

## طراحی مدل سنجش شایستگی های کلیدی منابع انسانی (مدیران منابع انسانی سازمان های اجرایی استان یزد)<sup>۱</sup>

فاطمه باغشاهی<sup>۲\*</sup>رضا رسولی<sup>۳</sup>محمد رضا دارائی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۱۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۵)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل سنجش شایستگی های کلیدی مدیران سازمان های اجرایی استان یزد انجام پذیرفته است. سنت پژوهش آمیخته است. ابتدا از روش سنتز پژوهی و سپس به منظور طراحی الگو از تکنیک دلفی و در نهایت جهت اعتبارسنجی از روش پیمایشی استفاده گردید. در بخش اول جامعه آماری شامل کلیه مقاله ها مرتبط با شایستگی های کلیدی منابع انسانی، اسناد و مدارک علمی و کلیه متخصصان، اساتید دانشگاهی و نخبگان با مدرک و تجربه متناسب با موضوع است. نمونه آماری این بخش شامل ۸۴ سند داخلی و خارجی است که با استفاده از روش سرشماری انتخاب شدند و در بخش دوم نیز با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند تعداد ده نفر انتخاب شدند. برای بخش طراحی الگو، جامعه آماری شامل خبرگان می باشد که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و به تعداد ۳۱ نفر انتخاب شدند و برای اعتبارسنجی با روش نمونه گیری تصادفی ۲۶۷ نفر از جامعه آماری شامل کارشناسان ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان های اجرایی استان انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه سازمان یافته و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. پرسشنامه تهیه شده به تأیید سه نفر از متخصصین رسید. میزان ضریب توافق برابر ۰/۸۱ به دست آمد. نتایج نشان می دهد که مؤلفه های شایستگی های کلیدی منابع انسانی در دستگاه های اجرایی شامل چهار نوع مؤلفه شامل ویژگی های فردی (۳۶ شاخص)، دانش (۱۶ شاخص)، مهارت (۲۳ شاخص) و ارزش (۳۶ شاخص) می باشد. در گام آخر و با استفاده از مدل معادلات ساختاری اعتبارسنجی الگوی تدوین شده انجام شد. نتایج حکایت از آن دارد که داده های پرسشنامه مورد نظر به تعدادی عامل زیربنایی و بنیادی قابل تقلیل است و نتیجه آزمون بارتلت نشان داد که ماتریس همبستگی بین گویه ها، ماتریسی واحد و همبندی نمی باشد و در نهایت ۴ عامل (مؤلفه) دارای مقدار ویژه بالاتر از یک می باشد.

**کلمات کلیدی:** سنجش شایستگی، منابع انسانی و سازمان های اجرایی

<sup>۱</sup> - این مقاله برگرفته از رساله نویسنده اول می باشد.

<sup>۲</sup> - دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه پیام نور، ایران. مسئول مکاتبات: zahra\_hoseyni21@yahoo.com

<sup>۳</sup> - استاد تمام، دانشکده مدیریت دانشگاه پیام نور، ایران.

<sup>۴</sup> - استادیار، دانشکده مدیریت دانشگاه پیام نور، ایران.

## مقدمه

در سازمان‌هایی که به نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده می‌شود، نیروی انسانی اساساً درصد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به منظور دستیابی به بهره‌وری و کارایی بهتر می‌باشد و این گونه سازمان‌ها از خصوصیات پویایی، خلاقیت و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثربخش در عوامل درون سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند (۱). بنابراین مدیران در مواجهه با دگرگونی‌ها و تغییرات در ساختار سازمانی از جمله تحولاتی چون بلوغ و توسعه‌یافتگی کارکنان، رقابت مبتنی بر شایستگی برای جذب و استفاده از استعدادها به جایگزینی رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی نیازمندند (۲). یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نایل شدن به این مهم، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت و برنامه‌ریزی نیروی انسانی است. این رویکرد یک روش اساسی برای آسیب‌شناسی، نظام‌مندی و بهبود جنبه‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد (۳). شایستگی موجب به وجود آمدن پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی معروف است (۴). به کارگیری شایستگی در عرصه مدیریتی به دهه ۱۸۷۰ بر می‌گردد، یعنی زمانی که دیوید مک‌کلند ایده شایستگی در مبانی نظری منابع انسانی را معرفی و مطرح نمود. در آن زمان تلاش او جهت بهبود رویه‌ها و فرایندهای انتخاب افراد بود. وی در پژوهشی که در سال ۱۹۷۳ انجام گرفت، نشان داد که شایستگی‌هایی همچون حساسیت بین فردی، ملاحظات مثبت چندفرهنگی و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف، تفاوت‌هایی را بین افراد به وجود می‌آورد (۳). اقدامات و مطالعاتی طی سال‌های اخیر در حوزه توسعه رویکرد نظام مبتنی بر شایستگی در حوزه منابع انسانی و اثرات این فعالیت‌ها بر کارکردهای متنوع مدیریت منابع انسانی توسط محققان انجام شده از جمله؛ رسولی و صالحی (۳)، سپهوند و همکاران (۵)، نجف پورشه‌نی و حسین پور (۶)، ایدی و همکاران (۷)، رنجبر و همکاران (۸)، جعفری و همکاران (۹)، توکلی، بزرگ حداد (۱۰)، جاوید مهر و همکاران (۱۱)، خاصی (۱۲)، هاگلرو ویلسون (۱۳) رودی، رونی و ویستلی - هیتریک<sup>۲</sup> (۱۴)، روگن و همکاران<sup>۳</sup> (۱۵)، پاسترناک و همکاران<sup>۴</sup> (۱۶)، گوان و همکاران<sup>۵</sup> (۱۷)، موجب شده است که این مفهوم در قالب یکی از اهداف و مقاصد استراتژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها مطرح گردد و سازمان‌ها به ضرورت شناخت شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان به ویژه مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی خود توجه بیشتری نمایند.

این بدان معناست که سازمان با برشمردن شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی متناسب

<sup>۱</sup>. Hagler & Wilson

<sup>۲</sup>. Rudy, Rooney & Westley-Hetrick

<sup>۳</sup>. Rugen & etc

<sup>۴</sup>. Pasternack & etc

<sup>۵</sup>. Guan & etc

با شرایط جدید و الزامات بومی و فرهنگی و طراحی مدل شایستگی برای این دسته از مدیران می‌تواند بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب نمایند، پرورش دهند و از خدمات آن‌ها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده نمایند (۲). مدل‌های شایستگی می‌توانند شرح شغل‌های سنتی را تکمیل کنند و اساسی برای یک سیستم کامل منابع انسانی شوند. هنگامی که این اتفاق افتاد سازمان در حال استفاده از مدیریت منابع انسانی شایسته محور است (۳). توجه به موضوع شایستگی در عرصه مدیریت از نقطه نظر دیگری نیز قابل تامل است سیر توجه به این موضوع از بخش خصوصی به بخش دولتی نیز شتاب گرفته است. موید این بحث توجه به شایستگی‌ها در قوانین خدمات کشوری کشورهای چون ایالات متحده آمریکا، کانادا، انگلستان، آلمان، هلند سوئد و ژاپن است (۲). محیط منابع انسانی ایران نیز بی‌تأثیر از این تغییر و تحولات نیست و هدف‌های آن همگام با تحولات جهانی، در حال تغییرند. از سوئی گزارشات شناخت وضع موجود و بررسی اهداف راهبردی سازمان‌های دولتی و برخی الزامات قانونی از جمله سیاست‌های کلی نظام اداری- بندهای ۱-۶ و مواد ۵۳ و ۵۴ فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه اجرائی بند ج و تبصره ۲ ماده ۵۴ این قانون دستگاه‌های اجرائی کشور نیز بیان‌گر آن است که تبدیل نیروی انسانی به سرمایه انسانی اهداف مهم سازمان‌های ایرانی می‌باشد و سازمان‌ها موظف به استقرار نظام مبتنی بر شایستگی و توجه به احراز شایستگی‌ها و عملکرد موفق کارکنان خود در مشاغل قبلی در هنگام انتصاب، انتخاب و ارتقای شغلی آنان می‌نماید (۴). نقش تعیین کننده عامل انسانی در نظام اداری، رشد مستمر و موفقیت پایدار سازمان (۱۹ و ۱۸ و ۵)، نقش غیرقابل انکار مدیران در موفقیت سازمان‌ها، از سویی دیگر سازماندهی مناسب به شایسته‌سالاری و بالابردن فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌ها را ضروری نموده و یکی از اصلی‌ترین زمینه‌های لازم دستیابی به اهداف کلان نظام با توجه به ارزش‌ها و باورهای دینی، اخلاق‌مداری، جهانی شدن، کسب مزیت رقابتی، کرامت انسانی، عدالت‌خواهی، عدالت در نظام پرداخت، رشد معنوی و بهسازی منابع انسانی، نهادیه سازی وجدان کاری و قانون‌گرایی توسعه و گسترش شایستگی به ویژه در سطح مدیران و حوزه‌های مرتبط با توسعه انسانی است (۲۰). به این ترتیب نظام جمهوری اسلامی ایران به مدیرانی نیاز دارد که ضمن تمرکز بر ابعاد و مولفه‌های مدنظر متخصصان منابع انسانی در داخل و خارج چون فانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۱) مولر و ترنر<sup>۲</sup> (۲۲)، شاخصه‌های قرآنی (۲۳)، نهج‌البلاغه و تأکید بر اندیشه‌های حضرت علی (ع) (۴) معیارهای شایستگی از نظر رهبری (۲۴) سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ (۲۵) مدیریت اسلامی (۲۶) را مدنظر قرار داده و با وجود شایستگی اختصاصی، قادر به حاکم نمودن نظام شایسته‌سالاری در سازمان متبوع خویش باشند. با این اوصاف و علی‌رغم توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی در بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت

<sup>۱</sup>. Fang and et al

<sup>۲</sup>. Müller and et al

مبتنی بر شایستگی در دولت هستند مستندات موجود نشان می‌دهد با وجود مطالعات و ارائه مدل با محوریت شایستگی متخصصان منابع انسانی از جمله؛ عبداللهی و همکاران (۲۷) حاج کریمی و همکاران معتقداند که تاکنون مدل بومی توسعه مبتنی بر شایستگی مورد نیاز متولیان منابع انسانی دستگاه‌های اجرائی به ویژه در سطح استان‌ها با توجه به سند چشم انداز و بر اساس نقش اصلی و رسالت سازمان، ظرفیت تولیدی خدماتی استان، فرهنگی ملی و استانی تدوین و ارائه نشده است (۲). همچنین توجه به نتایج طرح‌های آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی استان، تنگناها و چالش‌ها در بخش مدیریت سرمایه انسانی، اعم از نارسایی در الگوهای شایستگی، کاهش نرخ شایستگی در دستگاه‌های اجرائی و برنامه‌ها، راهبردها و اقدامات اساسی مدنظر متولیان منابع انسانی در این خصوص تا سال ۹۹ (سند برنامه راهبردی فرابخش نظام اداری استان در سال ۹۵) محقق را بر آن داشت تا به انجام تحقیقی در این ارتباط مبادرت ورزد و با طراحی و استفاده از یک مدل مناسب در راستای توسعه منابع انسانی مبتنی بر شایستگی متولیان را در اجرائی نمودن راهبردها و نظام آموزش مبتنی بر شایستگی و انتخاب و انتصاب مدیران بر پایه شایستگی یاری نماید. مدلی که تا به حال در فرایند منابع انسانی دستگاه‌های استان با توجه به نقش متولیان منابع انسانی به عنوان حفاصل بین مدیران و کارکنان و یکی از زاویه‌های اصلی سیستم اشاره چندانی به آن نشده است. مدلی که به ما چارچوبی بدهد که مدیران منابع انسانی چگونه باید باشد که بتواند بر وظایف کلیدی خود فائق آید. لذا در این مطالعه به طراحی چنین مدلی با استفاده از تجارب، رویکردها و بررسی الگوهای تئوریک در سطح ملی و بین‌المللی به منظور پاسخ به چالش‌های توسعه‌ای استان و با تأکید بر شاخص‌های بومی و مورد نیاز حوزه منابع انسانی استانی پرداخته می‌شود. بنابراین سوال اساسی این است که مدل سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی سازمان‌های اجرائی استان یزد دارای چه ویژگی‌ها و چگونه است؟

### پیشینه نظری

در هزاره سوم مزیت رقابتی سازمان‌ها در میزان هوش، دانایی، دانش خردمندانه و شایستگی نیروی انسانی آنها نهفته است (۲۸). مدیریت بر مبنای شایستگی رویکرد منسجم و هماهنگ برای ادراهی سرمایه‌های انسانی در بلند مدت است که بر اساس مجموعه‌ی مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور تدوین می‌شود (۲۹). شولتز (۲۰۰۲) معتقد است؛ الگوی شایستگی در سازمان براساس راهبرد از بالا به پایین یا راهبرد از پایین به بالا می‌تواند تدوین شود (۳۰). در راهبرد از بالا به پایین، چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها، زیر ساخت‌های اصلی نظام شایستگی محسوب می‌شوند. در این رویکرد، تعیین اهداف و راهبردهای توسعه منابع انسانی و توجه به نظام شایستگی و تحلیل جامع سازمان از حیث عوامل بیرونی و درونی به منظور تهیه برنامه راهبردی توسعه‌ی شایستگی ضروری است. اما در الگوهای مبتنی بر راهبرد از پایین به بالا، ترکیبی از مؤلفه‌های مبتنی بر نقش‌ها و

رفتارهای شغلی مبنای اصلی طراحی الگوست. در این راهبرد، تدوین راهکار اجرایی و تدوین نظام‌های انتخاب، به کارگیری، پرورش، انتصاب و توسعه‌ی مدیران و منابع انسانی شایسته، هدف اصلی نظام شایستگی در سازمان است. بنابراین سازمان در تجزیه و تحلیل و استقرار نظام شایستگی ممکن است راهبرد پایین به بالا یا راهبرد بالا به پایین را مبنای کار خود قرار دهد؛ این موضوع به شرایط سازمان، منابع انسانی متخصص، زمان و درجه‌ی توسعه یافتگی سازمان بستگی دارد و هر چه میزان تخصص‌گرایی در میان منابع انسانی سازمان بیشتر باشد و سازمان از درجه‌ی توسعه‌یافتگی بیشتری برخوردار باشد، راهبرد از پایین به بالا اهمیت بیشتری می‌یابد (۲۸). این درحالی است که نامی و همکاران بیان می‌دارند که الگوی انتقال دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر مستقیم و معنادار دارد، همچنین فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد، فرآیند مدیریت دانش از طریق سیستم انتقال آموزش بر توسعه منابع انسانی کارکنان تأثیر غیرمستقیم دارد و عوامل سازمانی از طریق فرآیند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش بر توسعه منابع انسانی تأثیر غیرمستقیم دارد (۳۱).

#### زیرسیستم‌های گوناگون منابع انسانی

فعالیت‌ها یا زیرسیستم‌های گوناگون منابع انسانی می‌توان، از طریق ارتباط با مجموعه‌ای از شایستگی‌های شغلی مشخص، به صورت نظام مند و یکپارچه درآیند. دلایل عمده‌ای که می‌توان برای توجه به راهبردهای مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی برشمرد، به عبارت است از شایستگی‌ها، فصل مشترک میان بیش‌تر فعالیت‌های زیرسیستم‌های منابع انسانی است (۳۲). راهبردهای مبتنی بر شایستگی می‌توانند به منظور کاهش شکاف بین شایستگی‌های مورد نیاز (برای پروژه، شغل یا راهبرد سازمان) و وضعیت موجود آن‌ها، روی برنامه‌های توسعه‌ی افراد و گروه‌ها تمرکز کنند. شایستگی‌ها می‌توانند معیاری را برای شناسایی دانش، مهارت‌ها، رفتارها و توانایی‌های مورد نیاز برای تحقق نیازهای حال و آینده، در حوزه‌ی جذب و انتخاب کارکنان در طول راهبردها و اولویت‌های سازمانی، فراهم آورند (۳۰). سیستم مبتنی بر شایستگی می‌تواند دامنه‌ای از کاربردهای منابع انسانی را پشتیبانی کند و فرایندهای منابع انسانی را در سازمان انسجام بخشد (۳۳). به عبارت دیگر، همانگونه که در شکل زیر نشان داده شده است، شایستگی‌ها، می‌توانند در رابطه‌ی تعاملی محور فرایندها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نقشی اساسی ایفاء کنند.



نمودار ۱: نقش شایستگی‌ها در انسجام بخشی به فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی (۳۰)

### پیشینه تجربی

در این ارتباط رسولی و صالحی (۱۳۹۷) در کتاب خود با عنوان "مدیریت منابع انسانی پیشرفته" با تعریف مختصری از شش قلمرو شایستگی از مقطع پنجم پیمایش شایستگی منابع انسانی از جمله (عملکرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد/طراح سازمان، معمار استراتژی، مجری عملیاتی، هم پیمان کسب و کار) روش‌های شناسایی شایستگی را برشمرده و با ارائه ۸ گام جهت برنامه‌ریزی منابع انسانی شایسته محوره ارائه مدل‌هایی جهت آموزش، طراحی سیستم آموزشی، خود هدایتی در آموزش و توسعه، کار تیمی، مدیریت عملکرد و مبتنی بر شایستگی می‌پردازد (۳). سپهوند و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان "طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه" به یک الگوی مزیت رقابتی پایدار بر اساس نظریه منبع محور و رویکرد شایستگی‌های محوری منابع انسانی، شامل عوامل دانش فنی، تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، رضایت شغلی و اخلاق حرفه‌ای در صنعت بیمه دست یافته است (۵). زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان "طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور" به شناسایی شایستگی‌های مدیریت اثربخش سازمان فرهنگی در دو فاز طراحی و اعتباریابی مدل پرداخته که مرحله طراحی با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و عمیق با شیوه‌ای کیفی انجام شده و اعتباریابی مدل از طریق سه مرحله دلفی خبرگان و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های ساختاریافته و پرسشنامه انجام گرفته و در نهایت مدل شایستگی مدیران سازمان‌های فرهنگی در بر دارنده سه شایستگی محوری (منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی و هوش نرم)، هشت شایستگی اصلی و ۲۳ شایستگی فرعی طراحی و پیشنهاد شد (۳۴). حاج کریمی و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان "طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران" با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری بدین نتیجه رسیده‌اند که شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی

تأثیرگذار بوده و شایستگی‌های مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثرگذار هستند؛ همچنین در تأثیرگذاری بر روی ارزش آفرینی منابع انسانی فقط شایستگی‌های مدیران منابع انسانی معنادار می‌باشند (۲). عبداللهی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی شایستگی‌های این حوزه را در ۱۰ موضوع بدین شرح طبقه‌بندی کردند: الف- شایستگی‌های مشترک (عمومی) که شامل ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، ادراکی، تعالی طلبی و بین فردی می‌باشد. ب- شایستگی‌های ویژه شامل شایستگی‌های فنی و شغلی، سازمانی که دارای زیر شایستگی‌هایی نظیر شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری می‌باشد (۲۷). دری، حبیبی و بهرامی نسب (۱۳۹۴) در تحقیقی به شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد صنعت پتروشیمی پرداختند نتایج نشان داد که شایستگی‌های مدیران ارشد شامل شایستگی دانش (راهبردی، تخصصی، عمومی)، مهارت (ادراکی، انسانی و ارتباطی، اجرایی) تجربه، نگرش و ویژگی‌های فردی (ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی) می‌باشد (۳۵). سیزیونین، وایکیوت و باتارلین<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) طبق تحقیقاتی که بر شایستگی‌های منابع انسانی در بخش شرکت‌های حمل و نقل لیتوانیایی انجام دادند به بحث درباره جنبه‌های نظری منابع انسانی بر اساس آثار متنوع نویسندگان پرداخته، و به تجزیه و تحلیل و بحث فرایندهای مدیریت، شایستگی منابع انسانی در بخش حمل و نقل، مسائل و چشم اندازها، و همچنین نتایج حاصل از تحقیقات پرداختند (۳۶). رسول<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در کتاب خود با عنوان "مدیریت منابع انسانی شایستگی محور" به این سؤال‌ها پاسخ می‌دهد که چرا برای منابع انسانی روشی جدی لازم است؟ شایستگی‌ها چه هستند؟ چرا مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزش شایستگی پیاده‌سازی شده است؟ منابع انسانی مبتنی بر شایستگی منابع انسانی سنتی را از نو می‌آفریند تا تفاوت بین کارکنان متوسط و بهترین کارکنان را از منظر بهره‌وری دریابد. به عقیده نویسنده، علاوه بر جذب، حفظ و توسعه کارکنان برتر، سازمان باید به تصمیمات اخلاقی رهبران و کارکنان برتر خود نیز نیم نگاه داشته باشد (۳۷). گوان و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان پیش‌بینی شایستگی استراتژیک مدیران منابع انسانی چینی: نقش هویت، تنوع حرفه‌ای، حمایت سازمانی و انطباق‌پذیری شغلی براساس نظریه ساخت حرفه‌ای<sup>۳</sup>، عوامل پیش‌بینی کننده شایستگی استراتژیک مدیران منابع انسانی را در چین مورد بررسی قرار داده که یافته‌های بدست آمده از این پیمایش روی مدیران منابع انسانی (HR) چینی نشان داد که شناسایی حرفه‌ای<sup>۴</sup> تنوع حرفه‌ای<sup>۵</sup> و حمایت سازمانی برای مدیریت منابع انسانی چینی به عنوان شایستگی استراتژیک، بصورت مثبت

<sup>۱</sup>. Čižiūnienė, Vaičiūtė & Batarlienė

<sup>۲</sup>. Rothwell

<sup>۳</sup>. career construction theory

<sup>۴</sup>. professional identification

<sup>۵</sup>. career variety

پیش‌بینی نموده علاوه، انطباق‌پذیری شغلی<sup>۱</sup> بعنوان یک تعدیل‌کننده مهم برای روابط بالا عمل نموده. نتایج همچنین نشان داد که تاثیر شناسایی حرفه‌ای بر انطباق‌پذیری شغلی در میان کارکنانی که یک سطح بالاتر (در مقایسه با پایین‌تر) حمایت سازمانی را برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک تصور می‌کردند، قوی‌تر بود. این یافته‌ها مفاهیمی را برای نظریه ساخت حرفه‌ای و توسعه حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در چین به همراه داشته است (۱۷). روگن و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان توسعه یک چارچوب شایستگی برای اقدام مبتنی بر شواهد در بخش پرستاری بیان می‌نمایند که چارچوب شایستگی EBP دارای ارزش قابل توجهی برای تسهیل آموزش عملی مبتنی بر شواهد و تحقیق در زمینه پرستاری است. با این حال، تردیدها و عدم توافق‌هایی در مورد سطوح شایستگی EBP لازم برای پرستاران باقی می‌مانند. این چالش‌ها همچنین بر نیاز برای تنظیم یک الگوی شایستگی منطقی با گروهی وسیع‌تر از ذینفعان در بخش پرستاری دلالت دارند (۱۵). هاگلر و ویلسون (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان طراحی ارزیابی شایستگی کارکنان پرستاری با استفاده از شبیه‌سازی یک ابزار ارزیابی شایستگی محور را جهت ارزیابی اثربخشی برنامه، مستندسازی دستیابی به شایستگی، و پیشبرد استانداردسازی توسعه داد (۱۳).

جدول شماره ۱: جدول آماری پیشینه تحقیقاتی مرتبط

ردیف	سال	نویسنده	شاخص
۱	۱۳۹۶	باباشاهی و همکاران	شایستگی‌های پایه‌ای و شایستگی‌های محوری - شایستگی‌های محوری هر رده از کارکنان دانشی در سه مقوله اصلی «ویژگی‌های فردی»، «دانش» و «مهارت» (۳۸)
۲	۱۳۹۶	کاوسی خامنه و همکاران	هفت مضمون اصلی، دوراندیشی و تحول‌آفرینی در نظام آموزش عالی، مهارت انسانی، مهارت فنی و مدیریتی، ویژگی‌های اخلاقی، تجربه‌های اجرایی و مدیریتی، فراست سیاسی و بصیرت (۳۹)
۳	۱۳۹۵	الوانی و همکاران*	شایستگی‌های فردی، بین فردی، بینشی، سازمانی (۲۴)
۴	۱۳۹۵	پورامینی و همکاران*	رهبری، ارتباطات، کار تیمی، مشتری مداری، انعطاف‌پذیری، برنامه ریزی و سازماندهی، حل مساله و تصمیم‌گیری، مواجهه با فشار، نوآوری و تکنیکی و فنی (۴۰)
۵	۱۳۹۴	ایمانی و همکاران	شایستگی‌های حرفه‌ای (دانش، مهارت، تجربه، مدیریت بحران، انضباط مالی و اداری) فردی: (وظیفه‌شناسی، خودکنترلی، قاطعیت، بحث‌پذیری، رعایت کرامات انسانی، مشورت، قابلیت اطمینان) اجتماعی (ارتباطات، تعهد به تعالی و مشتری مداری، مدیریت تعارض، تعهد، اعتمادسازی) (۴۱)
۶	۱۳۹۴	عسکری و همکاران*	فردی (تعالی‌گرا، خودکنترل، منضبط، خودباوری، وجدان‌کاری و تعهد). دانشی (مصلحت‌اندیش، خردمند، دانشور، خبره، فرهیخته) مهارتی (تعامل‌گرا، مشارکت‌جو، توسعه‌گرا، مشارکت‌جو، ارزشی (توکل، تقوا، شاکر و مؤمن، منصف، عادل، مسئولیت‌پذیر، خدمتگزار، ارزش‌آفرین، عدالت‌گرا و اخلاق‌مدار) (۲۵)
۷	۱۳۹۴	دهقانی و	ارتباطات سازنده، خدمتگزاری، مدیریت استرس، مردمی بودن، مهارت مدیریتی، اسلامی و دینی

<sup>۱</sup> career adaptability



همکاران	بودن، مهارت حل مساله و شایستگی‌های هوشی (۲۶)		
دری و همکاران	دانش (راهبردی، تخصصی، عمومی)، مهارت (ادراکی، انسانی و ارتباطی، اجرایی) تجربه، نگرش و ویژگی‌های فردی (ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی) (۳۵)	۱۳۹۴	۸
قشلاقی و همکاران*	مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، هوش اجتماعی، پایبندی به اصول اخلاقی، مهارت‌های فردی، رعایت عدالت (۴۲)	۱۳۹۴	۹
نوربخش	ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی، اسلامی بودن و مردمی بودن، شایستگی‌های مسئولیت، خدمت‌گذاری صادقانه، ویژگی‌های شخصیتی، پاسخگو بودن، مهارت‌ها و ویژگی‌های حرفه‌ای (۴۳)	۱۳۹۴	۱۰
سلطانی و همکاران	ارتباطات سازنده، خدمت‌گذاری، مهارت مدیریت استرس، مردمی بودن، مدیریت اسلامی، دینی بودن، شایستگی‌های هوشی (۴۴)	۱۳۹۴	۱۱
مرادی و همکاران	مهارت‌های ارتباطی، دانش فنی، مشارکت و کار تیمی، خلاقیت، مدیریت اجرایی، مهارت ادراکی، تعهد کاری، تقوی (۴۵)	۱۳۹۴	۱۲
جالوکار و همکاران	شایستگی‌های متنی، رفتاری، فنی (۳۵)	۲۰۱۴	۱۳
تریولاس ترموسیس	رهبری، اشتیاق و انگیزه، خودکنترلی، باز بودن، مشاوره، اصول اخلاقی، بهره‌وری، آرامش (۳۵)	۲۰۱۳	۱۴
وانت و همکاران	کارگروه (ارتباط با دیگران، روحیه تیمی، توسعه دیگران، انگیزه برای دسترسی، ویژگی‌های فردی ارتباط نوشتاری، مهارت گفتگو، توانایی تصمیم‌گیری) ارتباطات و تصمیم‌گیری (خودکنترلی، تحمل فشار، انعطاف‌پذیری، توجه به جزئیات، درستی) حل مسئله (حساسیت به مشکلات، تفکر) دانش حرفه‌ای (دانش مهندسی، بهداشت و ایمنی، قوانین و مقررات ایمنی و بهداشت). (۴۶)	۲۰۱۱	۱۵
دانشگاه منچستر	دانش و خدمات، مسائل اجتماعی، مدیریت تحول و نوآوری، مدیریت منابع (۴۷)	۲۰۱۰	۱۶
فانگ و همکاران	شایستگی‌های شخصیت، برنامه ریزی، مدیریت، توانایی حرفه‌ای، توانایی میان فردی (۴۸)	۲۰۱۰	۱۷
مولر و ترنر	شایستگی‌های ذهنی، مدیریتی، احساسی (۴۸)	۲۰۱۰	۱۸
لی و هو	محصول نوآورانه، فرهنگ، مدیریت، خدمات، زیبایی شناسی، خلاقیت، تکنولوژی (۴۸)	۲۰۱۰	۱۹
زوپاتیس	شایستگی‌های فنی، میان فردی، مدیریت/ رهبری، ادراکی، اجرایی (۴۸)	۲۰۱۰	۲۰
جفری و برانتون	مدیریت مشتری، مدیریت روابط، ارتباطات متقاعدکننده، مدیریت ارزیابی، کنترل محیطی، مدیریت پاسخگویی اجتماعی، انطباق‌پذیری، رهبری، خلاقیت، بلندهمتی (۴۸)	۲۰۱۰	۲۱
بوتا و لاسن	ارتباطات، اشتیاق برای برتر بودن، مدیریت عملکرد، تصمیم‌گیری، مربی‌گری (۴۸)	۲۰۱۰	۲۲
لی	موفقیت‌مداری، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، اهمیت برای سفارشات، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت، تخصص، توجه به خدمت به مشتری (۴۸)	۲۰۱۰	۲۳

### مدل مفهومی

یک مدل شایستگی، فهرستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به دست می‌آید (۴۹) هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان، ارائه الگویی برای یکپارچه کردن عملکرد سامانه منابع انسانی است (۲۹) مدل همچنین

می‌تواند در تحلیل مهارت و مقایسه بین شایستگی‌های در دسترس و مورد نیاز سازمان و افراد، مفید باشد (۴۹). از هنگام آغاز نهضت شایستگی‌ها، از اوایل دهه ۷۰ قرن نوزدهم تا عصر حاضر، صاحب‌نظران مختلف و سازمان‌ها، فهرست‌های مختلفی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را تدوین کرده‌اند (۵۰) برای مثال، به اعتقاد شرمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، مهارت‌های رهبری، آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش‌دهی، اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت اجتماعی هستند. با توجه به بررسی‌های به عمل آمده می‌توان نتیجه گرفت که در همه مدل‌ها ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌ها مورد تأکید است (۵۱). بنابراین در این پژوهش با توجه به بررسی‌های کتابخانه‌ای و مطالعات انجام پذیرفته محقق از چهار مولفه اصلی برای تدوین مدل شایستگی مدیران برای سازمان‌های اجرائی استان یزد استفاده خواهد کرد که این مولفه‌ها عبارتند از؛ ارزش‌ها، مهارت‌ها، توانایی فردی و دانش.



نمودار ۲: مدل مفهومی تحقیق

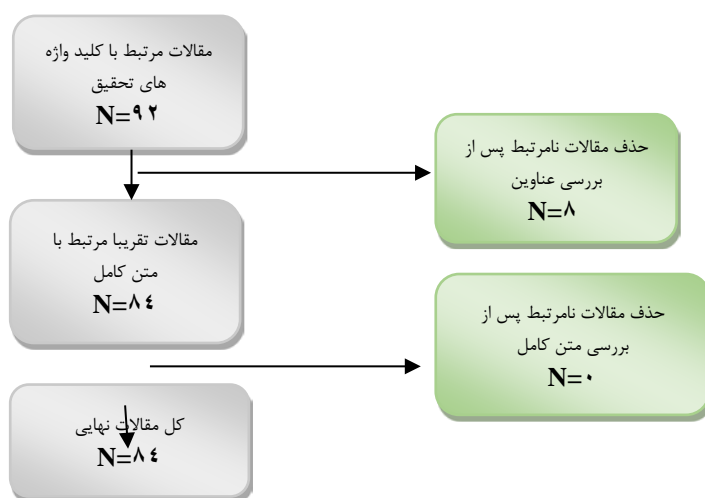
### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توسعه‌ای-کاربردی و با توجه به رویکردهای اتخاذ شده، آمیخته (کیفی و کمی) است. بدین منظور در این تحقیق از روش‌ها مختلف استفاده شده است. در بخش اول از روش سنتز پژوهی<sup>۲</sup> استفاده شده است. هدف از سنتز پژوهی این است که تحقیقات تجربی را به منظور خلق

<sup>۱</sup> . Sherman

<sup>۲</sup> . The research synthesis

تعمیم‌ها، ترکیب کند (۵۲). در بخش دوم و برای طراحی الگوی شایستگی از تکنیک دلفی استفاده شده است. بدین منظور ابتدا به تحلیل مقاله‌های و اسناد مرتبط با موضوع و مصاحبه با متخصصان پرداخته شد سپس نتایج بصورت کدهای مستخرج شده ادغام و در قالب یک پرسشنامه برای اجرای تکنیک دلفی آمده و در اختیار متخصصان اساتید، دانشجویان دکتری و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها با رشته تحصیلی مرتبط با تحقیق قرار گرفت و در نهایت جهت اعتبارسنجی از روش کمی (پیمایشی) استفاده گردید. با توجه به ماهیت پژوهش در این تحقیق جامعه‌های آماری متفاوتی وجود دارد که به ترتیب هر یک بیان و تشریح می‌گردند. جامعه آماری بخش اول شامل کلیه مقاله‌ها مرتبط با آموزش همراه، اسناد و مدارک علمی و متخصصان در حوزه آموزش همراه می‌باشد. نمونه آماری این بخش شامل کلیه مقاله‌های مرتبط با آموزش همراه، اسناد و مدارک علمی به تعداد ۹۲ سند و ۱۰ نفر از متخصصان (براساس اشباع داده‌ها) می‌باشد. لذا روش نمونه‌گیری این بخش، روش سرشماری (تمام شماری) می‌باشد. به عبارتی کلیه مقاله‌های مرتبط مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند و در بخش دوم از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. بر این اساس روند بررسی مقالات و اسناد به ترتیب به این شرح است (کل مطالعات مرتبط با کلید واژه‌ها ۹۲ مورد، حذف مقالات نامرتبط پس از بررسی عناوین ۸ مورد، بنابراین در این پژوهش ۸۴ مورد، مورد بررسی قرار گرفت (در شکل ۲ مراحل ورود مطالعات در این تحقیق قابل مشاهده است).



نمودار ۳: نمودار مراحل گزینش، پالایش و سازماندهی مطالعات

جدول شماره ۲: نمونه ای از کدگذاری مقالات

سال	نویسنده/نویسندگان	شاخص
۱۳۹۶	باباشاهی و همکاران	«ویژگی‌های فردی»، «دانش» و «مهارت» (۳۸)
۱۳۹۶	کاوسی خامنه و همکاران	هفت مضمون اصلی، دوراندیشی و تحول‌آفرینی در نظام آموزش عالی، مهارت انسانی، مهارت فنی و مدیریتی، ویژگی‌های اخلاقی، تجربه‌های اجرایی و مدیریتی، فراست سیاسی و بصیرت (۳۹)
۱۳۹۵	الوانی و همکاران*	شایستگی‌های فردی، بین فردی، بینشی، سازمانی (۲۴)
۱۳۹۵	پورامینی و همکاران*	رهبری، ارتباطات، کار تیمی، مشتری مداری، انعطاف پذیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی، حل مساله و تصمیم‌گیری، مواجهه با فشار، نوآوری و تکنیکی و فنی (۴۰)

بخش دوم داده‌های مورد نظر از طریق مصاحبه به شکل نیم ساختاری و با استفاده از یادداشت برداری گرد آوری گردید. مدت زمان مصاحبه برای هر فرد ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بود سپس از طریق دیدگاه‌های بیان شده تحلیل محتوا انجام شد. تحلیل محتوایی تحقیقات کیفی از طریق فرایند طبقه‌بندی نظام‌مند، کدها و طبقات مستقیماً و به صورت استقرایی از داده‌های خام استخراج می‌شوند که نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه به شرح جدول ذیل آمده است.

## جدول ۳: جدول مصاحبه نیمه ساختارمند با متخصصان

مصاحبه شونده	متن مصاحبه‌ها	کدگذاریها
مصاحبه شونده ۱	کارکنان برای انجام وظایف خود نیازمند شایستگی و توانمندی‌هایی می‌باشند که تحت عنوان مهارت‌های کلیدی بیان می‌شوند. البته این مهارت‌ها در رده‌های مختلف سازمانی نسبت‌های مختلف دارند. بطور کلی این مهارت‌ها عبارتند از: مهارت‌های تکنیکی: شامل مهارت‌های الزامی برای انجام وظایف خاص است مثل جوشکاری؛ مهارت شناختی: دانش لازم برای انجام وظایف خاص است و مهارت انسانی: مهارت مورد نیاز برای درک، برانگیختن و برقراری ارتباط موثر با افراد (مافوق، زیر دست، همکار، مشتری و...) می‌باشد.	- مهارت‌های تکنیکی: شامل مهارت‌های الزامی برای انجام وظایف خاص است مثل جوشکاری؛ - مهارت‌شناختی: دانش لازم برای انجام وظایف خاص است - مهارت انسانی: مهارت مورد نیاز برای درک، برانگیختن و برقراری ارتباط موثر با افراد (مافوق، زیر دست، همکار، مشتری و...)
مصاحبه شونده ۲	به نظر اینجانب مهارت‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل: ادغام فرهنگ سازمانی، ارزیابی نیازها، برنامه‌های توسعه فردی، می‌باشند که این مولفه‌های اثرگذار می‌توانند در بهبود دستیابی به اهداف دستگاه‌های اجرایی مثره ثمر باشند.	- ادغام فرهنگ سازمانی - ارزیابی نیازها - برنامه‌های توسعه فردی

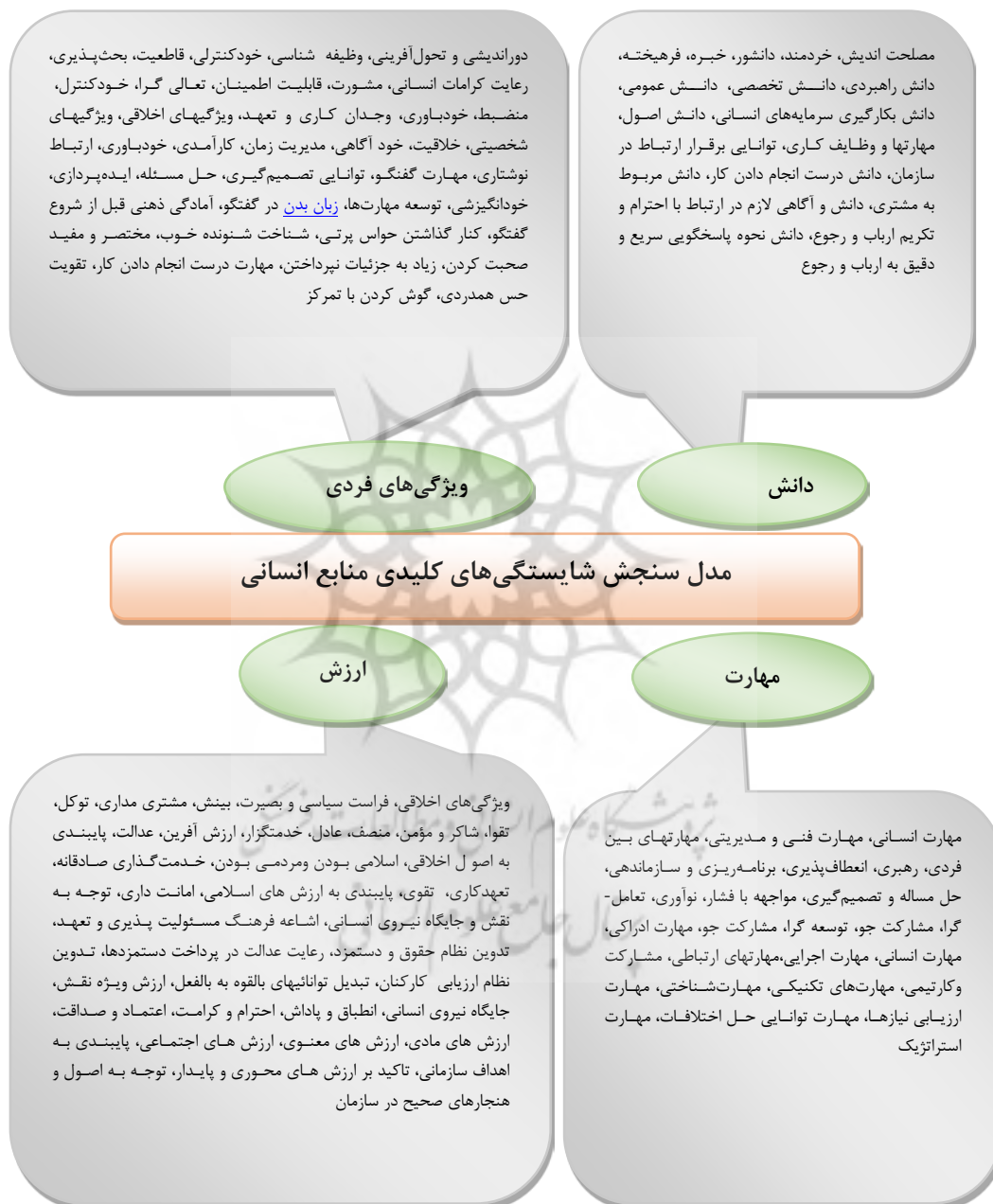
از آنجایی که معیارهای دقت در تحلیل محتوای کیفی شامل اعتبار، انتقال‌پذیری و قابلیت تأیید می‌باشد. بنابراین جهت تعیین اعتبار از راهبرد بازبینی مشارکت کنندگان و بازبینی صاحب‌نظران و متخصصان استفاده شد. برای سنجش بازبینی مشارکت کنندگان علاوه بر بازگرداندن گفتار و تجربیات صاحب‌نظران و متخصصان در طول مصاحبه، متن کامل کدها و طبقات در اختیار ۳ نفر از متخصصان قرار گرفت و نظرات ایشان در اصلاح و یا تأیید مورد استفاده قرار گرفت. برای بررسی انتقال‌پذیری نیز متن کامل به همراه کدها و طبقات در اختیار سه تن از اعضا قرار گرفت. همچنین در ارتباط با تأییدپذیری فرآیند تلاش گردید تا کلیه فعالیت‌ها به دقت ثبت گردد. جهت رعایت شرایط اخلاقی ضمن ایجاد جو صمیمی در گروه سعی گردید تا رضایت ایشان جهت شرکت در گروه جلب گردد. برای بخش دوم جامعه آماری شامل خبرگان (متخصصان اساتید، دانشجویان دکتری و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها) با رشته تحصیلی مرتبط با تحقیق و کارشناسان ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های اجرایی استان اعم از معاونت توسعه نیروی انسانی سازمان مدیریت و برنامه، استانداری، کمیته نیروی انسانی و تحول اداری در استان با مدرک تحصیلی لیسانس به بالا و حداقل ۴ سال کاری مرتبط به تعداد ۳۱ نفر می‌باشد و برای اعتبارسنجی جامعه آماری شامل کارشناسان ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های اجرایی استان اعم از معاونت توسعه نیروی انسانی سازمان مدیریت و برنامه، استانداری، کمیته نیروی انسانی و تحول اداری در استان با مدرک تحصیلی لیسانس به بالا و

حداقل ۴ سال کاری مرتبط به تعداد ۸۲۸ نفر می‌باشد. نمونه آماری در بخش طراحی شامل ۳۱ خبر می‌باشد و در نهایت پس از طراحی مدل پرسشنامه مناسب تدوین و مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. نمونه آماری شامل کارشناسان ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های اجرایی استان اعم از معاونت توسعه نیروی انسانی سازمان مدیریت و برنامه، استانداری، کمیته نیروی انسانی و تحول اداری در استان با مدرک تحصیلی لیسانس به بالا و حداقل ۴ سال کاری مرتبط به تعداد ۲۶۷ نفر می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

### یافته‌ها پژوهش

در این پژوهش، از تحلیل مقاله‌های مرتبط با سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی استفاده شد. بر این اساس ابتدا برای تعیین و تشخیص مبانی نظری و ساختار مدل، سوالات مناسب تهیه و در اختیار اساتید راهنما و مشاوران قرار گرفت و سپس سوالات مورد تغییر و تعدیل قرار گرفتند که پس از تأیید اساتید، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با متخصصان انجام پذیرفت، سپس کلیه مقاله‌های مرتبط با سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی نیز مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحلیل مقاله‌های و اسناد توسط تکنیک دلفی مورد سنجش قرار گرفت و مدل نهایی طراحی شد.

## نمودار ۴: مدل سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی



آخرین گام در پژوهش حاضر، اعتبار سنجی الگوی است. داده‌ها از طریق پرسشنامه با طیف لیکرت، تدوین و در اختیار ۲۶۷ نفر (براساس فرمول کوکران و برای حجم جامعه نامشخص) از دانشجویان دکتری و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها با رشته تحصیلی مرتبط و با روش نمونه‌گیری هدفمند قرار داده شد و داده‌های جمع‌آوری شده مورد تحلیل قرار گرفتند که نتایج در جداول زیر آمده است.

### تحلیل عاملی اکتشافی

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها را تایید نمود. آماره  $Z$  کولموگروف-اسمیرنوف در سطح (۰/۰۵)  $P \geq$  معنی‌دار نمی‌باشند. از این رو می‌توان گفت که توزیع داده‌های بدست آمده از پرسشنامه در بین نمونه با توزیع آن در جامعه نرمال است. همچنین براساس نتایج مقدار آزمون کیزر-میر-اولکین برابر با ۰/۷۵۲ می‌باشد لذا حجم نمونه برای این بررسی رضایت بخش است و نتیجه می‌گیریم که داده‌های پرسشنامه مورد نظر به تعدادی عامل های زیربنایی و بنیادی قابل تقلیل است. همچنین نتیجه آزمون بارتلت (۱۵۳۹۸/۸۲۲) که در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ معنی‌دار است، نشان می‌دهد که ماتریس همبستگی بین گویه‌ها، ماتریس واحد و همانی نمی‌باشد. یعنی از یک طرف بین گویه‌های داخل هر عامل همبستگی بالایی وجود دارد و از طرف دیگر بین گویه‌های یک عامل با گویه‌های عامل دیگر، هیچ‌گونه همبستگی مشاهده نمی‌شود.

جدول ۴: شناخت سهم هر عامل در تبیین مجموع واریانس تمامی گویه‌ها

مولفه‌ها	مقدار ویژه اولیه		کل	
	درصد واریانس	درصد تجمعی واریانس		
۱	۲۸/۳۴۹	۲۸/۳۴۹	۲۸/۲۳۸	
۲	۳۷/۳۹۰	۹/۰۴۱	۸/۲۲۷	
۳	۴۳/۶۶۰	۶/۲۷۰	۵/۷۰۶	
۴	۴۸/۳۵۶	۴/۶۹۶	۴/۲۷۴	

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌کنید، ۴ عامل دارای مقدار ویژه بالاتر از یک هستند. بنابراین از کل ۹۱ سوال (گویه) می‌توان ۴ عامل ساخت. سهم هر عامل در تبیین ۹۱ گویه به صورت نزولی است. یعنی عامل اول بیشترین سهم (۲۸/۱۳۱) درصد با مقدار ویژه (۲۸/۱۳۱) و عامل چهارم کمترین سهم (۴۸/۳۵۶) درصد با مقدار ویژه (۴/۶۹) در تبیین واریانس ۹۱ گویه است. در مجموع تمامی ۴ عامل با مقادیر ویژه بالاتر از یک توانسته‌اند ۴۸/۳۵ درصد از واریانس ۹۱ گویه مربوط به پرسشنامه را تبیین کنند.

جدول ۵: پایایی پرسشنامه و مولفه‌های آن (آلفای کرونباخ)

سوال	تعداد آیتم (سوال)	آلفای کرونباخ مبتنی بر آیتم‌های استاندارد	
سوالات ۱ تا ۲۹	۲۹	۰/۷۷۸	فردی
سوالات ۳۰ تا ۴۳	۱۴	۰/۷۹۵	دانش
سوالات ۴۴ تا ۶۳	۲۰	۰/۸۰۱	مهارت
سوالات ۶۴ تا ۹۱	۲۸	۰/۷۶۵	ارزش
		۰/۷۸۱	کل





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

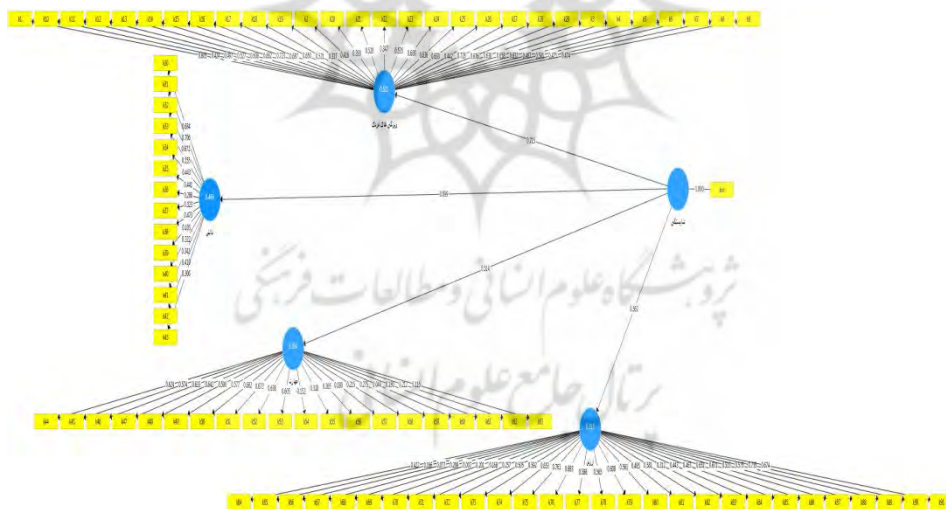
همان طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌کنید مقدار آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه و مولفه‌های به ترتیب آمده است که نشان می‌دهد پرسشنامه دارای پایایی بالایی است.

جدول ۶: آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین عامل‌ها و کل آزمون و هر یک از خرده مقیاس‌ها با یکدیگر

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
(کلی)	۱				
ویژگی‌های فردی	**۰/۷۱۴	۱			
دانش	**۰/۵۲۵	**۰/۳۹۷	۱		
مهارت	**۰/۵۰۲	**۰/۱۴۱	*۰/۲۳۱	۱	
ارزش	**۰/۵۵۰	**۰/۲۳۸	**۰/۴۷۲	**۰/۱۰۷	۱

\*\*  $P \leq 0.01$  \*  $P \leq 0.05$

به منظور بررسی همبستگی بین کل آزمون و هر یک از خرده مقیاس‌ها با یکدیگر از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. در روش همسانی درونی، همبستگی بالای عامل‌ها با سازه کلی نشان دهنده همگرایی عامل‌ها با نمره کل پرسشنامه است که نتایج آن در جدول آمده است.



نمودار ۴: تحلیل عاملی تاییدی

جدول شماره ۷: اندازه اثر  $R^2$  و  $Q^2$ 

مقدار مورد تایید		
$R^2$	قوی = ۰/۶۷ و بیشتر	۰/۳۳ تا ۰/۶۶ متوسط
$Q^2$	۰/۳۵ و بالاتر قوی	۰/۱۵ تا ۰/۳۴ متوسط
		۰/۱۹ تا ۰/۳۳ ضعیف
		۰/۰۲ تا ۰/۱۴ ضعیف
مقدار محاسبه شده		
عناصر	$R^2$	$Q^2$
ویژگی های فردی	۰/۶۴۶	۰/۲۶۹
دانش	۰/۴۸۷	۰/۲۰۱
مهارت	۰/۳۱۹	۰/۱۸۲
ارزش	۰/۴۲۱	۰/۱۹۸

پس از تأیید مناسب بودن مدل اندازه‌گیری باید به قابلیت اتکای مدل ساختاری اشاره کنیم که دو شاخص  $R^2$  و معیار  $Q^2$  برای دستیابی به این هدف است. با توجه به این توضیحات میزان  $R^2$  برای متغیر هر چهار مولفه در حد متوسط است و شاخص  $Q^2$  نیز برای هر چهار مولفه در حد متوسط است لذا برازندگی ساختاری مدل قابل قبول است.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش طراحی مدل سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی سازمان‌های اجرائی استان یزد بود. یافته‌های حاصل از این پژوهش حاکی از آن دارد که مولفه‌ها شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل ۴ مولفه شامل ویژگی‌های فردی (۳۶ شاخص)، دانش (۱۶ شاخص)، مهارت (۲۳ شاخص) و ارزش (۳۶ شاخص) می‌باشد. نتایج تحلیل معادلات ساختاری نیز حاکی از وجود چهار عامل اصلی دارد. براساس نتایج ۴ عامل دارای مقدار ویژه بالاتر از یک هستند. بنابراین از کل ۹۱ سوال (گویه) می‌توان ۴ عامل ساخت.

یافته‌های حاصل از این پژوهش در خصوص مولفه‌های شایستگی منابع انسانی با یافته‌های تحقیقات زیر همخوانی دارد. نتایج حاصل از بخش ویژگی‌های فردی با نتایج سپهوند و همکاران (۵)، عبداللهی و همکاران (۲۷) باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور (۳۸) الوانی، اردلان، محمدی‌فاتیح (۲۴) عسکری و همکاران (۲۵) دری، حبیبی و بهرامی نسب (۳۵) همسو می‌باشد. در این ارتباط مصاحبه شونده (P۲) معتقد است که ویژگی‌های فردی کلیدی منابع انسانی شامل مهارتهایی چون؛ ارتباطات قوی، توانایی حل اختلاف، تصمیم‌گیری، اخلاق‌گرایی، نظم و سازماندهی نیروها و پتانسیل‌ها مانند مهارتهای تخصصی، برآورد (هزینه، زمان)، که توسعه مهارت از مهمترین توانایی های فردی کلیدی می‌باشد، چرا که داشتن دانش تنها در بهترین حالت فقط به ما امکان انتقال آن دانش را فراهم می‌آورد بدون هیچ اجرایی. همچنین مصاحبه شونده پنجم (P۵) معتقد است که ویژگی‌های فردی

کلیدی منابع انسانی شامل ایده پردازی، مهارت ارتباطی و مهارت درست انجام دادن کار در سازمان می‌باشند.

نتایج حاصل از بخش شایستگی‌های مرتبط با دانش با نتایج باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور (۳۸) عسکری و همکاران (۲۵) دری، حبیبی و بهرامی نسب (۳۵) همسو می‌باشد. در این ارتباط مصاحبه شونده (p۱) معتقد است که دانش مهم و کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل دانش بکارگیری سرمایه‌های انسانی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد و مصاحبه شونده (p۳) معتقد است که دانش مهم و کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی دانش اصول، مهارت‌ها و وظایف کاری است و در نهایت مصاحبه‌شونده (p۶) معتقد است که دانش مهم و کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل دانش مربوط به مشتری، دانش و آگاهی لازم در ارتباط با احترام و تکریم ارباب و رجوع، دانش نحوه پاسخگویی سریع و دقیق به ارباب و رجوع می‌باشد.

نتایج حاصل از بخش شایستگی‌های مهارتی با نتایج باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور (۳۸) عسکری و همکاران (۲۵) دری، حبیبی و بهرامی نسب (۳۵) همسو می‌باشد. در این ارتباط مصاحبه شونده (p۱) معتقد است که کارکنان برای انجام وظایف خود نیازمند شایستگی و توانمندی‌هایی می‌باشند که تحت عنوان مهارت‌های کلیدی بیان می‌شوند. البته این مهارت‌ها در رده‌های مختلف سازمانی نسبت‌های مختلف دارند بطور کلی این مهارت‌ها عبارتند از: مهارت‌های تکنیکی: شامل مهارت‌های الزامی برای انجام وظایف خاص است، مهارت شناختی: دانش لازم برای انجام وظایف خاص است و مهارت انسانی: مهارت مورد نیاز برای درک، برانگیختن و برقراری ارتباط موثر با افراد (مافوق، زیر دست، همکار، مشتری و...) می‌باشد و مصاحبه شونده (p۷) معتقد است که مهارت‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل؛ مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراک و مهارت‌های فنی می‌باشد.

و در نهایت نتایج حاصل از بخش شایستگی‌های ارزشی با نتایج عبداللهی و همکاران (۲۷) الوانی، اردلان و محمدی‌فاتیح (۲۴) عسکری و همکاران (۲۵) دری، حبیبی و بهرامی نسب (۳۵) رسول (۳۷) همسو می‌باشد. در این ارتباط مصاحبه شونده (p۷) معتقد است که ارزش‌های کلیدی منابع انسانی شامل تعهد و مسئولیت‌پذیری، پاسخگو بودن در قبال تصمیم‌های اخذ شده و وظایف محوله توأم با وفاداری و دلسوزی، اخذ تصمیمات صحیح، منطقی و به موقع، وفاداری و تعلق خاطر به سازمان، ترجیح‌دادن منافع سازمان به منافع شخصی، ارتقای توانمندی‌های شخصی و بکارگیری دانش و مهارت کسب شده در انجام وظایف فردی و گروهی است و مصاحبه شونده (p۷) معتقد است که ارزش‌های کلیدی منابع انسانی شامل تاکید بر ارزش‌های محوری و پایدار، توجه به اصول و هنجارهای صحیح در سازمان هستند.

الگوی شایستگی مجموعه‌ای از عوامل دربرگیرنده رفتارهای کلیدی مورد نیاز برای عملکرد عالی در یک شغل خاص است. الگوی شایستگی می‌تواند برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز جهت بهبود عملکرد در کار فعلی خود و آماده‌سازی برای مشاغل دیگر و شناسایی شکاف‌ها و نقض‌ها مورد استفاده قرار گیرد (۵۳). منسفیلد<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، الگوی شایستگی را به عنوان توصیف ویژه رفتاری و دقیق، از ویژگی‌هایی می‌داند که کارکنان یک سازمان یا شرکت برای موثر بودن لازم دارند. الگوی شایستگی ممکن است مجموعه‌ای از شایستگی‌های مرتبط با یک شغل یا نقش در سازمان در نظر گرفته شود (۵۴).

## ۵. منابع

۱. Monshigar, M and Abbasi, A. Pathology and Managers Support Strategies for Human Resource Development and Development. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources, ۲۰۱۶, ۳, ۸, ۲۹-۵۶.
۲. Haj Karimi, A A; Rezaeian, A; Hadizadeh, A and Bonyadi Naeini, A. (۲۰۱۱). Designing Competencies Model for Public Sector HR Managers in Iran. Quarterly Perspective on Public Administration, ۲۰۱۱, ۲, ۸, ۲۳-۴۳.
۳. Resuli, R & Salehi, A. Advanced Human Resource Management", Payame Noor University Press, Fifth Edition.
۴. Ahmadi, S. A. A; Sobhani, F; Darvish, F and Kobra, H. Designing and Explaining the Conceptual Model of Human Resource Competencies in Nahj al-Balagheh Using Content Analysis Technique and ISM. Basij Strategic Studies Quarterly, ۲۰۱۵, ۱۷ (۶۴), ۲۷-۵۵.
۵. Sepahvand, R; Vahdati, H; Ismaili, M, R and RahimiAghdam, S. Designing a Sustainable Competitive Advantage Model Based on Human Capital Competency in the Insurance Industry, Journal of Human Resource Management Research, ۲۰۱۶, ۸, ۱ (۲۳), ۲۰۸-۱۷۹.
۶. Najafpour Shahani, F and Hosseinpour, M. Future Research Approach to Identifying Human Resources Competencies Required by the Exceptional Education Organization of Khuzestan Province, Second National Conference on Sustainable Development in Educational and Psychological Sciences, Social and Cultural Studies, Tehran, Soroush Hekmat Mortazavi Islamic Studies and Research Center, Mehr Institute of Higher Education Arvand, Center for Sustainable Development Solutions. ۲۰۱۵.

---

<sup>۱</sup>. Mansfield

۷. Idi, M; Pirzadian, Mohsen and Namdarjoumi, Ehsan. The Study of Competitive Barriers in Organizations "Case Study, Ilam State University Staff. National Conference on Key Issues in Management and Accounting Sciences, Gorgan, Iran, ۲۰۱۵.
۸. Ranjbar, M; Khaif Elahi, A; Danaei Fard, H and Fani, A, A. Designing Managers' Competency Model in Health Sector (Foundation Data Strategy Theory Approach), International Conference on Research in Behavioral and Social Sciences, Turkey - Istanbul, Institute of Ideal Managers, Capital of Ilya, ۲۰۱۵.
۹. Jafari, F. Danesh, M and Ziauddin, M. Explain the importance of surrogacy in human resource management; focusing on developing competencies. ۵th National Conference and Third International Conference on Accounting and Management, Tehran, Premier Services Company. ۲۰۱۵.
۱۰. Tavakoli, A and BozorgHaddad, E. Developing a Competency Model for Public Sector Managers Based on the Good Governance Paradigm. International Conference on Management Economics and Social Sciences, Spain. ۲۰۱۵.
۱۱. Javid Mehr, M; AmiriJami, H and Akbari, A. (۲۰۱۵). Managing managers by reflecting on public competencies. The First International Conference on the Role of Islamic Revolution Management in the Geometry of the Power of the World System (Management, Politics, Economics, Culture, Security, Accounting), Tehran, ۲۰۱۵.
۱۲. Khasii, F. Investigating the relationship between meritocracy and employee empowerment by considering the mediating role of organizational culture. International Conference on Management, Economics and Industrial Engineering, Tehran, Institute of Managers Idea Pardaz, Vira, ۲۰۱۵.
۱۳. Hagler, D., & Wilson, R. Designing nursing staff competency assessment using simulation. *Journal of Radiology Nursing*, ۲۰۱۵, ۳۲(۴), ۱۶۵-۱۶۹.
۱۴. Rudy, S., Rooney, V., & Westley-Hetrick, E. Mock Codes in a Radiology Department for Systems Improvement and Staff Competency. *Journal of Radiology Nursing*, ۲۰۱۵, ۳۴(۴), ۱۹۳-۱۹۹.
۱۵. Rugen, K. W., Speroff, E., Zapatka, S. A., & Brienza, R. Veterans Affairs Interprofessional Nurse Practitioner Residency in Primary Care: A Competency-based Program. *The Journal for Nurse Practitioners*, ۲۰۱۶, ۱۲(۶), e۲۶۷-e۲۷۳.
۱۶. Pasternack, J. R., Dadiz, R., McBeth, R., Gerard, J. M., Scherzer, D., Tiyyagura, G., ... & Kessler, D. Qualitative Study Exploring Implementation of a Point-of-Care Competency-Based Lumbar Puncture Program Across Institutions. *Academic pediatrics*, ۲۰۱۶.
۱۷. Guan, Y., Yang, W., Zhou, X., Tian, Z., & Eves, A. Predicting Chinese human resource managers' strategic competence: Roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, ۲۰۱۶, ۹۲, ۱۱۶-۱۲۴.
۱۸. Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B.A. Resource orchestration

- to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, ۲۰۱۰, ۳۷ (۵): ۱۳۹۰-۱۴.
۱۹. Sengupta, Atri. Venkatesh, D.N, Sinha, Arun K. "Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage", *International Journal of Organizational Analysis*, ۲۰۱۳, ۲۱ (۴): ۵۰۴-۵۲۷.
  ۲۰. Farshabaf Maharian, J and Ebrahimian, J. A review of the general policies of the administrative system and its impact on meritocracy. *National Conference on Sovereignty and Good Governance in Iran*, ۲۰۱۱, ۱۴۵ - ۱۳۴.
  ۲۱. Fang C, Chang S, Chen G. Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. *African journal of business management*; ۲۰۱۰, ۴(۱۳):۲۸۴۵-۵۵.
  ۲۲. Müller, R., & Turner, R. Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, ۲۰۱۰, ۲۸(۵), ۴۳۷-۴۴۸.
  ۲۳. Ganjali, A, Timurian, M and Abdolhosseinzadeh, M. (۱۳۹۲). Investigating the Qualification Criteria in Quran and Islam. *Haleqal, Managerial Research*, ۲۰۱۴, ۳, ۱(۷);, ۱۱۴-۹۱.
  ۲۴. Alvani, S M, Ardalan, O and Mohammadi Fateh, A. Designing and Developing an Appropriate Model of Commanders and Command Competencies in the Army Organization Using Imam Khamenei's Approach", *Human Resource Management Research University Comprehensive Imam Hussein (AS)*; ۲۰۱۶, ۸,۱ (۲۳) ۳۰-۱.
  ۲۵. Askari, N. Nikukar, G, Safari, H. Competency Model of Islamic Republic of Iran Managers Based on Perspective Document ۱۴۰۴" Two Management Quarterly in Islamic University, ۲th year, ۲۰۱۵.
  ۲۶. DehghaniSoltani, M; Al Taha, H R. Identifying Factors Affecting the Competencies of Iranian Islamic Managers in Government Organizations. *Journal of Management Improvement Science*, Ninth Year, ۲۰۱۶, ۲ (۲۸): ۹۷-۱۲۰.
  ۲۷. Abdollahi, M; FathiVajargah, K; Pourzahir, A T & Rahimian, H. The educational managers' competencies and human resource development. *Journal Management System*, ۲۰۱۶, ۶, ۴(۲۴);۲۱-۵۱.
  ۲۸. SalehiKordabadi, S., Sabet, S and Rasa, A. Competency Management in Governmental Organizations and its Typology in Iran. *Journal of Police Human Development*, ۲۰۱۱, ۸, ۳۶, ۱۱۶-۹۰.
  ۲۹. Dehghanan, H. Competency-based management (requirements and solutions). *Fifth International Management Conference, Tehran*. ۲۰۰۷.
  ۳۰. Abtahi, H and Montazeri, M. Competency-based management and its role in human resource management. *Human Resource Management Studies*. ۲۰۰۹, ۵۷, ۱۶-۱۶.

۳۱. Nami, K; Seyed Abbaszadeh, M M; Hassani, M & Bazargan, A. Structural Modeling of the Impact of Organizational Factors on Human Resource Development with the Mediating Role of Knowledge Management Process and Training Transfer Model. *Journal of Human Resource Education & Development*, ۲۰۱۸, ۴, ۱۴: ۷۷-۹۶.
۳۲. Byham, W.C. Developing Dimension/Competency-Based Human Resource System, ۱۹۹۸, Retrieved from: [www.ddiworld.com/pdf/ddi\\_competencybasedhrsystems\\_mg.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_competencybasedhrsystems_mg.pdf).
۳۳. Newsome, S.; Catano, V. & Day, A., *Leader Competencies: Proposing A Research Framework*, Canadian Forces Leadership Institute and Centre for Leadership Excellence. Nova Scotia: Saint Mary's University. ۲۰۰۳.
۳۴. Zarei Matin, H. Rahmati, M H. Mousavi, S M M and Vadadi, A. Designing a Competency Model for Managers in Iranian Cultural Organizations. *Journal of Management of Government Organizations*, ۲۰۱۴, ۲, ۴. ۳۶-۱۹.
۳۵. Dorri B, Habibi M, Bahrami nasab M. Identifying Strategic Competencies of Top Managers in Petrochemical Industry. *Human Resource Management in Oil Industry*. ۲۰۱۵; ۶ (۲۳): ۲۱۷-۲۴۲.
۳۶. Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., & Batarlienė, N. Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector: Lithuanian Case Study. *Procedia Engineering*, ۲۰۱۶, ۱۳۴, ۳۳۶-۳۴۳.
۳۷. Rothwell, W. J. Competency-Based Human Resource Management. *The Encyclopedia of Human Resource Management: HR Forms and Job Aids*, ۲۰۱۲, ۴۵-۴۷.
۳۸. Babashahi, J; Yazdani, H; Tahmasebi, R & RajabPour, E. Designing of Competency model for knowledge workers in RIPI. *Human Resource Management in Oil Industry*. ۲۰۱۷, ۸ (۳۲): ۳-۲۴.
۳۹. Kavusi Khamenei, R; Pourazat, A A and Abbasi, T. Identify and develop appropriate features for the Minister of Science, Research and Technology. *Public Management Research Quarterly*. ۲۰۱۸, ۹, ۱, ۳۵-۶۰.
۴۰. Pouramini, Z; Gholipour, A and Kohi, S. Competency management, a new approach to attracting and retaining talent. ۱st International Conference on Business and Organizational Intelligence, *New Paradigms of Management*, Shahid Beheshti University, Tehran. ۲۰۱۷.
۴۱. Imani, A M; Qasemi, M; Mubarak, M and Sergi, B. Identifying, explaining and designing the model of competencies of managers (Zahedan Customs). *International Conference on New Orientations in Management, Economics and Accounting*, Tabriz, East Azerbaijan Industrial Management Organization. ۲۰۱۶.
۴۲. Gheshlaghi, M; Haqqani, M and MohammadiMoghaddam, Y. Educational Needs Assessment of Judges' Job Groups Based on Competency Approach (Case Study: Tehran Province Judicial Complexes). *Journal of Human Resource Studies*. ۲۰۱۵, ۵, ۱,



۱۴۱-۱۶۳.

۴۳. Nourbakhsh, M S . Designing Managerial Competency Model Fit to Iranian-Islamic Progress Model. National Conference on Management Research, Tehran. ۲۰۱۵.
۴۴. Soltani, I; Dalilly, H and NilipourTabatabaei, A. Determining the Adaptability of Human Resources Managers of Manufacturing and Industrial Companies to Ulrich Competency Model (Mobarakeh Steel Company Case Study). Quarterly Journal of Human Resource Education and Development, ۲۰۱۴, ۱, ۵۷, ۲-۴۱.
۴۵. Moradi, R; Moradi, M; Maleki, H and Abdoli, A. (۲۰۱۵). Designing and presenting a model of curriculum competencies. Quarterly Journal of Qualitative Research in Curriculum Planning. ۲۰۱۵, ۱, ۱. ۴۳-۶۵.
۴۶. Nofaresti, H and Taghizadeh Herat, A. Overview of Managers Competency Model, First International Conference on Management, Economics, Accounting and Education Sciences, Sari, Future Research & Consulting Company, Payam Nork University. ۲۰۱۵.
۴۷. Chitsaz, E. The Competency Pattern of Cultural and Social Managers in Universities and Higher Education Institutions. Tehran, Ministry of Science, Research and Technology, Department of Cultural and Social Affairs, Office of Social Planning and Cultural Studies. ۲۰۱۲.
۴۸. Rahimnia, F and Hooshyar, W. Analyzing the Dimensions and Components of the Managers Competency Model in the Banking System (A Qualitative Approach). Journal of Management Research Tomorrow, ۲۰۱۲, ۱۱, ۳۱, ۱۳۸-۱۱۳.
۴۹. Draganidis. F & Mentzas. G. (۲۰۰۶). Competency Study: Developing a Competency Model for a ۲۱st Century Extension Organization. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.
۵۰. Karami, M; Salehi Omran, I and Khoshnoudifar, H. Educational Needs Assessment of Managers of Mazandaran Regional Electricity Company Based on Competency Model. Journal of Educational Planning Studies. ۲۰۱۲, ۱, ۲, ۱۰۰-۱۱۴.
۵۱. Sherman, R. Management competencies and sample indicators for the improvement of adult education program, A Publication of Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project . ۲۰۰۱, <http://www.prenet۲۰۰۰.com>.
۵۲. Cooper, H, Hedges, L, V., Jeffrey, G., V. The Handbook of Research Synthesis and Meta-Analysis. Second Edition, ۲۰۰۹, ISBN: ۹۷۸-۰-۸۷۱۵۴-۱۶۳-۵.
۵۳. Nirumand, P; Bamdad S, Bamdad J, Arabi, S M & Amiri, M. Conceptual Framework for Competencies of CEOs of Technology Based Firms: Dimensions, Components and Indicators. Journal of Occupational and Organizational Counseling, ۲۰۱۲, ۴, ۱۲, ۱۶۱-۱۴۵.
۵۴. Mansfield, R. S. Building competency models: Approaches for HR Professionals, Human Resource Management, ۱۹۹۶, ۲۴, ۸, ۷-۱۸.