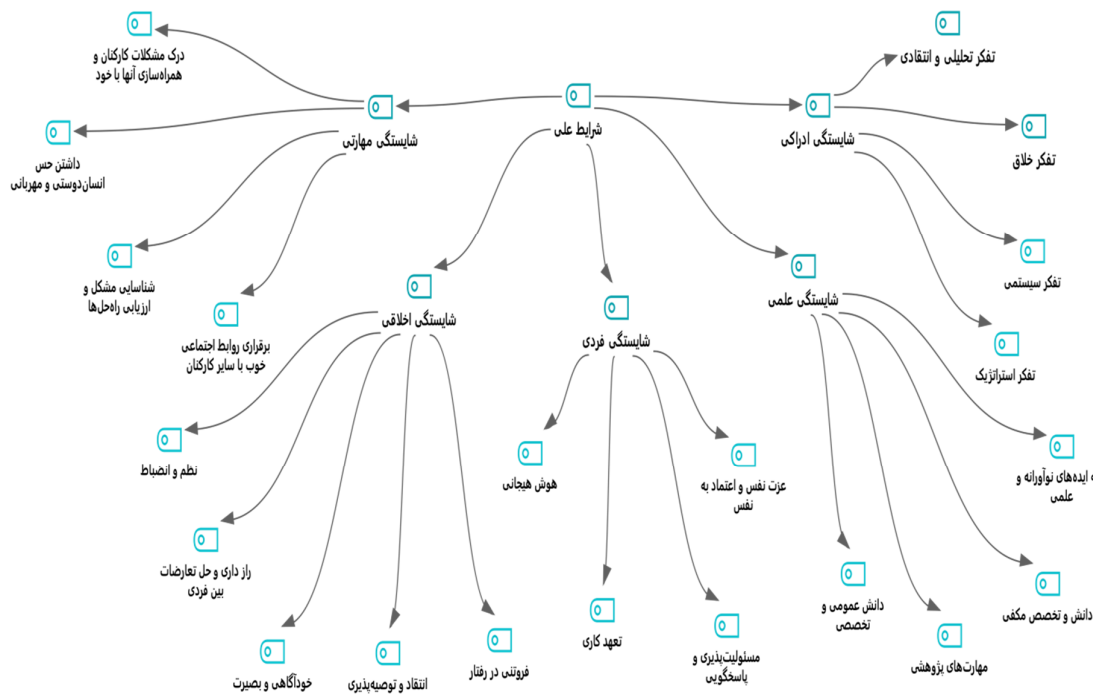
**مقوله‌های شرایط علی:** براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های تفکر تحلیلی و انتقادی، تفکر خلاق، تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی، دانش عمومی و تخصصی، مهارت‌های پژوهشی، ارائه ایده‌های نوآورانه و علمی، دانش و تخصص مکفی، تعهد کاری، هوش هیجانی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، عزت نفس و اعتماد به نفس، خودآگاهی و بصیرت، نظم و انضباط، راز داری و حل تعارضات بین فردی، انتقاد و توصیه‌پذیری، فروتنی در رفتار، درک مشکلات کارکنان و همراه‌سازی آن‌ها با خود، داشتن حس انسان‌دوستی و مهربانی، شناسایی مشکل و ارزیابی راه‌حل‌ها، برقراری روابط اجتماعی خوب با سایر کارکنان به عنوان مقوله‌های شرایط علی در ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت مواد غذایی انتخاب شدند.

جدول ۳. مقوله‌های شرایط علی

مقوله فرعی	مقوله اصلی	بعد
تفکر تحلیلی و انتقادی	شایستگی ادراکی	شرایط علی
تفکر خلاق		
تفکر استراتژیک		
تفکر سیستمی		
دانش عمومی و تخصصی	شایستگی علمی	
مهارت‌های پژوهشی		
ارائه ایده‌های نوآورانه و علمی		
دانش و تخصص مکفی		

تعهد کاری	شایستگی فردی	
هوش هیجانی		
مسئولیت پذیری و پاسخگویی		
عزت نفس و اعتماد به نفس	شایستگی اخلاقی	
خودآگاهی و بصیرت		
نظم و انضباط		
راز داری و حل تعارضات بین فردی		
انتقاد و توصیه پذیری	شایستگی مهارتی	
فروتنی در رفتار		
درک مشکلات کارکنان و همراه سازی آنها با خود		
داشتن حس انسان دوستی و مهربانی		
شناسایی مشکل و ارزیابی راه حل ها		
برقراری روابط اجتماعی خوب با سایر کارکنان		

خروجی نرم افزار MAXQDA در شکل زیر ارائه شده است:



شکل ۲. خروجی نرم افزار MAXQDA

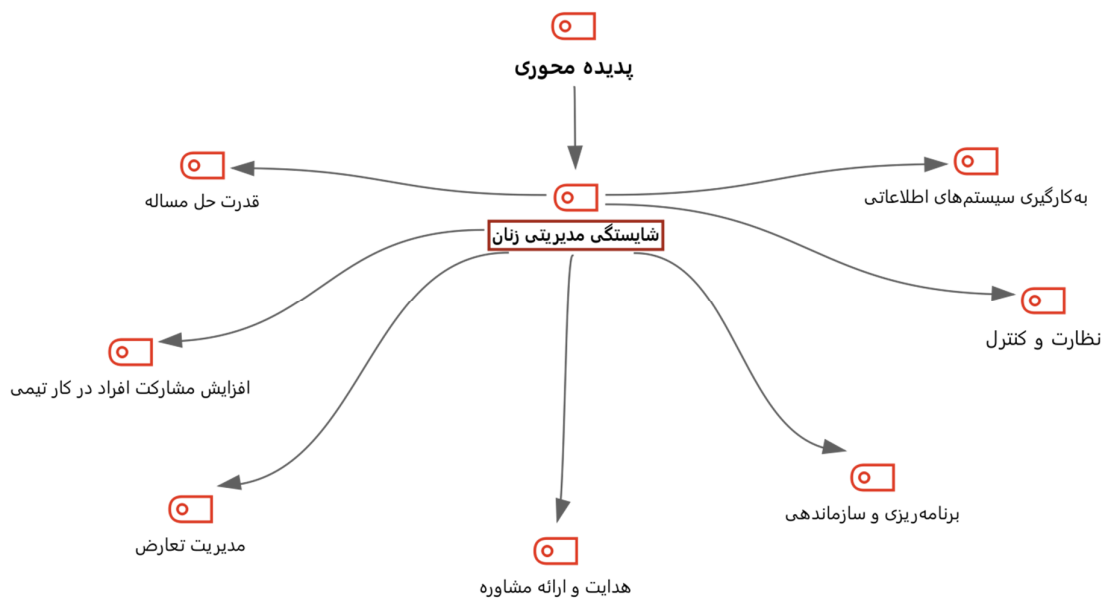
**مقوله های پدید آمده محوری:** براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص های به کارگیری سیستم های اطلاعاتی، نظارت و کنترل، برنامه ریزی و سازماندهی، هدایت و ارائه مشاوره، قدرت حل مساله، افزایش مشارکت افراد در کار

تیمی، مدیریت تعارض به عنوان مقوله پدیده محوری در ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت مواد غذایی انتخاب شدند.

جدول ۴. مقوله‌های پدیده محوری

مقوله فرعی	مقوله اصلی	بعد
به کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی	شایستگی مدیریتی زنان	پدیده محوری
نظارت و کنترل		
برنامه‌ریزی و سازماندهی		
هدایت و ارائه مشاوره		
قدرت حل مساله		
افزایش مشارکت افراد در کار تیمی		
مدیریت تعارض		

خروجی نرم‌افزار MAXQDA در شکل زیر ارائه شده است:



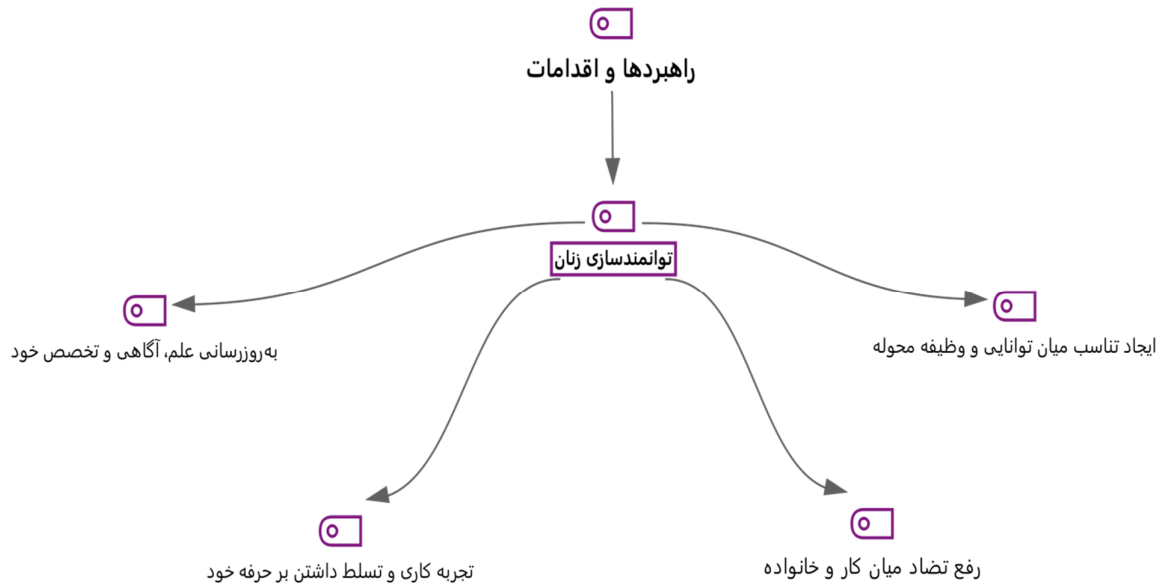
شکل ۳. خروجی نرم‌افزار MAXQDA

**مقوله‌های راهبردها و اقدامات:** براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های ایجاد تناسب میان توانایی و وظیفه محوله، رفع تضاد میان کار و خانواده، تجربه کاری و تسلط داشتن بر حرفه خود، به‌روزرسانی علم، آگاهی و تخصص خود به عنوان مقوله راهبردها و اقدامات در ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت مواد غذایی انتخاب شدند.

جدول ۵. مقوله‌های راهبردها و اقدامات

مقوله اصلی	مقوله فرعی	بعد
توانمندسازی زنان	ایجاد تناسب میان توانایی و وظیفه محوله	راهبردها و اقدامات
	رفع تضاد میان کار و خانواده	
	تجربه کاری و تسلط داشتن بر حرفه خود	
	به‌روزرسانی علم، آگاهی و تخصص خود	

خروجی نرم‌افزار MAXQDA در شکل زیر ارائه شده است:



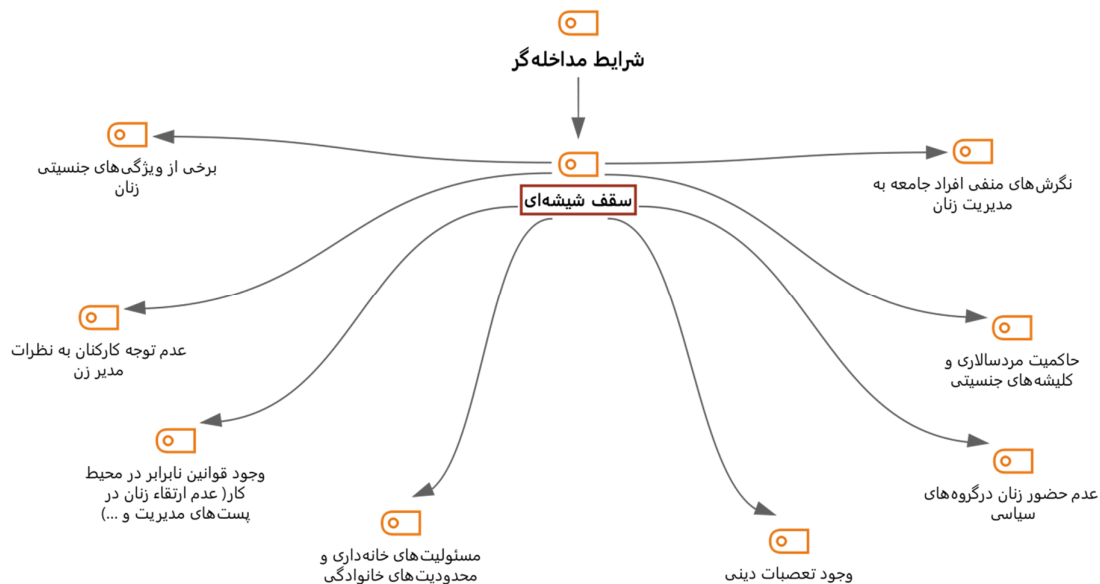
شکل ۴. خروجی نرم‌افزار MAXQDA

**مقوله‌های شرایط مداخله‌گر:** براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های نگرش‌های منفی افراد جامعه به مدیریت زنان، حاکمیت مردسالاری و کلیشه‌های جنسیتی، عدم حضور زنان در گروه‌های سیاسی، وجود تعصبات دینی، مسئولیت‌های خانهداری و محدودیت‌های خانوادگی، برخی از ویژگی‌های جنسیتی زنان، عدم توجه کارکنان به نظرات مدیر زن، وجود قوانین نابرابر در محیط کار (عدم ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت و ...) به عنوان مقوله شرایط مداخله‌گر در ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت مواد غذایی انتخاب شدند.

جدول ۶. مقوله‌های شرایط مداخله‌گر

مقوله فرعی	مقوله اصلی	بعد
نگرش‌های منفی افراد جامعه به مدیریت زنان	سقف شیشه‌ای	شرایط مداخله‌گر
حاکمیت مردسالاری و کلیشه‌های جنسیتی		
عدم حضور زنان در گروه‌های سیاسی		
وجود تعصبات دینی		
مسئولیت‌های خانه‌داری و محدودیت‌های خانوادگی		
برخی از ویژگی‌های جنسیتی زنان		
عدم توجه کارکنان به نظرات مدیر زن		
وجود قوانین نابرابر در محیط کار (عدم ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت و ...)		

خروجی نرم‌افزار MAXQDA در شکل زیر ارائه شده است:



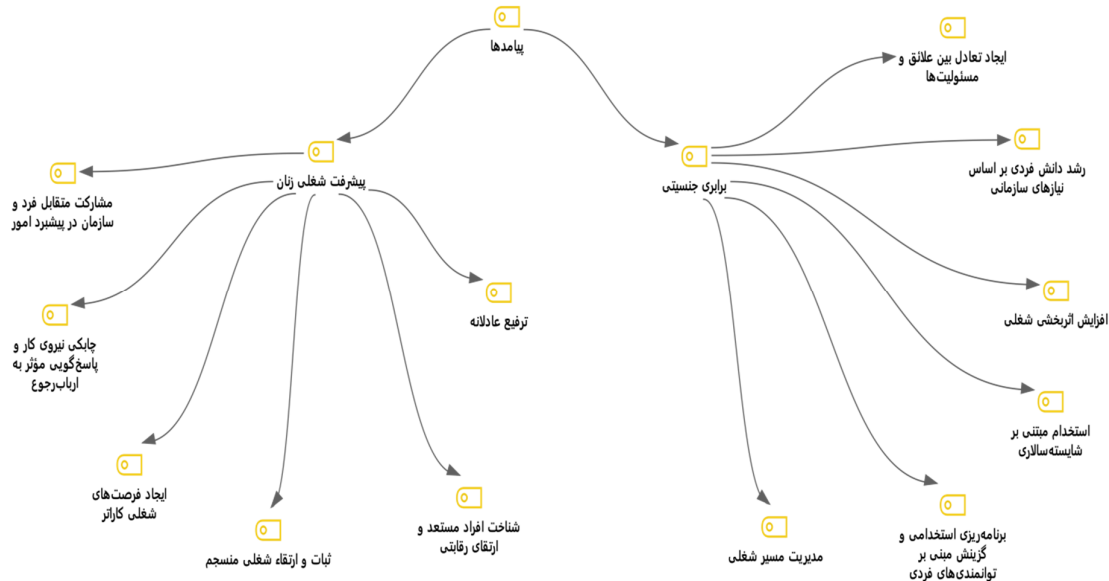
شکل ۵. خروجی نرم‌افزار MAXQDA

**مقوله‌های پیامدها:** براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های ایجاد تعادل بین علائق و مسئولیت‌ها، رشد دانش فردی بر اساس نیازهای سازمانی، افزایش اثربخشی شغلی، استخدام مبتنی بر شایسته‌سالاری، برنامه‌ریزی استخدامی و گزینش مبنی بر توانمندی‌های فردی، مدیریت مسیر شغلی، ترفیع عادلانه، شناخت افراد مستعد و ارتقای رقابتی، ثبات و ارتقاء شغلی منسجم، ایجاد فرصت‌های شغلی کارا تر، چابکی نیروی کار و پاسخ‌گویی مؤثر به ارباب‌رجوع، مشارکت متقابل فرد و سازمان در پیشبرد امور به عنوان مقوله پیامدها در ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت مواد غذایی انتخاب شدند.

جدول ۷. مقوله‌های پیامدها

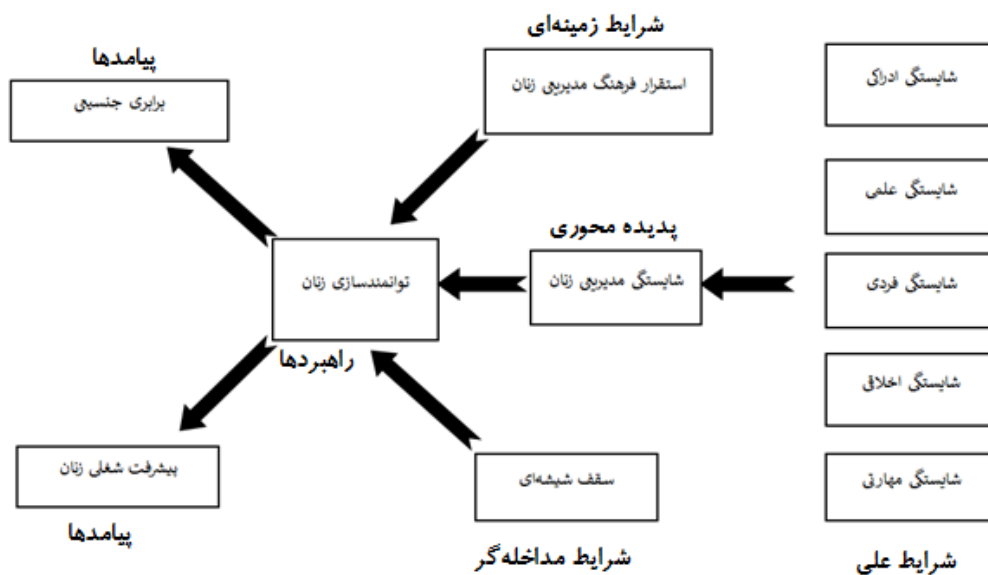
مقوله فرعی	مقوله اصلی	بعد
ایجاد تعادل بین علائق و مسئولیت‌ها	برابری جنسیتی	پیامد
رشد دانش فردی بر اساس نیازهای سازمانی		
افزایش اثربخشی شغلی		
استخدام مبتنی بر شایسته‌سالاری		
برنامه‌ریزی استخدامی و گزینش مبنی بر توانمندی‌های فردی		
مدیریت مسیر شغلی	پیشرفت شغلی زنان	
ترفیع عادلانه		
شناخت افراد مستعد و ارتقای رقابتی		
ثبات و ارتقاء شغلی منسجم		
ایجاد فرصت‌های شغلی کارا تر		
چابکی نیروی کار و پاسخ‌گویی مؤثر به ارباب‌رجوع		
مشارکت متقابل فرد و سازمان در پیشبرد امور		

خروجی نرم‌افزار MAXQDA در شکل زیر ارائه شده است:



شکل ۶. خروجی نرم‌افزار MAXQDA

**کدگذاری گزینشی:** در نظریه پردازی بنیادی، تلفیق داده‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. در فرایند تحقیق پس از گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر آن‌ها نوبت به ارائه مدل، نتیجه‌گیری و جمع‌بندی تحقیق می‌رسد. در گام اول با بررسی وضعیت موجود، داده‌های به دست آمده در ۶ مقوله اصلی طبقه‌بندی می‌شوند. با نظر اساتید و کارشناسان امر، از کلیه شاخص‌های به دست آمده از تحلیل کیفی داده بنیاد مصاحبه‌ها، تعداد ۵۷ شاخص، جهت ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت مواد غذایی به کار گرفته شده است. شکل زیر، نشان‌دهنده مدل پارادایمی شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت مواد غذایی می‌باشد.



شکل ۷. مدل پارادایمی شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت مواد غذایی

براساس شکل مذکور مشخص است که شرایط علی بر پدیده محوری تاثیرگذار است. پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر هر سه بر راهبردها و اقدامات تاثیرگذارند. در نهایت پیامدهای حاصل از راهبردها و اقدامات حاصل می‌شود.

### بحث و نتیجه گیری

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های کسب مزیت رقابتی در فضای کسب و کار امروز، توجه به ارزش آفرینی منابع انسانی و تمرکز بر شایستگی‌های محوری سرمایه‌های انسانی است. همچنین توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران، به ویژه مدیران منابع انسانی بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در دولت هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. دلایل گوناگونی برای استفاده از مدل‌های شایستگی مدیران وجود دارد. شرکت‌های موفق سخت‌کوشانه به دنبال راه‌حلی پایدار برای استخدام، آموزش، جایگزینی کارکنان و افزودن ارزش نیروی کارشان هستند. برخورداری از نیروی کار متنوعی که دربرگیرنده ویژگی‌های ضروری و ممتاز باشد، امتیاز ویژه‌ای است. نیروی کار متنوع نه تنها درآمد بیشتری ایجاد می‌کند، بلکه افکار و ایده‌های گوناگون‌تری ارائه می‌کند. نیروی کار متنوع با پس‌زمینه‌های شخصیتی گوناگون، مشکلات را از زاویه‌های مختلف بررسی می‌کند. با استفاده از مدل شایستگی، مدیران می‌توانند با تعیین چندین عامل کلیدی مانند حساسیت‌های فرهنگی، مذاکره و گره‌گشایی، یادگیری پیوسته و پویایی گروه‌های مختلط، نیروی کاری متنوع‌تری داشته باشند.

یافته‌ها نشان داد شش دسته از عوامل اصلی شامل عوامل زمینه‌ای، شرایط علی، پدیده محوری، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بعنوان مولفه‌های اصلی توسعه شایستگی زنان شناسایی شد. در این تحقیق، استقرار فرهنگ مدیریتی زنان بعنوان مهم‌ترین شرط زمینه‌ای برای توسعه شایستگی زنان شناسایی شد. بر اساس نتایج بدست آمده مشخص شد که پدیده «سقف شیشه‌ای» مهم‌ترین عامل مداخله‌گر در توسعه شایستگی‌های مدیران زن است. توانمندسازی زنان بعنوان مهم‌ترین راهبرد توسعه شایستگی مدیریتی زنان شناسایی شد. بر اساس نتایج بدست آمده در این تحقیق مشخص شد که برابری جنسیتی و پیشرفت شغلی زنان مهم‌ترین پیامدهای توسعه شایستگی مدیران زن هستند که این امر از لحاظ مدیریت سازمان اهمیت بسیار بالایی دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Almutairi et al, 2022) (Khodadadi et al, 2022) (Shamshiri & keshavarzi, 2021) (Cosentino & Paoloni, 2021) (Gloor et al, 2020) (Kabir, 2020) (Damm-Ganamet, 2020) (Soleimani et al, 2020) (Cohen et al, 2020) (Sellers & Akers, 2018) مطابقت دارد. (Gloor et al, 2020) نشان دادند که وقتی ترکیب جنسیتی گروه مدیریت، مردانه باشد در اینصورت شانس موفقیت مدیران زن کاهش می‌یابد اما وقتی ترکیب جنسیتی متعادل‌تر باشد در این صورت مدیران زن از حمایت زیادی برخوردار می‌شوند. همچنین نشان دادند که جنسیت رهبر (مدیر) و ترکیب جنسیتی گروه مدیریت سازمان نوعی تعامل با یکدیگر دارند که بر میزان اعتماد کارکنان به مدیر زن تأثیر می‌گذارد. در مجموع نتایج این تحقیق حاکی از تاثیرات قابلیت ملاحظه ترکیب جنسیتی کارکنان بر موفقیت مدیران زن در سازمان است. (Hariri, 2020) نشان داد که زنان برای ابراز توانایی‌ها و لیاقت خویش در این زمینه، راهی طولانی و دشوار پیش رو دارند، زیرا با وجود شایستگی زن در احراز پست‌های مدیریتی، جامعه آن چنان که باید، نقش قابل توجهی برای دو در این سطح قائل نگردیده است. حتی در اموری که مربوط به بانوان می‌گردد نیز، اغلب مدیران سطوح بالا را مردان تشکیل می‌دهند و مدیریت سطوح میانی برعهده زنان

است. البته مهم‌ترین علت این مساله، تفاوت‌های جنسیتی بین زن و مرد، و در برخی موارد عدم توجه جامعه به استعدادها و مهارت‌های ویژه در بانوان برای مدیریت می‌باشد مدیریت فعالیتی که در آن انسانی با بهره‌گیری از فنون، تخصص، مهارت‌ها تجارب در هم می‌آمیزد و هیچگاه نبایست عاملی همچون جنسیت زمینه ساز شکل‌گیری عدم توازن و تعادل در آن باشد. آنچه در سبک مدیریت علاوه بر ویژگی‌های روانشناختی اهمیت دارد، برخورداری از تخصص و تجربه مهارت است که فارغ از مقوله جنسیت است و تمام افراد انسانی به تناسب این توانمندی‌ها شایسته آن هستند که به عرصه‌های مدیریتی وارد شده و در آن پیشرفت کنند. باور غلط به برتر بودن جنس مذکر نسبت به مؤنث از جهت قدرت مدیریتی، گرایش به مردم‌سالاری در انتصاب مدیران، باور به اینکه زنان در موضع تصمیم‌گیری محتاطانه‌تر عمل می‌کنند، باور به عاطفی‌تر و احساسی‌تر بودن... از باورهای است که در این زمینه تأثیر می‌گذارند. با توجه به پژوهش حاضر پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

**پدیده محوری** (به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی- نظارت و کنترل- برنامه‌ریزی و سازماندهی- هدایت و ارائه مشاوره- قدرت حل مساله- افزایش مشارکت افراد در کار تیمی- مدیریت تعارض)

**شرایط زمینه‌ای** (تغییر نگرش سنتی حاکم بر جامعه- برخورداری از مزایا و امکانات برابر- پذیرش مدیریت زنان به وسیله زیردستان- مشارکت زنان در امر قانون‌گذاری سازمانی- بازنگری قوانین و مقررات موجود به نفع زنان)

**عوامل علی** (ارتقاء تفکر تحلیلی و انتقادی- ارتقاء تفکر خلاق- ایجاد تفکر استراتژیک- توسعه تفکر سیستمی- ارتقاء دانش عمومی و تخصصی- ارتقاء مهارت‌های پژوهشی- ارائه ایده‌های نوآورانه و علمی بهبود دانش و تخصص مکفی- افزایش تعهد کاری- ارتقاء هوش هیجانی- ارتقاء مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی- ارتقاء عزت نفس و اعتماد به نفس- تقویت خودآگاهی و بصیرت- تمرکز بر نظم و انضباط)

**عوامل مداخله‌گر** (مقابله با نگرش‌های منفی افراد جامعه به مدیریت زنان- پرهیز از حاکمیت مردسالاری و کلیشه‌های جنسیتی- اجازه حضور زنان در گروه‌های سیاسی- حذف تعصبات دینی- افزایش توجه کارکنان به نظرات مدیر زن- حذف قوانین نابرابر در محیط کار (عدم ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت و...))

**راهبردها و اقدامات** (ایجاد تناسب میان توانایی و وظیفه محوله- رفع تضاد میان کار و خانواده- تجربه کاری و تسلط داشتن بر حرفه خود- به‌روزرسانی علم، آگاهی و تخصص خود)

**پیامدها** (ایجاد تعادل بین علائق و مسئولیت‌ها- رشد دانش فردی بر اساس نیازهای سازمانی- افزایش اثربخشی شغلی- استخدام مبتنی بر شایسته‌سالاری- برنامه‌ریزی استخدامی و گزینش مبتنی بر توانمندی‌های فردی- مدیریت مسیر شغلی- ترفیع عادلانه- شناخت افراد مستعد و ارتقای رقابتی)

## Reference

- Adachi, H., & Sekiya, Y., & Imamura, K., & Watanabe, K., & Kawakami, N. (2020). The effects of training managers on management competencies to improve their management practices and work engagement of their subordinates: A single group pre-and post-test study. *Journal of occupational health*, 62(1), e12085. DOI:10.1002/1348-9585.12085
- Aqqad, N., & Obeidat, B., & Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2019). The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 225-265. DOI:10.1504/IJHRDM.2019.100636

- Assari, N., & Siadat, S., & Abedini, Y., & Monadjemi, S. H. (2020). Explaining and Determining the Hierarchy of School Principals Managerial Competency Criteria in the Isfahan Education Organization Based on Fuzzy Delphi Method. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(41), 159-190. [20.1001.1.20086369.1399.11.41.8.7](https://doi.org/10.1001.1.20086369.1399.11.41.8.7). (In Persian).
- Almutairi, H., & Bahari, G. (2022). A multisite survey of managerial competence and organizational commitment among nurses working at public hospitals in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*, 30(1), 179-186.
- Baghdadi, G., Safiullah, M.H., Mariano L.M. (2023). Heyden, Do gender diverse boards enhance managerial ability? *Journal of Corporate Finance*, Volume 79, 2023, 102364, ISSN 0929-1199, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2023.102364>.
- Beugelsdijk, S., & Welzel, C. (2018). Dimensions and dynamics of national culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(10), 1469-1505. <https://doi.org/10.1177/0022022118798505>
- Chacha, B. (2021). Persistence of the Glass Ceiling in Academia Globally with a Focus on Women Academics in Kenyan Universities. *Journal of International Women's Studies*, 22(1), 215-225. Available at: <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol22/iss1/13>
- Cosentino, A., & Paoloni, P. (2021). Women's skills and aptitudes as drivers of organizational resilience: An Italian case study. *Administrative Sciences*, 11(4), 129. DOI: [10.1111/jonm.13453](https://doi.org/10.1111/jonm.13453)
- Cohen, J. R., & Dalton, D. W., & Holder-Webb, L. L., & McMillan, J. J. (2020). An analysis of glass ceiling perceptions in the accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 164(1), 17-38. DOI: [10.1007/s10551-018-4054-4](https://doi.org/10.1007/s10551-018-4054-4)
- Damm-Ganamet, K. L., & DesJarlais, R. L., & Marrone, T., & Shih, A. Y., & Schiffer, J. M., & Perez-Benito, L., & Mirzadegan, T. (2020). Breaking the Glass Ceiling in Simulation and Modeling: Women in Pharmaceutical Discovery: Miniperspective. *Journal of medicinal chemistry*, 63(5), 1929-1936. DOI: [10.1021/acs.jmedchem.9b01512](https://doi.org/10.1021/acs.jmedchem.9b01512)
- Emerson, L. C., & Berge, Z. L. (2018). Microlearning: Knowledge management applications and competency-based training in the workplace. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 10(2), 125-132. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2018.10.008>
- Hariri, S. (2020). The influence of women's leadership style and competence in decision-making management of organizations, the fifth international conference on management, accounting, economics and social sciences, Hamedan, <https://civilica.com/doc/1169032>. (In Persian).
- Gloor, J. L., & Morf, M., & Paustian-Underdahl, S., & Backes-Gellner, U. (2020). Fix the game, not the dame: Restoring equity in leadership evaluations. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 497-511. DOI: [10.1007/s10551-018-3861-y](https://doi.org/10.1007/s10551-018-3861-y)
- Ghadyani, H., & Ghadami, K., & Piri zamaneh, M. (2022). Identifying and prioritizing the components of human resource management competencies based on the Analytical Hierarchy (AHP) approach (Case study: one of the collections of Basij Mostazafin organization). *Basij Strategic Studies*, 25(95), 197-231. DOI: [20.1001.1.1735501.1401.25.95.6.3](https://doi.org/10.1001.1.1735501.1401.25.95.6.3). (In Persian).
- Inam, H., & Janjua, M., & Martins, R. S., & Zahid, N., & Khan, S., & Sattar, A. K., & Malik, M. A. (2020). Cultural barriers for women in surgery: how thick is the glass ceiling? An analysis from a low middle-income country. *World journal of surgery*, 44, 2870-2878. DOI: [10.1007/s00268-020-05544-9](https://doi.org/10.1007/s00268-020-05544-9)
- Javed, M., & Wang, F., & Usman, M., & Gull, A. A., & Zaman, Q. U. (2023). Female CEOs and green innovation. *Journal of Business Research*, 157, 211-224. DOI: [10.1016/j.jbusres.2022.113515](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113515)
- Kabir, S. L. (2020). Through the Glass Ceiling, over the Glass Cliff? Women Leaders in Bangladeshi Public Administration. In *Gender Mainstreaming in Politics, Administration and Development in South Asia* (pp. 87-109). Palgrave Macmillan, Cham. DOI: [10.1007/978-3-030-36012-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-36012-2_5)
- Kremer, T. A., & Kulkarni, K., & Ratanski, C., & Floyd, L., & Anderson, C. (2021). Connecting Across Competencies: Leveraging Best Practices for Processing. *Biomedical Instrumentation & Technology*, 55(s3), 6-11. DOI: [10.2345/0899-8205-55.s3.6](https://doi.org/10.2345/0899-8205-55.s3.6)
- Khodadadi, Z., & Barekat, G., & Shahi, S. (2023). Identifying the model of women's educational competence for holding executive positions in Khuzestan province. *Political Sociology of Iran*, 5(11), 5500-5514. doi: [10.30510/psi.2022.291167.1838](https://doi.org/10.30510/psi.2022.291167.1838). (In Persian).

- Mahmudi, M., & Javanbakht, F., & Shahtalebi, B. (2020). Analyzing recruitment factors in talent management to improve the individual performance of employees. *Educational Administration Research*, 11(43), 87-103. (In Persian).
- Mehdizadeh, A., & Abdavi, F., & Afshari, M. (2019). Theory of Glass Ceilings in Field of Women's Sports: Comparative Comparisons and Provision of a Quantitative Model. *Human Resource Management in Sports*, 7(1), 45-59. doi: 10.22044/shm.2020.7995.1905. (In Persian).
- Mohammadi, M., & Rostgar, A. (2020). Identifying factors affecting the occurrence of the glass ceiling for working women, the first international conference and the second national conference on management, ethics and business, Shiraz, <https://civilica.com/doc/1117880>. (In Persian).
- Mosadeghrad, A., Tajvar, M., & Taheri, S. (2020). Female managers' decision-making in healthcare organizations: Challenges and solutions. *Modern Research in Decision Making*, 5(1), 51-94. DOI: [20.1001.1.24766291.1399.5.1.3.4](https://doi.org/10.1001.1.24766291.1399.5.1.3.4). (In Persian).
- Musavi, S.N., & Farhikhkhteh, F., & Vahdati, H., & Hakkak, M. (2020). Identification and Prioritization of the Dimensions and Components of the Competencies of Chief Justices in Iran. *JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RESEARCH*, 11(4 (38)), 77-110. SID. <https://sid.ir/paper/403542/en>. (In Persian).
- Ofei, A. M. A., & Paarima, Y., & Barnes, T. (2020). Exploring the management competencies of nurse managers in the Greater Accra Region, Ghana. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 13, 100248. DOI: [10.1016/j.ijans.2020.100248](https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100248)
- Oladipo, O., & Platt, K., & Shim, H. S. (2023). Female entrepreneurs managing from home. *Small Business Economics*, 1-18. DOI: [10.1007/s11187-022-00713-7](https://doi.org/10.1007/s11187-022-00713-7)
- Poba-Nzaou, P., & Uwizeyemungu, S., & Clarke, C. (2020). Patterns underlying required HR and IT competencies: A content and cluster analysis of advertisements of HR manager positions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2065-2088. DOI: [10.1080/09585192.2018.1424019](https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424019)
- Sellers, C. S., & Akers, R. L. (2018). Social learning theory: Correcting misconceptions. In *The essential criminology reader* (89-99). Routledge.
- Shamshiri, B., & keshavarzi, F. (2021). Developing a Framework of Requirements and Conditions for Realizing Women's Qualifications and Capabilities: A Case Study of Fars Province Women. *Quarterly Journal of Woman and Society*, 12(47), 19-32. doi: 10.30495/jzv.2021.24609.3204. (In Persian).
- Soleimani, J., & Seyed Javadin, S.R., & Shah Hoseini, M.A. (2020). Design a Model for Developing Leadership Competency for Steel Industry Managers Using the Grounded Theory. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 11 (43):109-138 URL: <http://iieshrm.ir/article-1-880-fa.html>. (In Persian).
- van den Berg, M. J., & Stander, M. W., & van der Vaart, L. (2020). An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 13. DOI: [10.4102/sajhrm.v18i0.1404](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1404)