

## طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی وزارت نفت در بستر جهانی شدن

رضا واعظی<sup>۱</sup> - دکتر داود حسین پور<sup>۲</sup> - دکتر میرعلی سید نقوی<sup>۳</sup> - فاطمه تاجی<sup>۴</sup>

### چکیده

وظیفه و نقش مدیران در عصر جهانی شدن دشوار گردیده است. برای حل مسائل پیچیده ناشی از جهانی شدن، مدیران باید به دانش پیچیدگی مجهز گردند و واجد توانمندی‌های جدیدی شوند و سازمان‌ها باید به معماری مجدد ساختارها و فرایندهای خود بر اساس روابط جهانی اقدام کنند. هدف این تحقیق طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی وزارت نفت در عصر جهانی شدن بود. این تحقیق با روش دلفی از طریق ۲۱ تن خبرگان انجام شد. جمع‌آوری داده‌ها، بر اساس پرسش‌نامه با تعداد ۱۱۸ سؤال و توزیع آن در نمونه تصادفی ۲۷۸ تن از میان مدیران و کارشناسان وزارت نفت انجام گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از روش الگوسازی معادلات ساختاری جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش انجام پذیرفت. در نتیجه، تغییرات جهانی شدن بر شایستگی هوشی، شایستگی مدیریتی، شایستگی متخصص منابع انسانی، شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی، شایستگی فرهنگی مدیران تاثیرگذارند.

واژگان کلیدی: شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، بستر جهانی شدن، وزارت نفت.

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت دولتی، استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). Theory.management@yahoo.com

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت دولتی، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. PA95Mgt@gmail.com

<sup>۳</sup> دکتری مدیریت دولتی، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. asnagavi@yahoo.com

<sup>۴</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. taji\_soheila@yahoo.com

## مقدمه

مدیران منابع انسانی به منظور بهره‌مندی مناسب از نیروی انسانی باید از شایستگی‌ها و قابلیت‌های ویژه‌ای برخوردار باشند تا بتوانند با اهداف و استراتژی‌ها و چشم انداز سازمان و... هماهنگ و یکپارچه شوند و سازمان را به بهروری و اثربخشی برسانند. وظیفه و نقش مدیران در عصر جهانی شدن بسیار خطیر گردیده است. برای حل مسائل پیچیده ناشی از جهانی شدن مدیران باید به دانش پیچیدگی مجهز گردند و واجد توانمندی‌های جدیدی شوند. سازمان‌ها باید به معماری مجدد ساختارها و فرایندهای خود براساس روابط جهانی اقدام کنند. مدیران سازمان‌ها باید ضمن پاسخگویی به نیازهای محلی و منطقه‌ای و ملی، به الزامات جهانی و بین‌المللی نیز پاسخ دهند (Kapoor, 2015).

توسعه دادن و مدیریت کردن بر سازمان‌های جهانی، موجب توسعه در مدیریت بر کارکنانی می‌شود که می‌توانند با نگرش جهانی بیانیدهند، هدایت کنند و عمل نمایند، کسانی که به همان اندازه مهارت‌ها و توانایی‌های جهانی، دارای ذهنیتی جهانی هستند (Podmetina, Soderquist, Petraite, & Teplov, 2018). به منظور ایجاد مؤسسه‌ای جهانی به تعداد فراوانی مدیر شایسته و متخصص نیاز است. فرایند جهانی شدن نیازمند تغییر فکری فزاینده‌ای درباره نقش‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی است (Skorková, 2016).

با توجه به روند جهانی شدن و هم‌چنین سایر متغیرهای تاثیرگذار، فضای تقابل سازمانی به نحو قابل ملاحظه‌ای سخت و پیچیده‌تر شده است. در چنین شرایطی، حرکت در مسیر تحقق چشم انداز و اهداف سازمانی در گرو برخورداری و تربیت نیروی انسانی شایسته و توانمند به ویژه در سطوح مدیریتی است. از این رو، تلاش گسترده و نظام مند برای شناسایی مدیران شایسته به ویژه حوزه منابع انسانی با هدف تجهیز و تواناسازی آنان، بیش‌تر از هر چیز اهمیت و ضرورت خواهد داشت (Hassanzadeh, Silong, Asmuni, & Abd Wahat, 2015). به نظر می‌رسد که ایجاد و حفظ تعادل بین دو نقش متفاوت در حوزه مدیریت منابع انسانی، یعنی نقش فنی و نقش استراتژیک، از چالش‌های عمده در این حوزه باشد که برای

غلبه بر آن باید به جای فقط تامین کننده بودن، به توانمندساز بودن برای منابع انسانی پرداخت و برای این منظور باید شایستگی های حرفه ای مدیران منابع انسانی شناسایی شده و ارتقاء یابد تا مشارکت فراتری در رقابت پذیری سازمان داشته باشند. شایستگی همان توانمندی در خلق ارزش افزوده برای سازمان است؛ به گونه ای که مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان ایجاد کند (Ulrich, Brockbank & Johnson, 2009). اتخاذ رویکرد شایستگی در بخش دولتی مستلزم تعریف و شناسایی دقیق شایستگی های عمومی و اختصاصی مدیریت منابع انسانی است. بدیهی است طراحی مدل های شایستگی می تواند گامی بسیار مهم در ایجاد بانک اطلاعات مدیران فعلی و آتی، ارتقای قابلیت ها و بهبود فرایند تصمیم گیری در انتصاب مدیران منابع انسانی با رویکرد ویژه به شایسته سالاری محسوب گردد تا مسائل ناشی از ضعف های مدیریتی در این بخش برطرف شود (Paixão & de Souza, 2018).

بنابراین سازمان ها مأموریت دارند تا با تامین و به کارگیری منابع انسانی متنوع، متخصص و متعهد و فرآیند کارا و اثربخش، سازمان را در رسیدن به اهداف متعالی خود و به تبع آن، کشور را یاری نمایند. این سازمان ها با بهره گیری از متخصصان منابع انسانی و همکاری مؤثر با واحدهای متولی منابع انسانی در شرکت ها و مؤسسات تابعه و کلیه مراجع قانونی مربوطه، بروزرسانی قابلیت ها و مهارت های منابع انسانی را با در نظر گرفتن سطح فناوری جهانی به منظور غلبه بر محدودیت های دسترسی به فناوری های جدید از اولویت های اساسی خود می داند. پس یکی از مهم ترین ارکان استقرار شایسته سالاری در سیستم های اداری دولت ها، تعیین شایستگی های مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی است، چرا که، نه تنها باید مبتنی بر چارچوب مشخصی انتخاب شوند، بلکه باید استقرار مدیریتی مبتنی بر شایستگی را نیز در سیستم دولتی ضمانت کنند (Szymura-Tyc & Czarnicka, 2018). در نتیجه، این پژوهش به دنبال آن است تا بر اساس بستر جهانی شدن و الزامات- تعهدات- محدودیت های آن، شایستگی های مدیران منابع انسانی سازمان های دولتی را در شرایط جدید احصاء نموده و بر اساس آن، مدل ویژه طراحی گردد.

در این میان، صنعت نفت به عنوان بزرگ ترین صنعت کشور و بخشی که سهم ویژه ای را در تولید درآمد داخلی ایفا می کند، برای عملکرد بهینه خود نیازمند افراد شایسته به خصوص

در میان مدیران است، تا این افراد بتوانند بر مبنای شرایط متغیر و بر اساس مقتضیات داخلی و خارجی، صنعت نفت را به خوبی اداره نمایند (احمدی، صدر منصوری، درویش و رجب بیگی، ۱۳۹۷). لذا تدوین مدلی راهنما برای شناسایی افراد شایسته جهت واگذاری پست‌های مدیریت منابع انسانی، ضروری است و این پژوهش با هدف کمک به برطرف‌سازی این ضرورت انجام می‌گیرد.

پژوهش حاضر، به دنبال پاسخ به این سؤال است که تغییرات جهانی شدن چه تأثیری بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی دارند؟ با عنایت به اهمیت مدیریت سازمان‌های دولتی در پیوند میان بستر جهانی شدن و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، این تحقیق قصد دارد تا با طراحی چارچوب شایستگی‌های مدیران، ارتباط معنادار میان تغییرات جهانی شدن و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان ایجاد کند.

جهانی شدن واقعیتی است که در جهان امروز به منصفه ظهور رسیده است، اما هنوز در بسیاری از سازمان‌ها به طور جدی مطرح نشده است. در چنین شرایطی می‌بایست موج‌های گوناگونی که بر جهانی شدن سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند، شناسایی و معرفی شوند و میزان تأثیر این نیروها بر عملیات و کارکردهای سازمان مورد مطالعه قرار گیرد. (کیرک و وارد، ۱۳۸۷، مترجمان: واعظی و زارع اشکذری). امروزه سازمان‌ها در یک محیط متغیر هستند که مستقیماً تحت تأثیر روند جهانی شدن قرار دارند. این موضوع منجر به تغییرات اجتماعی بسیاری و هم‌چنین تغییرات در ساختار و استراتژی سازمانی می‌شود که به نوبه خود بستگی به فرهنگ سازمانی، تنوع نیروی انسانی، رفتار اخلاقی و ارزش‌های سازمان دارد. سازمان‌ها باید دیدگاه‌های متفاوت افراد را به سمت قوانینی سوق دهند که دارای دیدگاه تفکر جهانی هستند (Sahu & Sharma, 2014).

بستر جهانی شدن دارای ابعاد متعددی است که از میان آن‌ها در ارتباط با حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی، دو بعد دارای ماهیت متفاوت و اهمیت ویژه‌ای است که به تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود: بعد فرهنگی جهانی شدن، بعد اجتماعی جهانی شدن. مؤلفه‌های بعد فرهنگی جهانی شدن همان مسائل و چالش‌های ارزشی و فرهنگی است که

<sup>1</sup> Kirkbride & Ward

شامل تغییر فرهنگ سازمانی، تنوع نیروی انسانی، تغییر ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، رفتارها و اخلاقیات سازمان هاست. مؤلفه‌های بعد اجتماعی جهانی شدن همان مسائل و چالش‌های مدیریتی و سازمانی که شامل تغییر نقش متخصص منابع انسانی، تغییر ساختار سازمانی، تغییر استراتژی‌ها (فرایندها، برنامه‌ریزی‌ها، عملکردها و محیط‌های سازمانی، دانش‌های نوین، تغییرات تکنولوژی، مهارت‌های جدید، نوآوری‌ها، خلاقیت‌ها و ظرفیت‌سازی نیروی انسانی در سازمان‌ها) می‌باشد (Farazmand, 2007).

فرهنگ سازمانی به عنوان یک سلسله مفاهیم مشترک، نمادها و آداب و رسومی بیان شده است که در طول زمان شکل گرفته‌اند و موجب هم‌بستگی گروهی در سازمان هستند. مدیریت منابع انسانی در آینده با نیروهای چند ملیتی از دورترین نقاط دنیا رو به رو خواهد شد که دارای انتظارات و فرهنگ‌های متنوعی خواهند بود و در این میان سازمانی موفق خواهد شد که بتواند آلیاژی محکم از چندین عنصر انسانی تهیه کند. هم‌چنین استراتژی اثرات بسیار شدیدی بر فرهنگ سازمانی دارد. با توجه به تغییرات شدید جهانی و اثرات آن بر استراتژی‌های سازمان‌ها، برای مدیریت منابع انسانی باید فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر باشد تا نیروی انسانی خود را حفظ نماید (دنيسون، ۲۰۰۰). ویژگی‌های فرهنگ سازمانی منعطف مشتمل بر: فرهنگ مشارکتی، فرهنگ انعطاف‌پذیری (قاسمی، ۱۳۸۹).

امروزه تأثیر فعالیت‌های مدیران منابع انسانی بر عملکرد سازمان به موضوعی مهم در دنیای کسب و کار مبدل گشته است و هم‌چنین متخصصان منابع انسانی باید از طریق انجام فعالیت‌های منابع انسانی در قالب نقش‌های مختلف توانایی خلق ارزش و کسب نتایج سودمند را برای سازمان‌ها داشته باشند، ایفای صحیح این نقش‌ها و کسب دستاوردهای لازم از ایفای آن‌ها، تضمین‌کننده اثربخشی مدیران منابع انسانی هستند. یکی از جدیدترین چارچوب‌ها و شناخته شده‌ترین مدل‌ها برای معرفی تغییر نقش‌های مدیران منابع انسانی در ایجاد سازمان رقابتی، مدلی است که آلریچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) ارائه نموده است و در آن چهار نقش مهم را برای متخصصان منابع انسانی مشخص می‌کند: (۱) شریک استراتژیک (۲) کارشناس اداری (۳) حامی کارکنان (۴) عامل تغییر (Yusoff, 2012).

<sup>1</sup> Ulrich

ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن، فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها، ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل نمایند. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمانی، یک نماد قابل رویت از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است (مومنی، ۱۳۸۴). در خصوص مبحث گسترده ساختار سازمانی، با ترکیب الگوی برنز و استاکر<sup>۱</sup> (۱۹۶۱) (مکانیکی- ارگانیکی) و الگوهای سازماندهی ارائه شده توسط دفت<sup>۲</sup> (۱۳۸۱) (سازماندهی مبتنی بر وظیفه- سازماندهی مبتنی بر فرایند) تعریف نوینی از ساختار سازمانی ارائه می‌شود. بر این اساس متغیر ساختار سازمانی از بعد ساختار سنتی و ساختار پویا تشکیل می‌شود. ساختار سنتی، ترکیب ساختار مکانیکی و وظیفه‌ای است و اجزاء تشکیل دهنده ساختار پویا، ترکیب ساختار ارگانیکی و فرایندی/ منعطف می‌باشد (دفت، ۱۳۸۱).

با ورود سازمان‌ها به عرصه جهانی، نقش متخصصان منابع انسانی از ایفای امور اداری صرف به نقش ارزش آفرینی و سیاستگذاری، تغییر خواهد کرد؛ چرا که در بازار رقابت امروزی و تغییر استراتژی‌های منابع انسانی، توجه به نیروی انسانی با کیفیت و دانش محور، امری ضروری در ایجاد تنوع خدمات و بهبود کیفیت می‌شود. با ورود صنایع به عرصه جهانی، مدیران منابع انسانی سازمان‌ها در صدد جذب نیروهای خبره بوده، بر جذب نیروهای خلاق و نوآور و استفاده هر چه بهتر از آن‌ها متمرکز خواهند شد. با تکیه بر رویکرد اقتضایی در رابطه با استراتژی‌های منابع انسانی، چهار استراتژی مطرح می‌شود: استراتژی سرباز وفادار، استراتژی نیروی قراردادی، استراتژی متخصص متعهد، استراتژی پیمانکارانه (استوارت و براون، ۱۳۸۸، مترجمان: اعرابی و فیاضی).

سازمان‌های بین‌المللی باید آگاهی داشته باشند از این که تنوع نیروی انسانی نه تنها به تعریف تفاوت‌های کارکنان بر اساس ملیت و قومیت محدود نیست بلکه باید جنبه‌های دیگر تنوع نظیر درک و احساس از پیچیدگی‌های سرمایه‌های انسانی را در نظر گیرند. تنوع منابع انسانی شامل سه دسته می‌باشد: تنوع جمعیت شناختی، تنوع سازمانی، تنوع شناختی- اجتماعی (Choy, 2007).

<sup>1</sup> Burns & Stalker<sup>2</sup> Daft

شایستگی به عنوان ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداره، نقش اجتماعی، دانش و توانایی و دیگر مشخصه‌های مرتبط با نیروی انسانی سازمان‌ها را مشخص، قابل شناسایی و قابل اندازه‌گیری می‌سازد، تعریف می‌شود، مانند: طرز تلقی، رفتار و توانایی‌های فیزیکی (Fazel-Zarandi & Fox, 2013). رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی، جدید نیست بلکه رومی‌ها برای یک سرباز خوب رومی، نسبت‌ها و صلاحیت‌هایی را به نام شایستگی در نظر گرفته‌اند، هم‌چنین به کارگیری شایستگی در عرصه مدیریتی به دهه ۱۹۷۰ بر می‌گردد یعنی زمانی که دیوید مک کللند<sup>۱</sup> ایده شایستگی در ادبیات منابع انسانی را معرفی و مطرح نمود. در آن زمان تلاش ایشان جهت بهبود رویه‌ها و فرآیندهای انتخاب افراد بود. شایستگی‌هایی هم چون حساسیت بین فردی، ملاحظات مثبت چند فرهنگی و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف تفاوت‌هایی را بین افراد به وجود می‌آورد (McClelland, 1973). سپس در سال ۱۹۸۲ بویاتزیس<sup>۲</sup> این اصطلاح را متداول و مشهور ساخت. از نظر بویاتزیس، شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از خصوصیات بارز فردی که می‌تواند علائمی از جنبه‌های خودباوری و نقش‌های اجتماعی باشد؛ به عبارتی دیگر شایستگی ظرفی است از علم که هرکس به شخصه از آن بهره می‌برد (Boyatzis & Ratti, 2009).

در بررسی ادبیات موضوع، انواع مدل‌های شایستگی‌های مدیران صرف نظر از حوزه‌ها و تخصص‌های کارکردی که می‌باید توسط مدیران اکتساب گردد و با توجه به فرهنگ سازمانی و ساختار سازمان‌های دولتی، در قالب سه دسته مدل شایستگی هوشی، شایستگی مدیریتی و شایستگی فرهنگی و هم‌چنین با مطالعه مدل‌های شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی، مدل شایستگی فنی منابع انسانی و مدل ارزش آفرینی منابع انسانی استخراج گردید.

جدول شماره (۲) برخی از این مقالات را در طول سال‌های اخیر نشان می‌دهد، هم‌چنین نتایج احصاء شده در هر مقاله به طور مختصر بیان شده‌اند.

<sup>1</sup> McClelland, D.

<sup>2</sup> Boyatzis

جدول ۱- انواع مدل‌های شایستگی‌های مدیران (تنظیم از: پژوهشگران)

نوع شایستگی	نویسندگان	شایستگی‌های مدیران
شایستگی‌های هوشی	Boyatzis & Ratti (2009)	شایستگی هوش عاطفی، شایستگی هوش اجتماعی، شایستگی هوش شناختی
	Ryan, Emmerling & Spencer (2009)	موفقیت و تخصص؛ تیم رهبری و تیم کاری؛ تفکر تحلیلی و تفکر مفهومی
شایستگی‌های مدیریتی	Wichramasinghe & Zoyza (2008)	شایستگی‌های مبتنی بر دانش، شایستگی‌های مبتنی بر مهارت، شایستگی‌های مبتنی بر ارزش
	Yoyng & Dulewicz (2009)	شایستگی‌های ادراکی، شایستگی‌های همجهت سازی، شایستگی‌های تعاملی، شایستگی‌های موفقیت آفرینی
	Garrett & Ownsis (2003)	مهارت کسب و کار و استراتژیک، قابلیت فردی، مهارت‌های فرآیند تغییر و فرهنگ، مهارت‌های منابع انسانی
	Slocum, Jackson & Hellriegel (2008)	شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت، شایستگی ارتباطی، شایستگی تیم کاری، شایستگی اقدام استراتژیک، شایستگی چند فرهنگی، شایستگی مدیریت بر خویشتن
شایستگی‌های متخصص منابع انسانی	Giberson (2010)	شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های عمومی کسب و کار، شایستگی‌های ریاضی، شایستگی‌های تنوع، شایستگی‌های قانونی-اخلاقی
	Lee (2009)	تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی، توسعه و آموزش، برنامه‌ریزی، ارزیابی عملکرد، مدیریت دانش و تغییر و تنوع، تأثیر و نفوذ، نتیجه گرایی
	Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich (2011)	آلریچ و همکاران از سال ۱۹۸۷ تا ۲۰۰۷ به شایستگی‌های زیر دست یافتند: دانش کسب و کار، دستاوردهای منابع انسانی، اعتبار فردی، مشارکت استراتژیک، فناوری منابع انسانی، عملگرایی معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد، معماری استراتژی، مجری عملیاتی، هم پیمان کسب و کار



نوع شایستگی	نویسندگان	شایستگی های مدیران
شایستگی های ارزش آفرینی منابع انسانی	Dubois & Rethwell (2004)	نظام جذب و انتخاب و انتصاب، نظام آموزش و توسعه، نظام ارزیابی عملکرد فردی، نظام جبران خدمات، نظام پیشرفت شغلی، نظام برنامه ریزی نیروی انسانی
شایستگی فرهنگی	Earley & Ang (2003) Earley & Mosakowski (2004)	طراحی ساختار سازمانی، جذب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، حفظ و نگهداری، طراحی سیستم پاداش بعد شناختی، بعد انگیزشی، بعد رفتاری شایستگی شناختی، شایستگی فیزیکی، شایستگی انگیزشی

### جدول ۲- پیشینه تحقیقات (تنظیم از: پژوهشگران)

نویسندگان	نتایج تحقیق
Srimannarayana (2016)	مدیریت عملکرد، انگیزش کارکنان، توسعه زندگی کاری و اخلاق در محل کار، گسترش برنامه های توسعه ای زندگی کاری
Skorkova (2016)	۱. شایستگی دانایی (دانش درباره اهداف، وظیفه، سیستم مدیریت و اطلاعات برای مدیریت) ۲. بلوغ اجتماعی (کیفیت شخصیت، کیفیت ادراک، کیفیت احساس و توانایی جسمی) ۳. مهارت های کاربردی (ارتباطی، انگیزشی، تیم کاری، رهبری تیم و مدیریت زمان و مدیریت بر خویشتن).
Szymura-Tyc & Czarnicka (2016)	شایستگی مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و کنترل)، مهارت های مدیریت جهانی (خودآگاهی فرهنگی، ارتباطات بین فرهنگی، تفکر جهانی)، شایستگی چندفرهنگی (درک و عمل مؤثر بین فرهنگی)
Mau (2015)	نتایج نشان داد که شایستگی اولیه مدیران، ۱۳ مورد بوده اما شایستگی مدیران سازمان های خدمات دولتی جهانی، ۱۴ شایستگی می باشد.
Ozdemir, Akatay & Eroglu (2015)	مدیریت استراتژیک، مدیریت تغییر، حامی تکنولوژی، متخصص مدیریت منابع انسانی، معمار ساختار و فرهنگ، نوآور، دانش کسب و کار، فعال معتمد،

نویسندگان	نتایج تحقیق
	برنامه ریز منابع انسانی
Mayuri (2015)	چالش‌های مدیران منابع انسانی قرن ۲۱: جذب بهترین کارکنان، ارتقا فرهنگ سازمانی، توسعه شغلی، انطباق با چشم انداز سرمایه انسانی، استراتژی‌های انگیزشی جهت ابقاء کارکنان، مدیریت تجارت الکترونیک، مدیریت تعارض، احترام به ارزش‌ها و اخلاق کسب و کار
Poniscikova (2015)	شایستگی شناختی، شایستگی عاطفی و شایستگی رفتاری
Sahu & Sharma (2014)	تغییر ارزش‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی و کاهش زمان و مکان؛ تبیین‌های نوین سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، دولتی، حاکمیتی و امنیتی، تغییرات در حوزه مدیریتی سازمان‌ها، تنوع و ارتقاء کیفیت خدمات، جذب مهارت‌ها، خلاقیت و نوآوری نیروهای کار
Lee & Yu (2013)	مهارت‌های دیجیتالی، تفکر زیرکانه و حس جهانی
Ulrich, Broch bank, Ulrich, & Younger (2012)	استقرارگر استراتژی، عملگرای معتبر، حامی تغییر، حامی فناوری، سازنده توانایی، نوآور و متحدکننده منابع انسانی.
Akbar & Akbar (2012)	شریک استراتژیک، رهبر، عملگرای معتبر، هدایت فرهنگ و تغییر، متخصص منابع انسانی، مدیر استعداد و طراح سازمان

با توجه به وجود دو سازه اصلی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و شرایط جهانی شدن که هر یک نقش متفاوتی ایفا می‌کند، به طوری که شرایط جهانی شدن در نقش متغیر مستقل و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی به عنوان متغیر وابسته به شمار می‌روند، اما در حقیقت، چنین فرض می‌شود که شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تحت تأثیر تغییرات عمده شرایط جهانی شدن هستند. در این پژوهش، جامع‌ترین نوع مدل شایستگی‌های هوشی مدیران جهت هدایت نیروی انسانی متنوع در سازمان‌ها، مدل بویاتزیس و راتی انتخاب شده است که شامل شایستگی هوش عاطفی، شایستگی هوش اجتماعی و شایستگی هوش شناختی می‌باشد (Boyatzis & ratti, 2009). در ادامه، اساسی‌ترین نوع شایستگی مدیریتی مدیران جهت کنترل تغییر ساختار سازمانی را می‌توان مدل اسلوکام و دیگران برگزید که

مشمول بر شایستگی مدیریت بر خویشتن، شایستگی ارتباطی، شایستگی برنامه ریزی و مدیریت، شایستگی تیم کاری، شایستگی اقدام استراتژیک، شایستگی چند فرهنگی است (Slocum, Jackson & Hellriegel, 2008). همواره، مهم ترین نوع شایستگی فنی منابع انسانی برای اصلاح تغییر نقش متخصص منابع انسانی می توان مدل آلریچ و دیگران که شامل بر اعتبار فردی، دانش کسب و کار، فناوری منابع انسانی و تغییر را انتخاب کرد. هم چنین اصلی ترین نوع شایستگی ارزش آفرینی/ دستاوردهای منابع انسانی برای نظارت بر تغییر استراتژی های منابع انسانی، مدل آلریچ تحت عنوان طراحی ساختار سازمانی، جذب، نگهداری، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و طراحی سیستم پاداش در نظر گرفته شده است (Ulrich, Brockbank, Johnson, & Sandholtz, 2008). در نهایت با اهمیت ترین نوع شایستگی فرهنگی مدیران جهت ادراک تغییر فرهنگ سازمانی، نظریات ارلی و انگ که شامل بعد شناختی، بعد رفتاری و بعد انگیزشی است، برگزیده شد (Earley & Ang, 2003). بنابراین، با توجه به مطالعه های مرتبط با شایستگی های مدیران منابع انسانی، تغییرات جهانی شدن و نیز نتایج حاصل از پژوهش های صاحب نظران این مفاهیم که مبنای تدوین فرضیه های پژوهش است، فرضیه ها به شرح زیر می باشند:

فرضیه اصلی: رابطه معناداری بین تغییرات جهانی شدن و شایستگی های مدیران منابع انسانی وجود دارد.

فرضیه ۱: رابطه معناداری بین تنوع نیروی انسانی و شایستگی هوشی وجود دارد.

فرضیه ۲: رابطه معناداری بین تغییر ساختار سازمانی و شایستگی مدیریتی وجود دارد.

فرضیه ۳: رابطه معناداری بین تغییر استراتژی منابع انسانی و شایستگی ارزش آفرینی مدیران وجود دارد.

فرضیه ۴: رابطه معناداری بین تغییر نقش متخصص منابع انسانی و شایستگی متخصص منابع انسانی وجود دارد.

فرضیه ۵: رابطه معناداری بین تغییر فرهنگ سازمانی و شایستگی فرهنگی مدیران وجود دارد.

## روش‌شناسی

مبانی فلسفی این تحقیق، پارادایم اثبات‌گرایی است. در تحقیقات از نوع اثبات‌گرایی، محقق با طرح فرضیات و استفاده از روش‌های عینی مشاهده، تجربه و با ایفای نقش مستقل از فرآیند تحقیق در تلاش است تا فرضیات مطروحه را به اثبات برساند (مک‌ناب، ۱۳۹۰، مترجمان: واعظی و آزمندیان).

رویکرد آمیخته از نوع اکتشافی در روش تحقیق این پژوهش به کار رفته است. این پژوهش از لحاظ گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است. در بخش کیفی، ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های ساختاریافته بود که برای شناسایی منابع و مراجع تخصصی، به خصوص تعدیل شاخص‌ها و مشورت در زمینه‌گویه‌ها، نقش مؤثری داشته است. به منظور کشف و احصاء متغیرهای مؤثر در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی وزارت نفت، ابتدا با بررسی متون و ادبیات مرتبط با جهانی شدن و شایستگی‌ها، اقدام به استخراج مؤلفه‌های مرتبط با آن‌ها گردید که در نهایت، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تعیین شدند. در این پژوهش برای اجماع خبرگان و غربالگری شاخص‌ها از روش دلفی با روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده گردید.

در تحقیق حاضر در مجموع تعداد ۲۱ نفر از اساتید دانشگاه علامه طباطبایی، تهران و مدرس به عنوان اعضای پانل تخصصی انتخاب شدند و ۲۱ پرسش‌نامه دلفی برای اعضای پانل تخصصی ارسال شد. معیار انتخاب این افراد، تخصص در مدیریت و تجربه در جهانی شدن بود. دور اول پس از طراحی مدل اولیه و ایجاد پرسش‌نامه‌ای نیمه استاندارد، انجام گرفت. مجموع شاخص‌ها در دور اول دلفی، دویست عدد بود و برای سنجش آن‌ها از طیف پنج‌گانه لیکرت استفاده گردید. در انتهای شاخص‌های مربوط به هر مؤلفه، محلی برای حذف و اضافه نمودن شاخص‌ها و در انتهای پرسش‌نامه، محلی برای اضافه نمودن مؤلفه‌ها یا ابعادی دیگر از دیدگاه پاسخگویان در نظر گرفته شد. تعیین میانگین و انحراف معیار از جمله روش‌ها برای توصیف وضعیت پاسخ‌ها در این مرحله بود. با توجه به پاسخ‌های مرحله اول، پرسش‌نامه دور دوم دلفی طراحی گردید و بین اعضای پانل توزیع گردید. تحلیل نتایج مرحله اول ضرورت حذف ۸۵ شاخص را تایید نمود. علاوه بر این تحلیل سؤال‌ها نشان داد که از دیدگاه

پاسخگویان سه شاخص دیگر نیز بر موضوع شایستگی های مدیران منابع انسانی اثر گذارند. بنابراین تعداد شاخص ها در پرسش نامه مرحله دوم به ۱۱۵ شاخص رسید. در مرحله دوم، نتایج نشان داد که تمامی شاخص های طراحی شده در این دور، میانگین لازم برای حضور در مدل طراحی شده را به دست آوردند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل انحراف معیار شاخص ها در این دور حاکی از آن بود که در مجموع میزان پراکندگی پاسخ ها کاهش پیدا کرده و اجماع میان پاسخگویان افزایش پیدا کرده است. علاوه بر این، با توجه به این که پاسخگویان شاخص دیگری را برای حضور در مدل پیشنهاد نکردند، به نظر می رسد اشباع تئوریک نیز تا اندازه کافی حاصل شده است. دور سوم دلفی برای دستیابی به یک هدف کلی انجام گرفت. دریافت نظرهای کارشناسان درخصوص مدل تدوین شده بر مبنای تحلیل پرسش نامه های دور دوم دلفی و تناسب ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های موجود بود. برای این منظور جداولی تنظیم گردید تا از طریق آن ها به ترتیب کلیه ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های در اختیار اعضای پانل قرار گیرد. در مرحله آخر دلفی با ۲ مفهوم، ۷ بعد، ۳۹ مؤلفه و ۱۱۵ شاخص مورد تأیید نهایی قرار گرفته و به علت عدم معرفی شاخصی جدید، به نظر می رسد اجماع و اشباع تئوریک حاصل شده است.

در بخش کمی با توجه به تعداد زیاد شاخص های احصاء شده مؤثر بر متغیرهای پژوهش، برای تحلیل دقیق تر داده ها، تبیین روابط میان متغیرهای پژوهش و تشکیل ساختار جدید از روش الگوسازی معادلات ساختاری استفاده گردید. این روش، یکی از ابزارهای تحلیل است که از یک سو، دقت شاخص های قابل مشاهده را اندازه گیری می کند و از سوی دیگر، روابط علی بین متغیرهای نهفته و میزان واریانس تبیین شده را بررسی می کند (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010).

به منظور جمع آوری داده و اطلاعات مورد نیاز، پرسش نامه ای با تعداد ۱۱۸ پرسش بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت طراحی و در میان تعداد ۲۷۸ نمونه تصادفی از کل جامعه ۴۶۸ نفری وزارت نفت ستادی تهران و شرکت ملی نفت ایران استان تهران در تابستان ۱۳۹۷، توزیع شد. این پرسش نامه، شامل دو بخش است. بخش اول، سوالات عمومی و بخش دوم، سوالات اختصاصی که به سه قسمت؛ ۷۶ سؤال مربوط به تعیین نوع شایستگی های

مدیران منابع انسانی، ۴۲ سؤال در خصوص شرایط جهانی شدن، تفکیک می‌شود. الگوسازی معادله‌های ساختاری، از دو بخش الگوی اندازه‌گیری و الگوی ساختاری تشکیل می‌شود و متغیرهای الگو، در دو دسته پنهان و آشکار تقسیم می‌شوند. در این تحقیق، متغیرهای شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، شرایط جهانی شدن؛ دو سازه اصلی هستند که هر یک از این سازه‌ها، بر اساس الگوهای نویسندگان مختلف، از ابعاد مختلفی تشکیل شده‌اند و هر یک از ابعاد نیز توسط تعداد گویا (متغیرهای آشکار) سنجیده شده‌اند که در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳- متغیرها، ابعاد، مؤلفه‌ها و سوالات پرسش‌نامه (تنظیم از: پژوهشگران)

متغیرهای مورد بررسی	ابعاد و مؤلفه‌های مورد بررسی	شماره سوالات در پرسش‌نامه	مجموع سوالات
	شایستگی هوشی	۱-۱۰	۱۰
	شایستگی مدیریتی	۱۱-۳۰	۲۰
شایستگی‌های مدیران منابع انسانی	شایستگی‌های متخصص منابع انسانی	۳۱-۴۶	۱۶
	شایستگی‌های ارزش آفرینی منابع انسانی	۴۷-۶۶	۲۰
	شایستگی فرهنگی	۶۷-۷۶	۱۰
	تغییر ساختار	۷۷-۸۷	۱۱
	تغییر استراتژی منابع انسانی	۸۸-۹۵	۸
شرایط جهانی شدن	تغییر نقش متخصص منابع انسانی	۹۶-۱۰۱	۶
	تغییر فرهنگ سازمانی	۱۰۲-۱۰۷	۶
	تنوع نیروی انسانی	۱۰۸-۱۱۸	۱۱
	مجموع سوالات		۱۱۸

در این تحقیق به منظور سنجش پایایی از ضرایب پایایی ( $> 0/7$  آلفای کرونباخ) استفاده شده است که در صورت مناسب بودن این ضرایب می توان گفت، پرسش نامه پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش نامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسش نامه ها و به کمک نرم افزار آماری لیزرل میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. در صورتی که میزان پایایی پرسش نامه بیش تر از  $0/7$  باشد پرسش نامه دارای پایایی قابل قبول خواهد بود؛ البته هرچقدر این مقدار به یک نزدیک تر باشد بهتر است. با توجه به این که میزان آلفای کرونباخ برای ابعاد و مؤلفه های پژوهش و کل پرسش نامه،  $0/989$  می باشد، بنابراین پرسش نامه و ابزار اندازه گیری از پایایی قابل قبولی برخوردار هستند (میرزایی، ۱۳۹۴).

جهت بررسی روایی پرسش نامه، در این تحقیق از روش روایی محتوا استفاده شده است. روایی محتوای یک ابزار اندازه گیری به سؤال های تشکیل دهنده آن بستگی دارد. اگر سؤال های پرسش نامه معرف ویژگی ها و مهارت های ویژه ای باشد که محقق قصد اندازه گیری آن ها را داشته باشد، آزمون دارای روایی محتوا است. روایی محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می شود. در این تحقیق، محقق با مراجعه به پرسش نامه های استاندارد موجود در مقالات، پژوهش نامه های موجود و پایان نامه های مختلف اقدام به ساختن پرسش نامه نموده است و سپس با مراجعه به اساتید و متخصصان و خبرگان امر، اصلاحات و تغییرات مورد نظر، اعمال و پرسش نامه نهایی را تدوین نموده است. روش کار به این صورت بوده است که پرسش نامه طراحی شده به ۱۰ نفر از متخصصان داده شد تا در خصوص مناسب بودن گویه ها برای متغیر مورد نظر داوری نمایند. پس از دو دوره اصلاحات پیشنهادی متخصصان، پرسش نامه نهایی طراحی گردید.

سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آن ها کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی کننده سؤال باشد، بایستی از آزمون کنار گذاشته شوند به علت این که بر اساس شاخص روایی محتوایی، روایی قابل قبولی ندارند. در این پژوهش، ۱۰ نفر متخصص از اساتید دانشگاه ها و عضو هیئت علمی بودند. در صورتی که تعداد داوران ۱۰ نفر باشند، نباید مقدار CVR برای هر گویه کمتر از  $0/62$  باشد. بنابراین هر یک از گویه های

پژوهش قابل پذیرش برای سنجش متغیرهای مذکور بوده‌اند که به شرح جدول (۴) می‌باشد (Lawse, 1975).

جدول ۴- سنجش پایایی و روایی سازه‌های تحقیق (یافته‌های پژوهشگران)

ابعاد	آلفای کرونباخ	مؤلفه	درصد اعتبار
شایستگی فرهنگی	۰/۹۴۱	شایستگی شناختی	۸۰
		شایستگی انگیزشی	۸۵
		شایستگی رفتاری	۱۰۰
شایستگی هوشی	۰/۹۱۸	شایستگی هوش عاطفی	۸۰
		شایستگی هوش شناختی	۹۵
		شایستگی هوش اجتماعی	۸۰
شایستگی ارزش آفرینی مدیران	۰/۹۵۹	نظام جذب، انتخاب و انتصاب	۸۰
		نظام آموزش و توسعه	۹۵
		نظام ارزیابی عملکرد فردی	۹۵
		نظام جبران خدمات	۹۰
		نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۷۵
شایستگی مدیریتی	۰/۹۴۵	شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت	۱۰۰
		شایستگی اقدام استراتژیک	۸۰
		شایستگی مدیریت بر خویشتن	۸۵
		شایستگی ارتباطی	۹۲
		شایستگی تیم کاری	۸۷
		شایستگی چند فرهنگی	۹۵
		شایستگی متخصص	۰/۹۳۹



ابعاد	آلفای کرونباخ	مؤلفه	درصد اعتبار
		عامل فرهنگ و تغییر	۸۲
		مجری عملیاتی	۸۵
		هم پیمان کسب و کار	۹۰
		مشارکتی	۹۰
تغییر فرهنگ سازمانی	۰/۹۱۴	انعطاف پذیری	۹۵
		تنوع جمعیت شناختی	۸۵
تنوع نیروی انسانی	۰/۹۲۱	تنوع سازمانی	۹۵
		تنوع شناختی، اجتماعی	۸۰
		سرباز وفادار	۹۲
تغییر استراتژی منابع انسانی	۰/۹۳۴	متخصص متعهد	۸۶
		پویا- فرآیندگرا	۷۵
تغییر ساختار سازمانی	۰/۹۲۱	پویا- ارگانیکی	۸۰
		شریک استراتژیک	۹۵
تغییر نقش متخصص	۰/۹۱۴	عامل تحول و تغییر	۹۰
کل پرسش نامه	۰/۹۸۹	۱۱۸ سؤال	

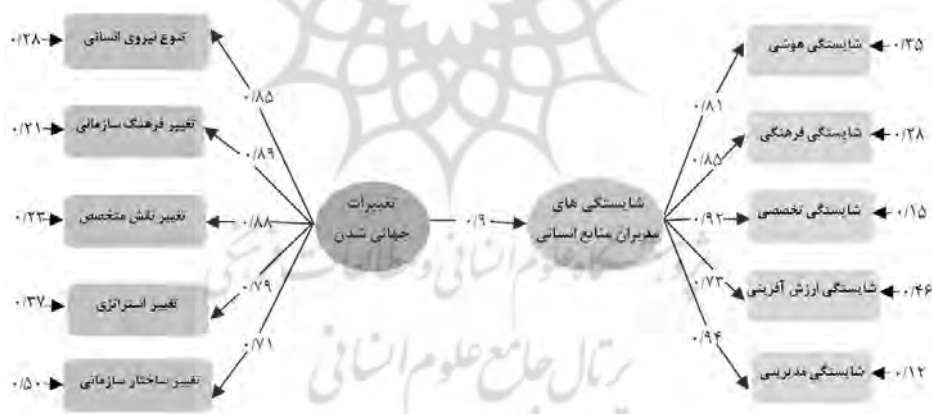
### یافته‌ها

لیزرل یک شاخص نیکویی برازش (نسبت مجموع مجذورات تبیین شده توسط مدل به کل مجموع مجذورات ماتریس برآورد شده در جامعه) را محاسبه می‌کند. این شاخص از لحاظ مطلوبیت به ضریب هم‌بستگی شباهت دارد. معیار ریشه میانگین مجذورات تقریب به عنوان اندازه تفاوت برای هر درجه آزادی تعریف شده است. مقدار شاخص جذر برآورد

واریانس خطای تقریب که به واقع همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است، برای مدل‌هایی که برازندگی خوبی داشته باشد، کمتر از ۰/۰۵ است. مقادیر بالاتر از آن تا ۰/۰۸ نشان‌دهنده خطای معقولی برای تقریب در جامعه است. مدل‌هایی که شاخص جذر برآورد واریانس خطای تقریب آن‌ها ۰/۱ یا بیش‌تر باشد، برازش ضعیفی دارد.

در این مرحله، با استفاده از نرم‌افزار لیزرل تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش الگوهای اندازه‌گیری پژوهش به کار گرفته شد. اگر این شروط برقرار باشد؛ الگوی برازش مناسبی دارد: سطح معناداری به دست آمده از آزمون کای دو، بیش از ۰/۰۵ شود؛ نسبت کای دو به درجه آزادی، کمتر از ۳ شود؛

مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای، کمتر از ۰/۰۵ باشد؛ مقدار شاخص برازش تطبیقی، شاخص برازندگی و شاخص برازندگی تعدیل یافته، بزرگ‌تر از ۰/۹ باشند. فرضیه اصلی: رابطه معناداری بین تغییرات جهانی شدن و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی وجود دارد.



Chi-Square = 119.97, df = 44, P-value = 0.00000, RMSEA = 0.073

شکل ۱- مدل تخمین استاندارد مبتنی بر ضرائب هم‌بستگی مدل ساختاری بین تغییرات جهانی شدن و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی (ضرائب استاندارد) (یافته‌های پژوهشگران)

بر اساس شکل (۱) تغییرات جهانی شدن با شایستگی‌های مدیران منابع انسانی دارای ضریب مسیر استاندارد ۰/۹ است که با آماره  $T = ۱۲/۴۵$  می‌باشد. مقدار  $T$  برای این پارامتر

(طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه  $2/58$  تا  $2/58-$  هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از  $2/58$  محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با  $99$  درصد اطمینان رد می‌شود، به عبارت دیگر تغییرات جهانی شدن دارای رابطه معناداری با شایستگی‌های مدیران منابع انسانی به لحاظ آماری است. این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. ضریب تعیین رابطه برابر  $81$  درصد است، بنابراین می‌توان گفت  $81$  درصد شایستگی‌های مدیران منابع انسانی ناشی از تغییرات جهانی شدن است.

فرضیه ۱: رابطه معناداری بین تنوع نیروی انسانی و شایستگی هوشی وجود دارد.

رابطه بین تنوع نیروی انسانی و شایستگی هوشی مدیران منابع انسانی دارای ضریب مسییراستاندارد  $0/74$  است که با آماره  $T = 9/55$  می‌باشد. مقدار  $T$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه  $2/58$  تا  $2/58-$  هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از  $2/58$  محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با  $99$  درصد اطمینان رد می‌شود، به عبارت دیگر رابطه معناداری بین تنوع نیروی انسانی و شایستگی هوشی مدیران منابع انسانی به لحاظ آماری وجود دارد. پس این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. ضریب تعیین رابطه برابر  $55$  درصد است، بنابراین می‌توان گفت  $55$  درصد شایستگی هوشی مدیران منابع انسانی ناشی از تنوع نیروی انسانی است.

فرضیه ۲: رابطه معناداری بین تغییر ساختار سازمانی و شایستگی مدیریتی وجود دارد. رابطه بین تغییر ساختار سازمانی بر شایستگی مدیریتی دارای ضریب مسییر استاندارد  $0/58$  است که با آماره  $T = 7/41$  می‌باشد. مقدار  $T$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه  $2/58$  تا  $2/58-$  هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از  $2/58$  محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با  $99$  درصد اطمینان رد می‌شود، به عبارت دیگر تغییر ساختار سازمانی دارای رابطه معناداری با شایستگی مدیریتی به لحاظ آماری است. پس این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. ضریب تعیین رابطه برابر  $33$  درصد است، بنابراین می‌توان گفت  $33$  درصد شایستگی مدیریتی مدیران منابع انسانی ناشی از تغییر ساختار سازمانی است.

فرضیه ۳: رابطه معناداری بین تغییر استراتژی منابع انسانی و شایستگی ارزش آفرینی

مدیران وجود دارد.

رابطه بین تغییر استراتژی منابع انسانی و شایستگی ارزش آفرینی مدیران دارای ضریب مسییراستاندارد ۰/۸۱ است که با آماره  $T = ۱۱/۰۲$  می‌باشد. مقدار  $T$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا ۲/۵۸- هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از ۲/۵۸ محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می‌شود، به عبارت دیگر رابطه تغییر استراتژی منابع انسانی و شایستگی ارزش آفرینی مدیران منابع انسانی به لحاظ آماری معنادار است. پس این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. ضریب تعیین رابطه برابر ۶۶ درصد است، بنابراین می‌توان گفت ۶۶ درصد شایستگی ارزش آفرینی مدیران منابع انسانی ناشی از تغییر استراتژی منابع انسانی است.

فرضیه ۴: رابطه معناداری بین تغییر نقش متخصص منابع انسانی و شایستگی متخصص منابع انسانی وجود دارد.

رابطه بین تغییر نقش متخصص منابع انسانی و شایستگی متخصص منابع انسانی دارای ضریب مسییراستاندارد ۰/۸۰ است که با آماره  $T = ۱۰/۷۸$  می‌باشد. مقدار  $T$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا ۲/۵۸- هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از ۲/۵۸ محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می‌شود، به عبارت دیگر رابطه تغییر نقش متخصص منابع انسانی و شایستگی متخصص منابع انسانی به لحاظ آماری معنادار است. پس این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. ضریب تعیین رابطه برابر ۶۴ درصد است، بنابراین می‌توان گفت ۶۴ درصد شایستگی متخصص منابع انسانی ناشی از تغییر نقش متخصص منابع انسانی است.

فرضیه ۵: رابطه معناداری بین تغییر فرهنگ سازمانی و شایستگی فرهنگی مدیران وجود دارد.

رابطه بین تغییر فرهنگ سازمانی و شایستگی فرهنگی مدیران دارای ضریب مسییراستاندارد ۰/۹۰ است که با آماره  $T = ۱۲/۶۴$  می‌باشد. مقدار  $T$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا ۲/۵۸- هر

پارامتر مدل)، بزرگتر از ۲/۵۸ محاسبه شده است. لذا می توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می شود، به عبارت دیگر رابطه تغییر فرهنگ سازمانی و شایستگی فرهنگی مدیران منابع انسانی است به لحاظ آماری معنادار است. لذا این فرضیه پژوهش پذیرفته می شود. ضریب تعیین رابطه برابر ۸۱ درصد است، بنابراین می توان گفت ۸۱ درصد شایستگی فرهنگی منابع انسانی ناشی از تغییر فرهنگ سازمانی است. مقادیر آماره آزمون و سطح معناداری مربوط به فرضیه های تحقیق بر اساس مدل ساختاری بدست آمده و نتیجه آزمون فرضیه ها در جدول (۵) منعکس شده است.

جدول ۵- نتایج آزمون فرضیه های تحقیق (یافته های پژوهشگران)

نتیجه	sig <sup>۲</sup>	t-value <sup>۱</sup>	ضریب استاندارد	روابط مفاهیم با شاخص ها در مدل
تأیید فرضیه	P < ۰/۰۱	۹/۵۵	۰/۷۴	فرضیه فرعی اول: بین تنوع نیروی انسانی و شایستگی هوشی رابطه معناداری وجود دارد.
تأیید فرضیه	P < ۰/۰۱	۷/۴۱	۰/۵۸	فرضیه فرعی دوم: بین تغییر ساختار سازمانی و شایستگی مدیریتی رابطه معناداری وجود دارد.
تأیید فرضیه	P < ۰/۰۱	۱۱/۰۲	۰/۸۱	فرضیه فرعی سوم: بین تغییر استراتژی منابع انسانی و شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد.
تأیید فرضیه	P < ۰/۰۱	۱۰/۷۸	۰/۸۰	فرضیه فرعی چهارم: بین تغییر نقش متخصص منابع انسانی و شایستگی فنی منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد.
تأیید فرضیه	P < ۰/۰۱	۱۲/۶۴	۰/۹۰	فرضیه فرعی پنجم: بین تغییر فرهنگ سازمانی و شایستگی فرهنگی رابطه معناداری وجود دارد.
تأیید فرضیه	P < ۰/۰۱	۱۲/۴۵	۰/۹۰	فرضیه اصلی: بین تغییرات جهانی شدن و شایستگی های مدیران منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

<sup>۱</sup> آماره T

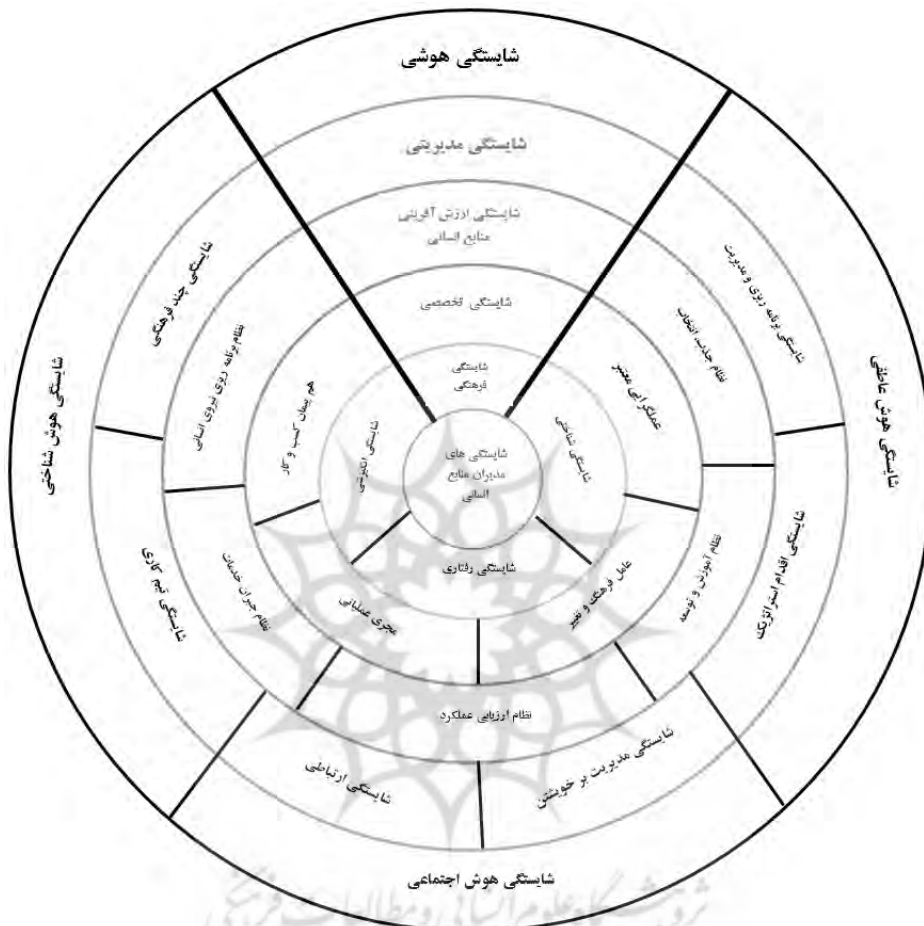
<sup>۲</sup> سطح معناداری

همان گونه که بیان شد مقادیر تی یا ضرائب معناداری، نشان دهنده‌ی معناداری برآورد بار عاملی (تفاوت معنادار بار عاملی با صفر) است. مقادیر سطح معناداری بین ۱/۹۶- و ۱/۹۶ نشان دهنده‌ی عدم وجود اثر معناداری میان متغیرهای مکنون مربوط است. مقادیر سطح معناداری بین ۱/۹۶ و ۳ نشان دهنده‌ی اثر معناداری مثبت با بیش از ۹۵٪ اطمینان میان متغیرهای مکنون مربوط است. مقادیر سطح معناداری مساوی و بزرگتر از ۳ نشان دهنده‌ی اثر معناداری با بیش از ۹۹٪ اطمینان میان متغیرهای مکنون مربوطه است. بنابراین همان طور که در ستون سطح معناداری مشاهده می‌شود اثر متغیرها بر یکدیگر با بیش از ۹۹٪ اطمینان، مورد تایید می‌باشند. در نهایت، با توجه به اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران منابع انسانی وزارت نفت، مدل نهایی تحقیق استخراج و ارائه گردید شکل (۲).

### بحث و نتیجه‌گیری

همان طور که در مبانی نظری ذکر شد؛ شناسایی شایستگی‌های مدیران سازمان و تقویت شایستگی کارکنان، نقش قابل ملاحظه‌ای در تسهیل روند عملیاتی کردن مأموریت و راهبرد سازمان، در تمامی سطوح خواهد داشت (Ozcelik, Ferman, 2006). آنچه موجب تمایز این پژوهش، از سایر پژوهش‌های انجام گرفته پیرامون شایستگی می‌شود؛ طراحی یک چارچوب اقتضایی است که از طریق پیوند انواع شایستگی‌های مدیران با شرایط جهانی شدن ایجاد می‌گردد؛ به نحوی که باعث می‌شود تغییرات جهانی شدن بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تأثیرگذارند. بر اساس این ذهنیت، فرضیه‌های پژوهش مطرح و به صورت آزمایشی در میان مدیران و کارشناسان وزارت نفت به بوته آزمایش گذارده شد که نتایج آن به شرح زیر است:

نتیجه اول: ارتباط و تأثیر شرایط جهانی شدن بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی وجود دارد (تایید الگوی تحقیق). بر اساس الگوی مطرح شده، مدیریت سازمان‌های دولتی ممکن است که ارتباط میان شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و شرایط جهانی شدن را تقویت کند و بهبود دهنده این ارتباط شود.



شکل ۲- مدل نهایی تحقیق (یافته های پژوهشگران)

هم چنین شاخص های برازش مدل ساختاری در دامنه قابل قبول هستند، به نحوی که نوع شایستگی مدیران به واسطه نوع شایستگی های مدیران منابع انسانی (نظیر شایستگی هوشی، شایستگی فرهنگی، شایستگی مدیریتی، شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی، شایستگی متخصص منابع انسانی) و هم چنین شرایط جهانی شدن (نظیر تنوع نیروی انسانی، تغییر فرهنگ سازمانی، تغییر ساختار سازمانی، تغییر استراتژی منابع انسانی و تغییر نقش متخصص منابع انسانی) تعیین می شود. این مهم، جز از طریق انتخاب شایستگی های مناسب و همراستا

با نقش متخصص منابع انسانی صورت نمی‌پذیرد. همچنین گزینش شایستگی‌های مدیران باید متناسب با ساختار سازمانی انجام‌پذیر شود. در ضمن برگزیدن شایستگی‌های مناسب بایستی با فرهنگ سازمانی منطبق باشد. از طرف دیگر، انتخاب شایستگی‌های مدیران بایستی در راستای تنوع نیروی انسانی باشد. علاوه بر آن، به منظور موفقیت سازمان در نیل به اهدافش، شایستگی مدیران با نیت استراتژی منابع انسانی باید انطباق داشته باشند. در حقیقت بدون وجود مدیران شایسته حتی آن دسته از استراتژی‌هایی که به خوبی مفهوم‌سازی شده‌اند، با موفقیت اجرایی نخواهند شد.

لذا همان‌طور که بر اساس ادبیات و مبانی نظری موضوع پیش‌بینی می‌شد، روابط میان متغیر مستقل، شرایط جهانی شدن با متغیر وابسته، شایستگی مدیران منابع انسانی مورد تایید قرار گرفت. بر این اساس، این که هر سازمان دولتی نسبت به کدامیک از شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مطرح شده در این چارچوب گرایش بیش‌تری دارد نتیجه نوع تغییرات جهانی شدن است که سازمان بر آن متمرکز شده است.

یافته‌های بستر جهانی شدن با نتایج تحقیقاتی که توسط برخی از محققان نظیر پانیس شی کووا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، ساهو و شارما<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، کوهن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) و آریچ (۲۰۰۸)، همخوانی دارد و یافته‌های شایستگی با نتایج تحقیقاتی که توسط برخی از محققان نظیر اوزدمیر<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، لی<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، آریچ (۲۰۱۲)، استیرس<sup>۶</sup> (۲۰۱۰)، بویاتزیس (۲۰۰۹)، سانگ لانگ<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) که قبلاً انجام شده، همخوانی دارد. در این پژوهش، رابطه بین شرایط جهانی شدن و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تایید گردید که در تحقیقات بررسی شده به این مورد دست نیافتیم.

نتیجه دوم: ارتباط میان شایستگی هوشی و تنوع نیروی انسانی وجود دارد. همان‌طور که ملاحظه شد در این تحقیق، تأثیر متغیر مستقل بر وابسته و ارتباط معنادار مثبت بین تنوع نیروی انسانی و شایستگی هوشی وجود داشت که شاخص‌های برازش مدل ساختاری برای روابط بین متغیر مستقل و وابسته که همه شاخص‌ها در دامنه قابل قبول هستند و مناسب

<sup>1</sup> Poniscikova

<sup>2</sup> Sahu & Sharma

<sup>3</sup> Cohen

<sup>4</sup> Ozdemir

<sup>5</sup> Lee

<sup>6</sup> Steers

<sup>7</sup> Sang Long



بودن مدل را تایید می کنند، به طوری که با افزایش تنوع نیروی انسانی در سازمان، سطح شایستگی هوشی مدیران نیز افزایش یافته است که علت آن را می توان به صورت زیر تبیین نمود:

تنوع در خصایص ویژه کارکنان سازمان؛ تنوع در تجربه کاری، ارشدیت، سلسله مراتب داخل سازمان، حرفه و وظایف کارکنان؛ تنوع در زبان، نگرش و الگوهای فکری، ارزش های دینی، باورها، آداب و رسوم، سطح دانش و تحصیلات، ویژگی های هوش فردی و استعداد، عقاید سیاسی و اجتماعی کارکنان که باعث تنوع نیروی انسانی در هر سازمان می شود، از جمله تغییرات اصلی شرایط جهانی شدن است که بر شایستگی هوش عاطفی، شایستگی هوش شناختی و شایستگی هوش اجتماعی مدیران منابع انسانی در هر سازمانی تأثیر می گذارد که باعث می شود آن ها با ابتکار عمل، انعطاف پذیری و اعتماد به نفس بیش تر به شناخت تنوع نیروی انسانی سازمان بپردازند و با تفکر سیستمی، مفهوم سازی و شناخت الگوها برای وظایف کارکنان متنوع، برنامه ریزی علمی و کاربردی مناسبی تدوین نمایند که با شبکه سازی، همدلی و متقاعدکنندگی کارکنان، رهبری گروه های گوناگون را به عهده می گیرند. در اینجا رابطه بین تنوع نیروی انسانی و شایستگی هوشی تایید شد که در تحقیقات بررسی شده به این مورد نرسیدیم.

نتیجه سوم: ارتباط میان شایستگی مدیریتی و تغییر ساختار سازمانی وجود دارد. همان طور که ملاحظه شد در این تحقیق، تأثیر متغیر مستقل بر وابسته و ارتباط معنادار مثبت بین تغییر ساختار سازمانی و شایستگی مدیریتی وجود داشت که شاخص های برازش مدل ساختاری برای روابط بین متغیر مستقل و وابسته که همه شاخص ها در دامنه قابل قبول هستند و مناسب بودن مدل را تایید می کنند، به طوری که با افزایش تغییر ساختار در سازمان، سطح شایستگی مدیریتی مدیران نیز افزایش یافته است که علت آن را می توان به صورت زیر تبیین نمود:

انعطاف بالا در تطبیق مستمر با تغییرات محیطی، رسمیت کم، تصمیم گیری غیرمتمرکز، آزادی عمل و خودکنترلی کارکنان، توجه به شایستگی کارکنان در تخصیص وظایف، ارتباطات سازمانی غیر رسمی از مشخصات ساختار پویا-ارگانیکی سازمانی است؛ هدایت

سازمان بر اساس هدف فرآیندها، حداکثرسازی و تامین اهداف سازمان، فعالیت کارکنان در تیم کاری، آگاهی کارکنان از گردش کار و ارتباط فرآیندها در سازمان از ویژگی‌های ساختار پویا-فرآیندگرا سازمانی می‌باشد. این دو ساختار سازمانی از جمله تغییرات مهم بستر جهانی شدن است که بر برنامه‌ریزی و مدیریت، اقدامات استراتژیک، مدیریت بر خویشتن، شایستگی ارتباطی، شایستگی تیم کاری، شایستگی چند فرهنگی که از مختصات شایستگی مدیریتی مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی است، تأثیر می‌گذارد تا مدیران بتوانند با سازماندهی شایسته، ساختار پویا سازمانی را بنا نمایند که در برابر تغییرات مستمر محیطی، سازمان را حفظ نموده و با برنامه‌ریزی دقیق، کارکنان به اهداف سازمانی دست یابند. در این تحقیق، رابطه بین تغییر ساختار سازمانی و شایستگی مدیریتی تأیید گردید که در تحقیقات بررسی شده به این مورد نرسیدیم.

نتیجه چهارم: ارتباط میان شایستگی ارزش آفرینی مدیران و تغییر استراتژی منابع انسانی وجود دارد. همان‌طور که ملاحظه شد در این تحقیق، تأثیر متغیر مستقل بر وابسته و ارتباط معنادار مثبت بین تغییر استراتژی منابع انسانی و شایستگی ارزش آفرینی مدیران وجود داشت که شاخص‌های برآزش مدل ساختاری برای روابط بین متغیر مستقل و وابسته که همه شاخص‌ها در دامنه قابل قبول هستند و مناسب بودن مدل را تأیید می‌کنند، به طوری که با افزایش تغییر استراتژی منابع انسانی در سازمان، سطح شایستگی ارزش آفرینی مدیران نیز افزایش یافته است که علت آن را می‌توان به صورت زیر تبیین نمود:

استخدام و حفظ کارکنان وفادار، آموزش متنوع کارمندان، افزایش رضایت کارکنان، پاداش‌دهی بلندمدت به مشارکت کارکنان از ویژگی‌های استراتژی منابع انسانی- سرباز وفادار است؛ گزینش متخصصان، پرداخت پاداش بالا، توجه به پیشرفت شغلی، دادن آزادی عمل به کارکنان از مختصات استراتژی منابع انسانی- متخصص متعهد می‌باشد. این دو استراتژی منابع انسانی جزو مهم‌ترین تغییرات بستر جهانی شدن است که بر نظام جذب، انتخاب و انتصاب؛ نظام آموزش و توسعه؛ نظام ارزیابی عملکرد فردی، نظام جبران خدمت، نظام پیشرفت شغلی، نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی از جمله شاخص‌های شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی می‌باشد، تاثیرگذار است. تغییرات استراتژی‌ها باعث

می شود که مدیران منابع انسانی با چشم انداز، نظرات نوین و برنامه ریزی مناسبی به استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش دهی و توسعه شغلی کارکنان بپردازند. در اینجا رابطه بین تغییر استراتژی منابع انسانی و شایستگی ارزش آفرینی مدیران منابع انسانی تایید شد که در تحقیقات قبلی به این مورد نرسیدیم.

نتیجه پنجم: ارتباط میان شایستگی متخصص منابع انسانی و تغییر نقش متخصص منابع انسانی وجود دارد. همان طور که ملاحظه شد در این تحقیق، تأثیر متغیر مستقل بر وابسته و ارتباط معنادار مثبت بین تغییر نقش متخصص منابع انسانی و شایستگی متخصص منابع انسانی وجود داشت که شاخص های برآزش مدل ساختاری برای روابط بین متغیر مستقل و وابسته که همه شاخص ها در دامنه قابل قبول هستند و مناسب بودن مدل را تایید می کنند، به طوری که با افزایش تغییر نقش متخصص منابع انسانی در سازمان، سطح شایستگی متخصص مدیران نیز افزایش یافته است که علت آن را می توان به صورت زیر تبیین نمود:

مشارکت متخصص در معرفی استراتژی و تحقق اهداف، همسو کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان، مشارکت متخصص در برنامه ریزی و تدوین فرایندها که از مشخصات نقش متخصص - شریک استراتژیک است و کمک متخصص در پیش بینی و پذیرش تغییر، مشارکت متخصص در تغییر فرآیندها، تلاش متخصص در شکل دهی مجدد رفتار کارکنان برای تغییر فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی از ویژگی های نقش متخصص - عامل تحول و تغییر می باشد. این دو نقش متخصص منابع انسانی از عمده ترین تغییرات شرایط جهانی شدن است که بر عملگرایی معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، معماری استراتژی و هم پیمان کسب و کار که از خصیصه های شایستگی متخصص منابع انسانی می باشد، مؤثر است. تغییر نقش متخصص منابع انسانی منجر شده که ویژگی های شایسته مدیران منابع انسانی نیز در تحقق اهداف سازمانی و اهداف فردی کارکنان، ارتقاء یابد. در این تحقیق، رابطه بین تغییر نقش متخصص منابع انسانی و شایستگی متخصص منابع انسانی تایید گردید که در تحقیقات بررسی شده به این مورد نرسیدیم.

نتیجه ششم: ارتباط میان شایستگی فرهنگی مدیران و تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد. همان طور که ملاحظه شد در این تحقیق، تأثیر متغیر مستقل بر وابسته و ارتباط معنادار

مثبت بین تغییر فرهنگ سازمانی و شایستگی فرهنگی مدیران وجود داشت که شاخص‌های برآزش مدل ساختاری برای روابط بین متغیر مستقل و وابسته که همه شاخص‌ها در دامنه قابل قبول هستند و مناسب بودن مدل را تایید می‌کنند، به طوری که با افزایش تغییر فرهنگ سازمانی در سازمان، سطح شایستگی فرهنگی مدیران نیز افزایش یافته است که علت آن را می‌توان به صورت زیر تبیین نمود:

توانمندسازی، تیم سازی، توسعه قابلیت‌ها که از مشخصات فرهنگ مشارکتی سازمانی می‌باشد، با هدف پاسخگویی سریع به تغییرات محیط و افزایش بازدهی سازمانی است. ایجاد تغییر، مشتری گرایی، یادگیری سازمانی که از ویژگی‌های فرهنگ انعطاف‌پذیری سازمانی است که از نظر نیازهای محیطی، انعطاف‌پذیر و از جهت استراتژیک به محیط بیرون توجه دارد تا نیازهای مشتریان تامین شود. این دو فرهنگ سازمانی از جمله تغییرات عمده بستر جهانی شدن که بر شایستگی شناختی، شایستگی انگیزشی و شایستگی رفتاری مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی تاثیرگذار است تا مدیران منابع انسانی با شایستگی فرهنگی خود بتوانند با توجه و علاقه کافی به یادگیری و سازگاری با شرایط محیطی پرداخته و برنامه‌ریزی مناسبی برای پیشبرد اهداف سازمان خود انجام دهند. در اینجا رابطه بین تغییر فرهنگ سازمانی و شایستگی فرهنگی مدیران تایید شد که در تحقیقات بررسی شده به این مورد نرسیدیم.

در این بخش، پژوهشگر قصد دارد تا پیشنهاد‌های مربوط به یافته‌های مهم پژوهش و مدل طراحی شده را به وزارت نفت ایران ارائه نماید. همانگونه که ملاحظه گردید بهره‌مندی از الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، این امکان را به تمامی سازمان‌های دولتی بالاحص وزارت نفت ایران می‌دهد تا مدیران منابع انسانی این سازمان با داشتن شایستگی مدیریتی هم چون شایستگی مدیریت بر خویشتن، شایستگی ارتباطی، شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت، شایستگی تیم کاری، شایستگی اقدام استراتژیک، شایستگی چند فرهنگی و با توجه به تغییرات جهانی شدن بتوانند ساختار سازمانی خود را به ساختار منعطف و ارگانیک تبدیل سازند. هم‌چنین این مدیران با کسب شایستگی هوشی مانند هوش عاطفی، هوش اجتماعی، هوش شناختی جهت تحقق اهداف سازمانی می‌توانند منابع انسانی متنوع با هر

جنس، قومیت، ملیت، طبقه اقتصادی و اجتماعی، تجربه کاری، ارشدیت، زبان، نگرش و الگوهای فکری، ارزش‌های دینی، سطح دانش و تحصیلات، استعداد فردی و عقاید سیاسی و اجتماعی، جذب و استخدام، آموزش و ارتقاء شغلی دهند. مدیران منابع انسانی این سازمان با داشتن شایستگی فنی منابع انسانی هم چون اعتبار فردی، دانش کسب و کار، فناوری منابع انسانی، شایستگی تغییر و با توجه به شرایط جهانی شدن می‌توانند متخصص منابع انسانی را از نقش کارشناس اداری و حامی کارکنان به نقش شریک استراتژیک و عامل تغییر، تبدیل نمایند. در ضمن، مدیران منابع انسانی با اتخاذ شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی تحت عنوان طراحی ساختار سازمانی، جذب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، حفظ و نگهداری و سیستم پاداش مبتنی بر شایستگی می‌توانند بر تغییر استراتژی‌های منابع انسانی نظارت کرده و استراتژی نیروی قراردادی و استراتژی پیمانکارانه را به استراتژی سرباز وفادار و استراتژی متخصص متعهد تغییر دهند. در نهایت، مدیران این سازمان با داشتن شایستگی فرهنگی مانند شایستگی شناختی، شایستگی رفتاری و شایستگی انگیزشی می‌توانند فرهنگ سازمانی را به فرهنگ مشارکتی و انعطاف‌پذیری مبدل سازند تا باعث ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی، توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها در سازمان گردند.

## منابع

- احمدی، سید علی اکبر، صدر منصوری، سعید، درویش، حسن و رجب بیگی، مجتبی (۱۳۹۷). شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در فرآیند استعدادیابی: مورد مطالعه صنعت نفت ایران، فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال دهم، شماره ۳۹، ص ۶۳-۹۶.
- استوارت، گرگ ال و براون، کنت جی (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی، پیوند راهبرد و عمل، چاپ سوم، مترجمان: سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: نشر مهکامه.
- قاسمی، وحید (۱۳۸۹). مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics، چاپ اول، تهران: انتشارات جامعه شناسان.

کیرک براید، پاول و وارد، کارن (۱۳۸۷). جهانی شدن مدیریت و طراحی سازمان، چاپ دوم، مترجمان: رضا واعظی و جلال الدین زارع اشکذری، تهران: انتشارات گنجینه علوم انسانی.

مک ناب، دیویدای (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق کمی و کیفی مدیریت دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی، چاپ اول، مترجمان: رضا واعظی و محمداصادق آزمندیان، تهران: انتشارات صفار- اشراقی.

مومنی، هوشنگ (۱۳۸۴). *اندیشمندان مدیریت*، چاپ دوم، تهران: انتشارات سپهر ستاره. میرزایی، غلامرضا، مهرابی، حسینعلی، قهوه چی، فهیمه و فتحی آشتیانی، علی (۱۳۹۴). بررسی ویژگی روان سنجی پرسش‌نامه ویژگی‌های شخصیتی در نیروهای نظامی، *مجله طب نظامی*، دوره ۱۷، شماره ۱، صفحه ۲۳-۱۷.

Akbar, M. R. & Akbar, A. (2012). Human resource management competency model for pakistani banking companies. *African Journal of Business Management*, 4 (6), 79-89.

Boyatzis, R. E. & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*, 28 (9), 821-838.

Brockbank, W. & Ulrich, D. (2002). *The new HR agenda: 2002 HRCs executive summary*. University of Michigan Business School.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*, London: Tavistock.

Choy, W. K. (2007). Globalisation and workforce diversity: HRM implications for multinational corporations in Singapore. *Singapore Management Review*, 29 (2), 1.

Cohen, S. L. (2010). Effective Global Leadership Requires a Global Mindset. *Industrial and Commercial Training*, 42 (1), 3-10.

Daft, R. L. (1986). *Organization theory and design*. 2nd. Ed., St. Paul: West publishing.

Denison, D. (2000). *Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational Chang?* www. Denisonconsulting. com

Dubois, D. D. & Rothwell, W. J. (2004). *Competency- Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing.

- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence, Individual Interactions across Cultures*. Stanford: Stanford University Press.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82 (10), 139-146.
- Farazmand, A. (2007). *Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for The 21 Century*. New York, USA: CRC Press.
- Fazel-Zarandi, M. & Fox, M. S. (2013). Inferring and validating skills and competencies over time. *Applied Ontology: IOS Press*, 0, 1-32.
- Garrett, O. (2003). *Human Resource Competency Model*. <http://www.calpro.org>.
- Giberson, T. R. (2010). Performance Capabilities and Competencies Model, Undergraduate and Graduate Levels for Performance Improvement Professionals. *Wiley InterScience*, 22 (4), 99-120.
- Hair, J. R. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. 6th Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hassanzadeh, M., Silong, A. D., Asmuni, A., & Abd Wahat, N. W. (2015). Global Leadership Competencies. *Journal of Educational and Social Research*, 5 (2), 137-146.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Lee, Y. (2009). Competencies Needed by Korean HRD Masters Graduates: A Comparison between the ASTD, WLP Competency Model and the Korean Study. *Wiley InterScience*, 20 (1), 26-38.
- Lee, E. & Yu, K. S. (2013). *How are global HR competency models evolving for the future?* Retrieved [insert date] from Cornell University, ILR School site.
- Kapoor, B. (2015). *Impact of Globalization on Human Resource Management*. Information Systems & Decision Sciences, Cal State University: Fullerton, USA.
- Mau, T. A. (2015). Leadership Competencies for a global Public Service. *Journal of International Review of Administrative Sciences*, 0 (0), 2-21.
- Mayuri, A. T. (2015). HR Management in 21st century: Challenges for Future. *International Journal for Administration in Management, Commerce & Economics*, 2 (6), 45-51.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 20, 321-330.
- Ozcelik, G. & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resource management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*. 5 (1), 72-79.

- Ozdemir, S., Akatay, A., & Eroglu, U. (2015). Competencies of HR Professionals: A Study on the HR Competencies of University Students. *Journal of Life Economics*, 4 (1), 47-59.
- Paixão, R. B. & Souza, M. A. (2018). Impact of programs on competency, career, and income on management graduates. *RAUSP Management Journal*, 53 (3), 441-458.
- Podmetina, D., Soderquist, K. E., Petraite, M., & Teplov, R. (2018). Developing a competency model for open innovation from the individual to the organisational level. *Management Decision*, 56 (6), 1306-1335.
- Ponisciakova, O. (2015). New Nature of Globalization- New Character of A Manager in 21st Century. Science Direct, *Procedia Economics and Finance*, 7 (23), 915-919.
- Ryan, G., Emmerling, R. J., & Spencer, L. M. (2009). Distinguishing high-Performance European Executives- The role of emotional, social and cognitive competencies. *Journal of Management Development*, 28 (9), 859-875.
- Sahu, A. & Sharma, A. (2014). The Role of Human Resources in the Age of Globalization. *Global Journal of Finance and Management*, 6 (9), 977-982.
- Sang Long, C. h. (2009). Human Resource Competencies: An Empirical Study on the HRProfessionals in the Manufacturing Sector in Malaysia. *E-Journal of Business and Economic Issues*, 3 (1), 65-76.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, University of Economics in Bratislava, Slovakia, 4 (230), 226 – 234.
- Slocum, J. W., Jackson, S. E., & Hellriegel, D. (2008). *Competency Based Management*. Thomson, South -Western.
- Srimannarayana, M. (2016). Managerial Insight into HR Issues and Competencies Needed for Entry- Level HR Professionals. *Journal of Management Research*, 8 (2), 141-158.
- Szymura-Tyc, M. & Czarnańska, A. (2016). *The competencies of global managers in multinational corporations*. University of Economics in Katowice, 221-234.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). *Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations*. *Employment Relations Today*, www.interscience.wiley.com
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Sandholtz, K. Y. (2008). *Hr competencies: mastery at the intersection of people and business*. The RBL institute: The society for HRM.



- Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D. (2009). The Role of Strategy Architect in the Strategic HR Organization. *People & Strategy*, 32 (1), 24-31.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2011). *The New HR Competencies: Business Partnering from the Outside-In*. The RBL Group, HR UK, www.rbl.net.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Ulrich, M., & Younger, J. (2012). *HR Talent and the New HR Competencies*. The RBL Group, 1-9.
- Wickramasinghe, V. & De Zoyza, N. (2008). Gender, Age & Marital Status as Predictors of Managerial Competency Needs: Empirical Evidence from a Sri Lankan Telecommunication Service Provider. *Emerald- Gender in Management: An International Journal*, 23 (5), 337-354.
- Young, M. & Dulewicz, V. (2009). A study in to Leadership and Management Competencies Predicting Superior Performance in the British Royal Navy. *Emerald-Journal of Management Development*, 28 (9), 794-820.
- Yusoff, Y. M. (2012). The path from an administrative expert to a strategic partner role: A literature review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (9), 141-154.



