

## بررسی تأثیر شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۶/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۷/۱۷

عباسعلی حاجی کریمی \*

علی رضائیان \*\*

اکرم هادی زاده مقدم \*\*\*

علی بنیادی نائینی \*\*\*\*

### چکیده

یکی از مهم‌ترین ارکان استقرار شایسته‌سالاری در سیستم‌های اداری دولت‌ها، تعیین شایستگی‌های مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی است؛ چرا که نه تنها باید، خود، مبتنی بر چارچوب مشخصی انتخاب شوند، بلکه باید استقرار مدیریت مبتنی بر شایستگی را نیز در سیستم دولتی ضمانت کنند. بنابراین، در این مقاله، پس از ارائه مدلی دو سطحی متشکل از شایستگی‌های مدیران منابع انسانی به ویژه شایستگی‌های هوشی، سرایت مباحث مربوط به شایستگی‌ها از بخش خصوصی به بخش دولتی، یکی از مهم‌ترین مسائل است. در ادامه و پس از تدوین پرسش‌نامه و اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری، پرسش‌نامه در میان نمونه آماری متشکل از کارشناسان و مدیران وزارتخانه‌ها، توزیع شد. همچنین، برای آزمون فرضیه‌های این تحقیق توسعه‌ای از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد و نتایج حاصل، نشان‌دهنده تأیید کلیه فرضیه‌های مهم تحقیق و تأثیرگذاری زیاد شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در ارزش‌آفرینی منابع انسانی و رد شدن برخی از فرضیه‌های اخص تحقیق بود. همچنین، متغیر «شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت» دارای اولویت نخست و مهم‌ترین شاخص آن «برنامه‌ریزی و سازماندهی امور کارکنان» است.

### واژگان کلیدی

شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، ارزش‌آفرینی

منابع انسانی، مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران

a-hajikarimi@sbu.ac.ir

\* دانشیار دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری

a-rezaeian@sbu.ac.ir

\*\* استاد دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری

a-hadizadah@sbu.ac.ir

\*\*\* دانشیار دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری

\*\*\*\* دانش‌آموخته دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری  
Bonyadi\_naeini@yahoo.com

## مقدمه

همان گونه که مطالعات متعدد در عرصه‌های مختلف سازمان و مدیریت نشان می‌دهد، پس از طراحی و معماری راهبردی منابع انسانی در سازمان‌ها، تحصیل اطمینان از وجود مهارت‌های لازم برای اجرای دقیق این چشم‌انداز راهبردی از اهم امور است و این امر، مستلزم احصای شایستگی‌های مورد نیاز سازمان، کارکنان و مدیران است. اهمیت این موضوع، زمانی مضاعف خواهد بود که به دنبال شناسایی شایستگی‌های متولیان منابع انسانی سازمانی و به ویژه مدیران باشیم؛ چرا که کسانی که می‌باید متولی استقرار نظام مدیریت مبتنی بر شایستگی باشند اولاً خود باید دارای شایستگی‌های لازم باشند و ثانیاً وجود شایستگی‌ها در دیگر حوزه‌ها، کارکنان و مدیران را رصد کنند. همچنین، با توجه به اینکه در همه حرفه‌ها، استانداردهایی تعریف می‌شود که شرایط ورود به آن حرفه را تعیین و تبحر مورد نیاز را گواهی می‌کند، در دهه اخیر، جنبش خودکنترلی منابع انسانی رشد چشمگیری یافته و باعث تخصص‌گرایی در مجموعه‌ای از دانش‌ها و رفتارهای مورد انتظار و پیامدهای ویژه برای کسانی که در حوزه منابع انسانی فعالیت می‌کنند، شده است؛ که می‌توان به این دانش و رفتارهای مورد انتظار، به مثابه شایستگی‌هایی نگریست که مدیران منابع انسانی برای اجرای بهینه امور به آنها نیازی ضروری دارند. بنابراین، در این مقاله، به دنبال احصای شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، به ویژه شایستگی‌های هوشی - که باعث تقویت جنبه‌های رهبری مدیران منابع انسانی می‌شود- هستیم و مباحث مربوط به مدیریت مبتنی بر شایستگی‌ها - که زیربنای استقرار شایسته‌سالاری در دولت‌ها است- به بخش خصوصی سرایت داده شده است. این مهم، پس از بیان مسئله، بررسی پیشینه و ادبیات موضوع، روش‌شناسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها و با عرضه نتایج و پیشنهادات به سرانجام می‌رسد.

### ۱. بیان مسئله

توجه به منابع انسانی و توسعه و توانمندسازی آن که ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانی محسوب می‌شوند و محور توانایی و دانش‌افزایی در کلاس جهانی هستند، مؤید این واقعیت است که انسان، شریک راهبردی و تعیین‌کننده در سازمان‌ها مد نظر

قرار گرفته و پرورش و توسعه منابع انسانی، موجب توسعه همه‌جانبه و متوازن است. بنابراین، اجرای اقدامات ارزش‌آفرین و تحول‌گرایانه در حوزه مدیریت منابع انسانی و ابعاد مختلف آن، هم‌تراز با دیگر کارکردهای راهبردی و مؤثر سازمان، شایستگی‌های محوری را در فضای کسب‌وکار فراهم خواهد آورد. همچنین، در محیطی که با تغییرات مستمر روبه‌رو است و مدیران با جهانی شدن کسب‌وکار، تغییرات سریع فناوری و رقابت مبتنی بر شایستگی برای جذب و استفاده از استعدادها مواجه‌اند باید به مدیریت بهینه سرمایه‌های انسانی در ابعاد و کارکردهای مختلف منابع انسانی، توجه کافی شود؛ اما نکته مهم اینجاست که استفاده از مدیران کارآمد در این عرصه باعث رشد و اعتلای کلیه ابعاد منابع انسانی می‌شود؛ بنابراین، احصای شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی متناسب با شرایط جدید و الزامات بومی و فرهنگی، به ویژه تمرکز بر شایستگی‌های هوشی - که باعث تقویت مهارت‌های رهبری مدیران می‌گردد- و در نتیجه طراحی مدل شایستگی‌ها برای این دسته از مدیران، اجتناب‌ناپذیر است.

توجه به موضوع شایستگی در عرصه مدیریت از نظر دیگری نیز تأمل‌پذیر است و آن اینکه اگر چه مدیریت شایستگی در بخش خصوصی، ظهور و بروز یافته و کمتر در بخش عمومی و دولتی نمایان شده است، اما برخی دانشمندان، آن را اهرمی برای سازمان‌های دولتی در نظر گرفته‌اند تا بوروکراسی‌های موجود در درون خود را به واحدهای کارا و منعطف تبدیل کنند (Hondeghem & Vandermeulen, 2000). آهنگ توجه به این موضوع در بخش دولتی نیز شتاب گرفته است؛ مؤید این بحث، توجه به شایستگی‌ها در قوانین خدمات کشوری کشورهایی همچون ایالات متحده آمریکا، کانادا، انگلیس، آلمان، هلند، سوئد، ژاپن و ... است و راهبردهای این دولت‌ها در قوانین مشخص شده است (Jarvalt & Veisson, 2006, p.1)، چرا که در دنیای نوبی امروز، هر کشوری برای پرورش مدیران و رهبران شایسته و افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، نیازمند مدیران و کارکنانی است که بتوانند بر اساس شایستگی خویش، خدمات بهتری به شهروندان بر اساس منافع عمومی جامعه عرضه کنند و متناسب با رشد روزافزون تغییرات، توانمندی‌ها و شایستگی‌های خویش را بهبود بخشند.

گفتنی است که رهبردهای پرورش رهبران در کشورهای مختلف، به لحاظ تاریخی و فرهنگی در طول طیف گسترده‌ای قرار دارد. در یک سر طیف، سطح بالایی از حضور و نقش دولت‌ها برای تعیین هویت مشترک و ایجاد ظرفیت، وجود دارد. این کشورها به منظور آموزش یکسان کارگزاران، رهبران و مدیران خود را از مراحل ابتدایی با نظام متمرکز - نظیر ENA<sup>۱</sup> در کشور فرانسه - شناسایی می‌کنند و پرورش می‌دهند. در انتهای دیگر طیف، کشورهایی هستند که بدون ایفای نقش دولت مرکزی در پرورش رهبران، رویکردهای نوع بازار<sup>۲</sup> را می‌پذیرند؛ بنابراین، بین این دو سر طیف، ترکیبات متفاوتی از کشورها نظیر بریتانیا قرار دارد که می‌کوشد ظرفیت و یکپارچگی خدمات عمومی را با گردش کارگزاران، بین نهادهای دولتی محقق کنند و یا در هلند، خدمات کشوری ارشد مشترک بنیان نهاده می‌شود که باید ویرای منافع نهادی باشد (Jarvalt & Veisson, 2006, p.1).

با الهام از مطالب پیش‌گفته و توجه به عواملی چون افزایش انتظارات از بخش عمومی، تمرکز بر رویکردهای نو در عرصه مدیریت منابع انسانی همچون بنیاد نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی<sup>۳</sup>، ضرورت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی به شهروندان با به‌کارگیری شایستگان در سطح کارکنان و مدیران، استقرار فرآیندهای شایسته‌سالاری، ضرورت تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل<sup>۴</sup> به رویکرد مبتنی بر شایستگی<sup>۵</sup>، توجه به پرورش رهبران شایسته در بخش عمومی و ... می‌توان ضرورت مدل جامع مدیریت شایستگی را در عرصه مدیریت منابع انسانی به ویژه در بخش دولتی کشور احساس کرد.

در کشورمان ایران که از لحاظ نیروی انسانی متخصص در مرتبه مناسبی قرار دارد، بهره‌گیری و مدیریت بهینه این سرمایه عظیم، مستلزم تغییر مهارت، دانش، نقش و توانایی‌های متولیان منابع انسانی است و ورود به حوزه فعالیت‌های تحول‌گرایانه میسر نمی‌شود مگر با ایفای نقش‌هایی همچون توسعه‌گر، حامی، همکار راهبردی و رهبری منابع انسانی. بنابراین، در مسیر تعالی منابع انسانی و هم‌زمان با تغییرات محیط درونی و بیرونی کسب‌وکار، توجه به شایستگی‌های مدیران منابع انسانی به ویژه در بخش دولتی - که دامنه تصمیمات و اقدامات آن مستقیم یا غیرمستقیم در تمامی آحاد جامعه

تأثیرگذار است- و سپس طراحی مدل بومی مدیریت شایستگی در ایران اجتناب‌ناپذیر است و تفاوت‌های نگرشی و ماهوی در ماهیت نظام جمهوری اسلامی، این ضرورت و اهمیت را مضاعف می‌کند. بنابراین، می‌توان گفت که طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران با تأکید بر شایستگی‌های هوشی - که باعث تقویت مهارت رهبری مدیران می‌گردد- اهم اهداف این تحقیق است و همسو با این هدف، سرایت موضوع شایستگی‌ها به بخش دولتی ایران نیز، ابزاری برای تحقق فرآیند شایسته‌سالاری در نظام اداری می‌تواند در نظر گرفته شود.

## ۲. پیشینه تحقیق

### ۲-۱. ادبیات موضوع

رویکرد شایستگی در حوزه مدیریت منابع انسانی، رویکرد جدیدی نیست؛ بلکه رومی‌ها برای سرباز خوب رومی، نسبت‌ها و صلاحیت‌هایی را به نام شایستگی در نظر گرفته‌اند. همچنین، به‌کارگیری شایستگی در عرصه مدیریت به دهه ۱۹۷۰ برمی‌گردد؛ یعنی زمانی که دیوید مک‌کلند<sup>۵</sup>، شایستگی را در ادبیات منابع انسانی، معرفی و مطرح کرد. در آن زمان، تلاش وی جهت بهبود رویه‌ها و فرآیندهای انتخاب افراد بود. او در تحقیق خود در ۱۹۷۳ نشان داد که شایستگی‌هایی همچون حساسیت بین فردی، ملاحظات مثبت چندفرهنگی و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف، تفاوت‌هایی را بین افراد به وجود می‌آورد (McClelland, 1973). در ادامه و در طول زمان، رویکردهای مبتنی بر شایستگی به ابزاری اساسی و حیاتی در کارکردهای سازمانی همچون برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی جانشینی و ارزیابی عملکرد تبدیل شدند؛ تا اینکه پس از طرح شایستگی مک‌کلند، بویاتزیس<sup>۶</sup> این اصطلاح را متداول و مشهور کرد و سپس وودروف<sup>۷</sup> در سال ۱۹۹۱، شایستگی را ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، مهارت، خودپنداری، نقش اجتماعی و دانش مطرح کرد که این خود، مجالی را برای بحث و مناظره درباره شایستگی‌ها به وجود آورد (Boyatzis, 2009).

برای شایستگی و دیگر کلیدواژه‌های این مقاله، تعاریف و مدل‌های متعددی عرضه شده است که تعاریف و مدل‌های برگزیده را این گونه می‌توان بیان کرد:

شایستگی، ترکیبی است از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی که توانایی و ظرفیت اجرای اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد (Draganidis & Mentzas, 2006). شایستگی‌های هوشی<sup>۹</sup> بر اساس دیدگاه‌های بویاتزیس و رأتی<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۹) یا مبتنی بر نظرات ریان<sup>۱۱</sup> و دیگران (۲۰۰۹)، ترکیبی است از شایستگی هوش عاطفی<sup>۱۲</sup>، شایستگی هوش اجتماعی<sup>۱۳</sup> و شایستگی هوش شناختی<sup>۱۴</sup>.

همچنین تعریف هوش‌های استفاده‌شده در این تحقیق به شرح زیر است:

هوش عاطفی که از مجموعه‌ای از دانش‌ها و توانایی‌های عاطفی تشکیل می‌شود، توانایی کلی ما را در پاسخ به نیازهای محیطی به طور مؤثری تحت تأثیر قرار می‌دهد (Hughes et al., 2005, p. 37)؛ همچنین، شایستگی هوش عاطفی، متشکل از توانایی تشخیص، فهم و استفاده از اطلاعات عاطفی فردی با هدف رهبری برتر یا عملکرد متعالی و کارآمدتر است (Boyatzis & Ratti, 2009). در اینجا، شاخص‌های ابتکار عمل، تطبیق با شرایط و انعطاف، اعتمادبه‌نفس و خودآگاهی، گویه‌های این شایستگی لحاظ شده‌اند.

هوش اجتماعی از ترکیبی از مهارت‌های تعامل موفقیت‌آمیز با افراد شکل می‌گیرد. به عبارتی دیگر، هوش اجتماعی، عبارت است از توانایی معاشرت بهینه با افراد و جلب همکاری ایشان (Albrecht, 2006, p. 10). همچنین، شایستگی هوش اجتماعی عبارت است از توانایی تشخیص، فهم و استفاده از اطلاعات اجتماعی پیرامون دیگران با هدف رهبری برتر یا عملکرد متعالی و کارآمدتر (Boyatzis & Ratti, 2009). در اینجا شاخص‌های تیم‌سازی، آگاهی سازمانی، رهبری الهام‌بخش، نفوذ و مدیریت تعارض، گویه‌های این شایستگی لحاظ شده‌اند.

هوش شناختی، عبارت است از مجموعه‌ای از مهارت‌های مرتبط با تفکر و تحلیل اطلاعات (Albrecht, 2006, p. 10). همچنین، شایستگی هوش شناختی، عبارت است از توانایی تأمل و تحلیل اطلاعات و موقعیت‌هایی که باعث عملکرد متعالی و کارآمدتر می‌شود (Ryan et al, 2009). در اینجا، شاخص‌های مفهوم‌سازی از رویدادها، تفکر نظام‌مند و شناخت الگوها، گویه‌های این شایستگی لحاظ شده‌اند.

بررسی شایستگی‌های مدیریتی<sup>۱۵</sup>، صرف‌نظر از حوزه‌ها و تخصص‌های کارکردی‌ای که مدیران باید کسب کنند، حاکی از دسته‌بندی‌ها و رویکردهای مختلفی است؛ من جمله تقسیم‌بندی در قالب سه حوزه شایستگی‌های مبتنی بر دانش، مبتنی بر مهارت و مبتنی بر ارزش‌ها (Wickramasinghe & De Zoyza, 2008)؛ و یا بررسی و تعیین شایستگی‌های مدیریتی در نیروی دریایی سلطنتی بریتانیا با عرضه چهار ابرشایستگی<sup>۱۶</sup> در قالبی یکپارچه با عناوین شایستگی‌های ادراکی، شایستگی‌های هم‌جهت‌سازی، شایستگی‌های تعاملی و شایستگی‌های موفقیت‌آفرینی (Young & Dulewicz, 2009)؛ و یا بررسی شایستگی‌های مدیریتی در اروپا - که در قالب تحقیقی به منظور بررسی اهمیت شایستگی مدیران عالی و میانی در سرتاسر مرزهای اروپا و در محیط‌های مختلف و اندازه‌های مختلف سازمانی صورت گرفت - که بر اساس آن ۴۵ شایستگی، احصاء و رتبه‌بندی شد (Iversen, 2000).

از دیگر مدل‌های بارز در زمینه شایستگی مدیریتی می‌توان به چارچوب توسعه شایستگی مدیر پروژه PMCD<sup>۱۷</sup> در قالب PMBOK<sup>۱۸</sup> اشاره کرد (Project Management Institute, 2002, p. 17). بنابراین، با توجه به تعیین شاخص‌های شایستگی‌های جهانی مدیریت پروژه (رویکردی جهانی به شایستگی مدیریت پروژه در سال ۱۹۹۸) و واحدهای شایستگی و مجموعه‌های مندرج در ساختار شایستگی‌های شخصی مدیریت پروژه، ابعاد شایستگی موفقیت و اقدام، شایستگی اثربخشی شخصی، شایستگی تأثیر و نفوذ، شایستگی مدیریتی، شایستگی شناختی و شایستگی کمک‌رسانی و خدمات انسانی مطرح است که شایستگی مدیریتی در کنار دیگر شایستگی‌ها در نظر گرفته شده است.

از دیگر مدل‌های مشهور در زمینه شایستگی‌های مدیریتی می‌توان به مدل اسلوکام<sup>۱۹</sup> و دیگران که از ارکان اصلی این پژوهش است اشاره کرد. در اینجا، شایستگی مدیریت بر خویشتن<sup>۲۰</sup>، شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت<sup>۲۱</sup>، شایستگی اقدام راهبردی<sup>۲۲</sup>، شایستگی ارتباطی<sup>۲۳</sup>، شایستگی تیم کاری<sup>۲۴</sup> و شایستگی چندفرهنگی<sup>۲۵</sup>، اجزای اصلی مدل را تشکیل می‌دهند (Slocum et al., 2008, P. 6).

در خصوص شایستگی‌های مدیران منابع انسانی<sup>۲۶</sup>، مدل‌های مختلفی عرضه شده است که برخی به قابلیت‌ها و شایستگی‌های متخصصین حوزه توسعه منابع انسانی

می‌پردازند - من جمله مدل گیبرسون<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۰) که در قالب شش عنوان کلی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های عمومی کسب‌وکار، شایستگی‌های ریاضی، شایستگی‌های تنوع و شایستگی‌های قانونی-اخلاقی مدل را عرضه می‌کند- و برخی دیگر، به طور خاص، به شایستگی منابع انسانی می‌پردازند - من جمله مطالعات آقای اولریچ<sup>۲۸</sup> و دیگران از سال ۱۹۸۷ به بعد (Ulrich & Brockbank, 2005, P. 37). ایشان در دانشگاه میشیگان، طولانی‌ترین و بزرگ‌ترین مطالعه در زمینه شایستگی‌های متولیان منابع انسانی را در چند مقطع اصلی در طول سالیان ۱۹۸۷، ۱۹۹۲، ۱۹۹۷، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۷ میلادی و در طی بیش از ۲۰ سال انجام داده است و پنج مدل را که در طول زمان، به‌روز و تکمیل شده‌اند عرضه می‌کند (Ulrich et al., 2008, P. 115).

همچنین، نتایج برخی از این مدل‌ها در دیگر کشورها آزمایش شده است؛ مثلاً، سنجش شایستگی‌های ضروری و حیاتی برای متخصصان منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی مالزیایی بر اساس مدل شایستگی‌های منابع انسانی اولریچ و بروکبنک<sup>۲۹</sup>، نشان‌دهنده تأیید هر پنج جزء مدل شایستگی سال ۲۰۰۲ - که بیشتر در این مقاله استفاده شده‌اند- است (Sang Long, 2009). این پنج جزء مدل عبارت‌اند از اعتبار فردی<sup>۳۰</sup>، دانش کسب‌وکار<sup>۳۱</sup>، فناوری منابع انسانی<sup>۳۲</sup>، مشارکت راهبردی<sup>۳۳</sup> (متشکل از دو شایستگی فرهنگ و تغییر<sup>۳۴</sup> از مدل قبلی اولریچ و دیگران) و دستاوردهای منابع انسانی<sup>۳۵</sup> که در این مقاله، شایستگی ارزش‌آفرینی منابع انسانی<sup>۳۶</sup> و با عناوین طراحی ساختار سازمانی<sup>۳۷</sup>، جذب<sup>۳۸</sup>، آموزش و توسعه<sup>۳۹</sup>، مدیریت عملکرد<sup>۴۰</sup>، حفظ و نگهداری<sup>۴۱</sup> و طراحی سیستم پاداش<sup>۴۲</sup> در نظر گرفته شده است.

گفتنی است که منظور از مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران در این مقاله، مدیرانی است که مسئولیت اجرای کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی را در وزارتخانه‌های مختلف بر عهده دارند.



## ۲-۲. سابقه تحقیقات

قدمت ورود بحث شایستگی‌ها به حوزه مدیریت دولتی در عرصه جهانی به دهه ۱۹۹۰ برمی‌گردد و این موضوع اگر چه در قوانین و مقررات ناظر بر مناسبات دولت‌ها ظهور و بروز یافته است، اما تجارب کشورها در این باره، متنوع و حاکی از نقاط قوت و ضعف گوناگون است. کشور ما ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست و پژوهش‌های این موضوع، بیشتر در بخش خصوصی و در قالب پایان‌نامه‌های دانشگاهی شکل گرفته است.

همچنین با مراجعه به مقالات، منابع متعددی در حوزه شایستگی‌ها، مدیریت شایستگی‌ها، شایستگی‌های مدیران و رهبران و شایستگی‌های منابع انسانی، بررسی شد، که خلاصه‌ای از برخی از آنان در قسمت قبلی مورد استناد قرار گرفت. در این مقالات و تحقیقات، آنچه بیشتر مورد تأکید واقع شده است بررسی موضوع در بخش خصوصی است و توجه به موضوع مدیریت شایستگی‌ها به ویژه برای مدیران منابع انسانی بخش دولتی در حاشیه قرار دارد. خلاصه‌ای از این مقالات را در قالب دسته‌بندی زیر می‌توان بیان کرد:

- مقاله‌های مرتبط با بحث شناسایی شایستگی‌های حیاتی رهبران برای موفقیت و اثربخشی؛
- مقاله‌های مرتبط با شایستگی‌های مدیران به ویژه در سطح میانی؛
- مقاله‌های مرتبط با مدیریت شایستگی‌ها برای مدیران بیمارستان‌ها؛
- مقاله‌های مرتبط با مطالعات تطبیقی بین کشورها؛
- مقاله‌های مرتبط با آزمون مدل‌های مرتبط در شرکت‌ها؛
- مقاله‌های مرتبط با احصای شایستگی‌های فارغ‌التحصیلان رشته‌های دانشگاهی مثل MBA، HRD و ...؛ و
- مقاله‌های مرتبط با شایستگی‌های منابع انسانی

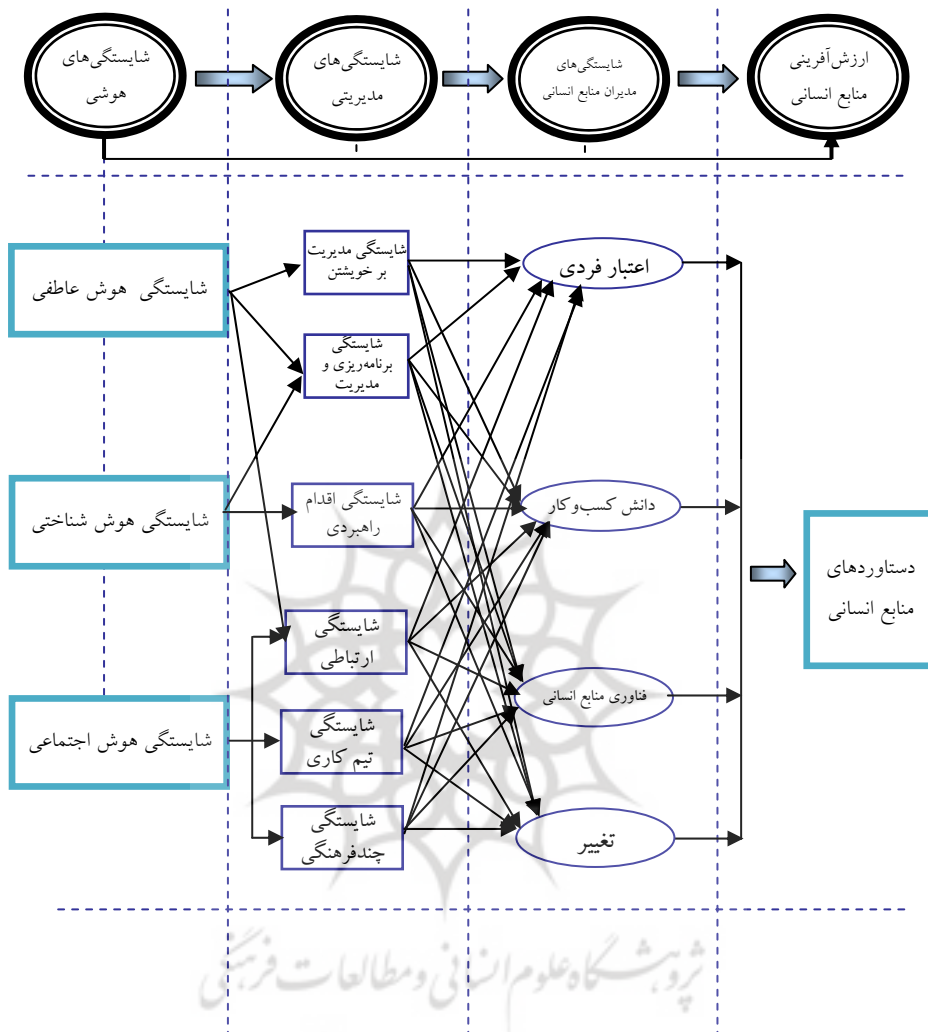
### ۲-۳. مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

با توجه به مدل‌های مرتبط با شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های منابع انسانی - که مختصری از آنها بیان شد-، مدل مفهومی این پژوهش طراحی و در قالب نمودار ۱ نمایش داده می‌شود.

درباره منطق حاکم بر نحوه پیشنهاد این مدل نیز باید گفت، از آنجایی که بر اساس مدل‌های عرضه‌شده، شایستگی‌های هوشی باعث عملکرد متعالی در کار و اثربخشی اقدامات مدیریتی می‌شود تصمیم بر آن شد که تأثیر این دسته از شایستگی‌ها در شایستگی‌های مدیران در قالب تدوین و طراحی یک مدل بومی، سنجیده شود. این موضوع، نه تنها باعث کارآمدی مدیران خواهد شد بلکه جنبه‌های رهبری مدیران را نیز تقویت می‌کند.

شایان ذکر است مبتنی بر مطالعات مرتبط با شایستگی‌های هوشی و به ویژه مدل بویاتریس و رآتی (۲۰۰۹) و با در نظر گرفتن شایستگی‌های عمومی مدیریتی در مدل اسلوکام و دیگران (۲۰۰۸) و نیز نتایج حاصل از تحقیقات اولریچ و دیگران (۲۰۰۸) مدل مفهومی تحقیق که مدلی ترکیبی است شکل گرفت و روابط بین متغیرهای مندرج در مدل با الهام از مبانی و تعاریف، پیشنهاد و با استفاده از گروه کانونی متشکل از مجموعه‌ای از متخصصان دانشگاهی و اجرایی، اصلاح شد. مبنای تدوین سؤالات نیز به شرح زیر است:

- بین شایستگی‌های هوشی و شایستگی‌های مدیریتی چه رابطه‌ای وجود دارد؟
- بین شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی چه رابطه‌ای وجود دارد؟
- بین شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و ارزش‌آفرینی منابع انسانی چه رابطه‌ای وجود دارد؟
- بین شایستگی‌های هوشی و ارزش‌آفرینی منابع انسانی چه رابطه‌ای وجود دارد؟



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

فرضیه های مهم و اخص این تحقیق که مبنای طراحی مدل مهم و اخص تحقیق هستند عبارتند از:

- ۱- شایستگی های هوشی در شایستگی های مدیریتی تأثیرگذار است.
  - ۱-۱- شایستگی هوش عاطفی در شایستگی مدیریت بر خویشتن تأثیرگذار است.
  - ۲-۱- شایستگی هوش عاطفی در شایستگی برنامه ریزی و مدیریت تأثیرگذار است.

- ۳-۱- شایستگی هوش عاطفی در شایستگی ارتباطی تأثیرگذار است.
- ۴-۱- شایستگی هوش شناختی در شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت تأثیرگذار است.
- ۵-۱- شایستگی هوش شناختی در شایستگی اقدام راهبردی تأثیرگذار است.
- ۶-۱- شایستگی هوش اجتماعی در شایستگی ارتباطی تأثیرگذار است.
- ۷-۱- شایستگی هوش اجتماعی در شایستگی تیم کاری تأثیرگذار است.
- ۸-۱- شایستگی هوش اجتماعی در شایستگی چندفرهنگی تأثیرگذار است.
- ۲- شایستگی‌های مدیریتی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تأثیرگذار است.
  - ۱-۲- شایستگی مدیریت در خویشتن بر اعتبار فردی تأثیرگذار است.
  - ۲-۲- شایستگی مدیریت در خویشتن بر دانش کسب‌وکار تأثیرگذار است.
  - ۳-۲- شایستگی مدیریت در خویشتن بر فناوری منابع انسانی تأثیرگذار است.
  - ۴-۲- شایستگی مدیریت در خویشتن بر تغییر تأثیرگذار است.
  - ۵-۲- شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت در اعتبار فردی تأثیرگذار است.
  - ۶-۲- شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت در دانش کسب‌وکار تأثیرگذار است.
  - ۷-۲- شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت در فناوری منابع انسانی تأثیرگذار است.
  - ۸-۲- شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت در تغییر تأثیرگذار است.
  - ۹-۲- شایستگی اقدام راهبردی در اعتبار فردی تأثیرگذار است.
  - ۱۰-۲- شایستگی اقدام راهبردی در دانش کسب‌وکار تأثیرگذار است.
  - ۱۱-۲- شایستگی اقدام راهبردی در فناوری منابع انسانی تأثیرگذار است.
  - ۱۲-۲- شایستگی اقدام راهبردی در تغییر تأثیرگذار است.
  - ۱۳-۲- شایستگی ارتباطی در اعتبار فردی تأثیرگذار است.
  - ۱۴-۲- شایستگی ارتباطی در دانش کسب‌وکار تأثیرگذار است.
  - ۱۵-۲- شایستگی ارتباطی در فناوری منابع انسانی تأثیرگذار است.
  - ۱۶-۲- شایستگی ارتباطی در تغییر تأثیرگذار است.
  - ۱۷-۲- شایستگی تیم کاری در اعتبار فردی تأثیرگذار است.
  - ۱۸-۲- شایستگی تیم کاری در دانش کسب‌وکار تأثیرگذار است.
  - ۱۹-۲- شایستگی تیم کاری در فناوری منابع انسانی تأثیرگذار است.

- ۲-۲۰- شایستگی تیم کاری در تغییر تأثیرگذار است.
  - ۲-۲۱- شایستگی چندفرهنگی در اعتبار فردی تأثیرگذار است.
  - ۲-۲۲- شایستگی چندفرهنگی در دانش کسب‌وکار تأثیرگذار است.
  - ۲-۲۳- شایستگی چندفرهنگی در فناوری منابع انسانی تأثیرگذار است.
  - ۲-۲۴- شایستگی چندفرهنگی در تغییر تأثیرگذار است.
  - ۳- شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در ارزش‌آفرینی منابع انسانی تأثیرگذار است.
    - ۳-۱- اعتبار فردی در دستاوردهای منابع انسانی تأثیرگذار است.
    - ۳-۲- دانش کسب‌وکار در دستاوردهای منابع انسانی تأثیرگذار است.
    - ۳-۳- فناوری منابع انسانی در دستاوردهای منابع انسانی تأثیرگذار است.
    - ۳-۴- تغییر در دستاوردهای منابع انسانی تأثیرگذار است.
  - ۴- شایستگی‌های هوشی در ارزش‌آفرینی منابع انسانی تأثیرگذار است.
    - ۴-۱- شایستگی هوش عاطفی در دستاوردهای منابع انسانی تأثیرگذار است.
    - ۴-۲- شایستگی هوش شناختی در دستاوردهای منابع انسانی تأثیرگذار است.
    - ۴-۳- شایستگی هوش اجتماعی در دستاوردهای منابع انسانی تأثیرگذار است.
- همچنین گفتنی است که مطابق با مدل مفهومی تحقیق، متغیرهای شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و ارزش‌آفرینی منابع انسانی، متغیرهای مکنون هستند که هر کدام از تعدادی متغیر مشاهده‌شده تشکیل شده‌اند.

### ۳. روش‌شناسی

#### ۳-۱. روش تحقیق

این پژوهش که از نوع توصیفی-اکتشافی است دارای جهت‌گیری توسعه‌ای، و مبنای فلسفی آن اثبات‌گرایی است. همچنین رویکرد آن، قیاسی-استقرایی است و به صورت پیمایشی انجام می‌شود.

### ۲-۳. شیوه‌های آزمون آماری

در این تحقیق برای بررسی پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ، برای اطمینان از اینکه آیا می‌توان از داده‌های موجود برای تحلیل استفاده کرد یا نه از آزمون KMO<sup>۴۳</sup>، برای اطمینان از کفایت نمونه‌گیری از آزمون بارتلت<sup>۴۴</sup>، برای بررسی استاندارد بودن سازه‌های تحقیق از تحلیل عاملی اکتشافی، برای تحلیل اختلاف معناداری بین گروه‌های مختلف جامعه از آزمون معناداری T مستقل و آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه<sup>۴۵</sup>، برای آزمون نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف<sup>۴۶</sup>، برای بررسی وضعیت متغیرها از آزمون T یک‌نمونه‌ای (آزمون پارامتریک) و آزمون علامت (آزمون ناپارامتریک)، برای بررسی تفاوت میان مدل مفهومی با داده‌های مشاهده‌شده تحقیق و همبستگی هر متغیر مشاهده‌گر (سؤال پرسش‌نامه) با متغیر مکنون (عامل‌ها) از تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم سازه‌های تحقیق، برای بررسی همبستگی بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۴۷</sup> استفاده شده است.

### ۳-۳. ابزار

در این تحقیق از پرسش‌نامه برای جمع‌آوری نظرات جامعه آماری استفاده شده است. گفتنی است که پرسش‌نامه اولیه پس از مشاوره با متخصصان و بر اساس شاخص‌ها و گویه‌های متغیرهای مندرج در مدل مفهومی تحقیق، طراحی و روایی و پایایی آن، بررسی و سنجیده شد.

برای سنجش پایایی و بررسی همبستگی درونی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ که عددی بین صفر تا یک است استفاده شده است و بیشتر از ۰/۷ بودن ضرایب مندرج در جدول ۱ که پس از توزیع و جمع‌آوری تعداد ۳۰ پرسش‌نامه از جامعه آماری در مرحله پیش‌آزمون محاسبه شده است نشان از انسجام و هماهنگی درونی پرسش‌نامه به صورت کلی و نیز ذیل هر سازه تحقیق دارد (سرمد و دیگران، ۱۳۸۹، ص ۱۶۹).

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ سازه‌های تحقیق

ضریب آلفا	نشان	متغیر (سازه تحقیق)
۰/۸۵۶	IC	شایستگی‌های هوشی
۰/۹۱۵	MC	شایستگی‌های مدیریتی
۰/۹۲۷	HRMC	شایستگی‌های مدیران منابع انسانی
۰/۷۶۲	HRVP	ارزش‌آفرینی منابع انسانی
۰/۹۶۴	----	کل

سپس از تحلیل عاملی اکتشافی برای بررسی استاندارد بودن سازه‌های تحقیق در نمونه ۳۰ تایی استفاده شده است؛ منتها در تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل کرد که آیا می‌توان از داده‌های موجود برای تحلیل استفاده کرد یا نه (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹، ص ۱۹۳). بنابراین، در ابتدا، مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی، بررسی می‌شود. روش‌های مختلفی برای این کار وجود دارد که از جمله آنها می‌توان به آزمون KMO اشاره کرد که مقدار آن همواره بین صفر تا یک در نوسان است. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰/۵۰ باشد داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵۰ تا ۰/۶۹ باشد، می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت و در صورتی که مقدار آن بیشتر از ۰/۷۰ باشد همبستگی بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهد بود.

از سوی دیگر، برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس‌های همبستگی‌ای که پایه تحلیل قرار می‌گیرد در جامعه برابر با صفر نیست از آزمون بارتلت استفاده شد. به عبارت دیگر با استفاده از آزمون بارتلت می‌توان از کفایت نمونه‌گیری اطمینان حاصل کرد. نتایج حاصل از این آزمون که در جدول ۲ ارائه می‌شود حاکی از آن است که همبستگی در بین داده‌ها، برای تحلیل عاملی مناسب است و کفایت نمونه‌گیری به دست می‌آید، بنابراین، با نمونه موجود می‌توان به تحلیل عاملی اکتشافی پرداخت.

## جدول ۲. نتایج آزمون KMO و بار تلت سازه‌های تحقیق

بار تلت	KMO	متغیر
۰/۰۰۰	۰/۸۵۰	شایستگی‌های هوشی
۰/۰۰۰	۰/۸۱۷	شایستگی‌های مدیریتی
۰/۰۰۰	۰/۸۷۵	شایستگی‌های مدیران منابع انسانی
۰/۰۰۰	۰/۸۰۶	ارزش‌آفرینی منابع انسانی

پس از تحلیل عاملی اکتشافی با نرم افزار SPSS و با استفاده از دَوران عاملی یا چرخش عوامل واریماکس و سپس اصلاح پرسش‌نامه، پرسش‌نامه نهایی در قالب ۵۶ سؤال طراحی و توزیع شد.

## ۳-۴. جامعه و نمونه

در اینجا مدیران و کارشناسان امور اداری بیست وزارتخانه در قالب چهار طبقه که بر اساس دسته‌بندی نهادهای نظارتی همچون معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور شکل گرفته است، جامعه آماری قلمداد شد، به نحوی که در هر وزارتخانه به طور متوسط، پنجاه نفر، جامعه آماری در نظر گرفته شدند<sup>۴۸</sup>.

■ وزارتخانه‌های امور فرهنگی-آموزشی: وزارتخانه‌های فرهنگ و ارشاد اسلامی، علوم، تحقیقات و فناوری، بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، و آموزش و پرورش (۴ وزارتخانه)

■ وزارتخانه‌های امور اقتصادی: وزارتخانه‌های امور اقتصادی و دارایی، و بازرگانی (۲ وزارتخانه)

■ وزارتخانه‌های امور تولیدی و زیربنایی: وزارتخانه‌های صنایع و معادن، نیرو، نفت، جهاد کشاورزی، راه و ترابری، ارتباطات و فناوری اطلاعات، و مسکن (۷ وزارتخانه)

■ وزارتخانه‌های امور اجتماعی: وزارتخانه‌های کشور، دادگستری، کار و امور اجتماعی، رفاه و تأمین اجتماعی، امور خارجه، تعاون، دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (۷ وزارتخانه)



با توجه به ساختار جامعه آماری، نمونه مورد نیاز به صورت طبقه‌ای و در هر طبقه، متناسب با حجم جامعه تعیین شد که جدول ۳ نحوه توزیع نمونه آماری را در هر طبقه و نیز تعداد نمونه واقعی هر طبقه را نشان می‌دهد. گفتنی است که پس از مقایسه بین تعداد حداقل نمونه‌ها در حالت نمونه‌گیری طبقه‌ای، نمونه‌گیری تصادفی از جامعه آماری محدود و نمونه‌گیری بر اساس جدول مورگان با تعداد واقعی نمونه ۳۶۵ تایی به تفکیک هر طبقه - که به صورت تصادفی در هر طبقه این تعداد پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است - از مناسب بودن تعداد نمونه در هر طبقه اطمینان حاصل شده است.

در ادامه، نتایج پرسش‌نامه‌های گردآورده از جامعه آماری کارشناسان و مدیران منابع انسانی نوزده وزارتخانه<sup>۴۹</sup> بررسی و تحلیل شد و مدل ساختاری تحقیق با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و بر اساس فرضیه‌های تحقیق ایجاد شد.

جدول ۳. حجم نمونه واقعی در هر طبقه

شماره طبقه	تعداد جامعه	تعداد نمونه طبقه‌ای	تعداد نمونه تصادفی از جامعه آماری محدود	تعداد نمونه مورگان	تعداد نمونه واقعی طبقه‌ای
۱	۲۰۰	۳۴	-	-	۷۳
۲	۱۰۰	۱۷	-	-	۳۲
۳	۳۵۰	۵۹	-	-	۱۴۰
۴	۳۵۰	۵۹	-	-	۱۲۰
جمع	۱۰۰۰	۱۶۹	۹۳	۲۷۸	۳۶۵

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

##### ۴-۱. آمار توصیفی

پس از بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری - شامل طبقه وزارتخانه، محل اشتغال، جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه کار و نوع شغل - و با مد نظر قرار دادن آمار مربوط به افرادی که ویژگی‌های خود را اعلام نکرده‌اند، مشخص شد که از تعداد ۳۶۵ نفر پاسخ‌دهنده:

- ۷۳ نفر در طبقه اول، ۳۲ نفر در طبقه دوم، ۱۴۰ نفر در طبقه سوم و ۱۲۰ نفر در طبقه چهارم قرار دارند.
- ۲۳۵ نفر مرد و ۱۲۰ نفر زن؛ ۱۰ نفر نیز جنسیت خویش را اعلام نکردند.
- ۶۰ نفر ۲۰-۳۰ سال، ۱۶۷ نفر ۳۰-۴۰ سال، ۱۰۶ نفر ۴۰-۵۰ سال و ۲۴ نفر بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند؛ ۸ نفر نیز سن خود را اعلام نکردند.
- ۱۳ نفر دارای دیپلم، ۳۲ نفر دارای فوق دیپلم، ۱۹۵ نفر کارشناسی، ۱۰۴ نفر کارشناسی ارشد و ۱۱ نفر دارای مدرک دکتری بودند؛ ۱۰ نفر نیز مدرک تحصیلی خود را اعلام نکردند.
- ۵۵ نفر دارای سابقه کمتر از ۵ سال، ۶۵ نفر ۵-۱۰ سال، ۸۸ نفر ۱۰-۱۵ سال، ۸۳ نفر ۱۵-۲۰ سال و ۶۵ نفر بیشتر از ۲۰ سال سابقه داشتند؛ ۹ نفر نیز سنوات سابقه کار خود را اعلام نکردند.
- همچنین برای بررسی و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه از آزمون معناداری T مستقل در تحلیل ویژگی‌های جنسیت (زن/مرد) و شغل (کارشناس/مدیر) که دوگانه هستند، استفاده شد. از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه نیز برای تحلیل دیگر ویژگی‌های نمونه آماری که دوگانه نیستند، استفاده شد که نتایج زیر حاصل شده است:
  - بین نظرات پاسخ‌دهندگان در وزارتخانه‌های مختلف، در کلیه متغیرها، اختلاف معنادار وجود دارد.
  - بین نظرات پاسخ‌دهندگان در چهار طبقه وزارتخانه‌ها، ذیل کلیه متغیرها (بجز CIC و CH)، اختلاف معناداری وجود دارد.
  - بین نظرات پاسخ‌دهندگان زن و مرد، ذیل همه متغیرها (بجز HRT)، تفاوت معناداری وجود ندارد.
  - اختلاف معناداری بین نظرات پاسخ‌دهندگان سنین مختلف، ذیل همه متغیرها، وجود ندارد.
  - اختلاف معناداری بین نظرات پاسخ‌دهندگان در سطوح مختلف تحصیلی وجود ندارد.

■ اختلاف معناداری بین نظرات پاسخ‌دهندگان دارای سنوات کاری متفاوت وجود ندارد.

■ بین نظرات پاسخ‌دهندگان کارشناس و مدیر، ذیل همه متغیرها، تفاوت معناداری وجود ندارد.

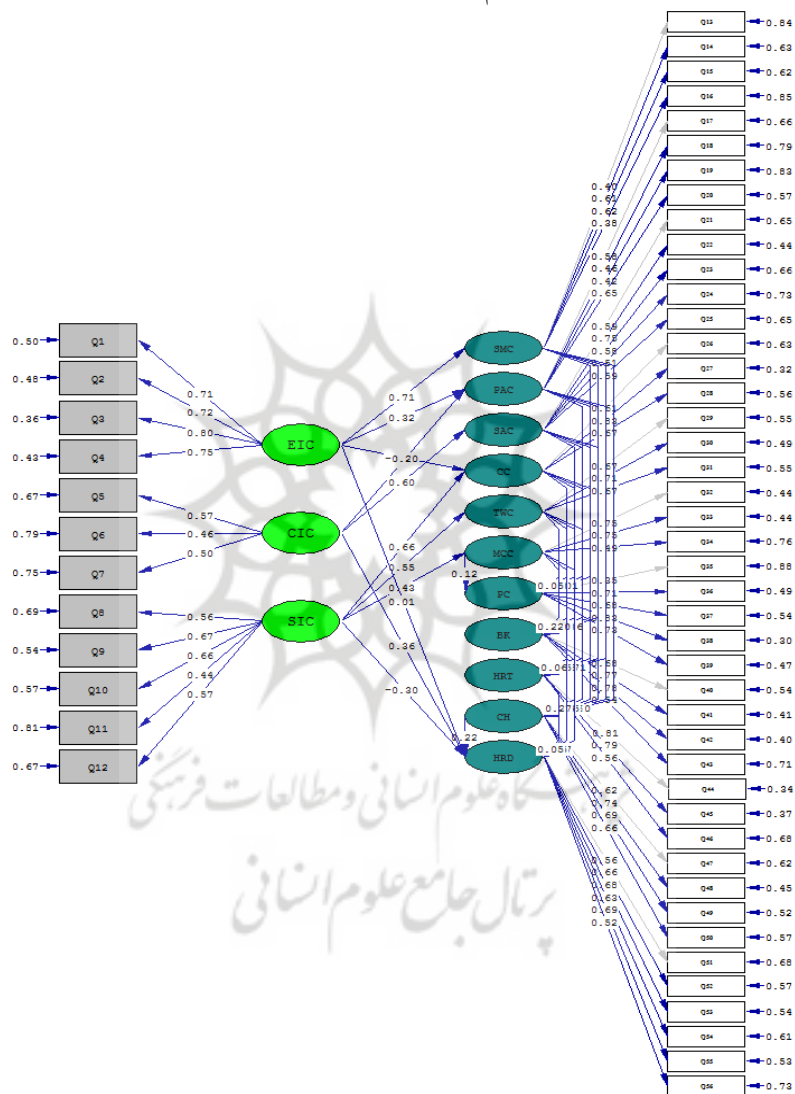
#### ۲-۴. آمار استنباطی

پس از بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه، به بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق از بعد منحنی توزیع داده‌های هر متغیر بر اساس آزمون کولموگورف-اسمیرنوف و آزمون علامت -علی رغم امکان استناد به قضیه حد مرکزی- پرداخته شد و سپس کیفیت تأثیرگذاری متغیر از طریق آزمون یک‌نمونه‌ای و آزمون علامت، بررسی و فرض مؤثر بودن کلیه متغیرها تأیید شد. به دنبال آن، با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و با عرضه مدل اندازه‌گیری مربوط، تحلیل عاملی مرتبه اول و مرتبه دوم تأییدی متغیرهای پژوهش انجام شد و شاخص‌های نیکویی برازش من جمله شاخص نسبت کای دو بر درجه آزادی، شاخص P-Value، شاخص RMSEA و ... محاسبه شد که در جدول ۴ نشان داده شده است. همچنین، به منظور بررسی روابط بین متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده که نتایج، نشان‌دهنده معنادار بودن رابطه بین کلیه متغیرهای مشاهده‌شده، است.

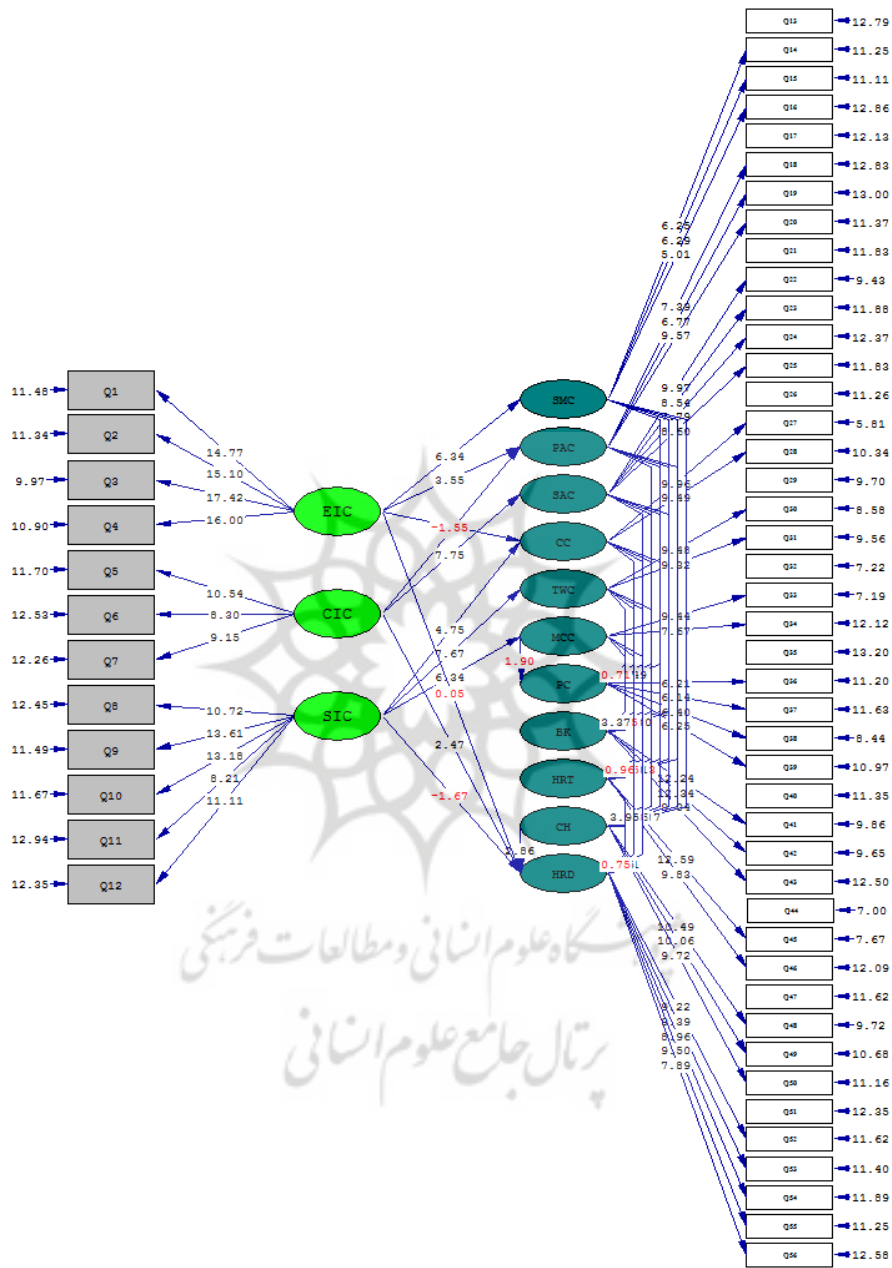
جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های تحقیق

NFI	GFI	AGFI	P-Value	RMSEA	X <sup>2</sup> /df	متغیر	
۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۸۹	۰/۰۰۰	۰/۰۷۵	۲/۸۶۴	تحلیل مرتبه اول	شایستگی‌های
۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۰۰۰	۰/۰۷۶	۲/۶۶۸	تحلیل مرتبه دوم	هوشی
۰/۹۵	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۰۰۰	۰/۰۶۱	۲/۸۸۷	تحلیل مرتبه اول	شایستگی‌های
۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵۴	۲/۰۰۶	تحلیل مرتبه دوم	مدیریتی
۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۰	۰/۰۰۰	۰/۰۷۸	۲/۷۷۹	تحلیل مرتبه اول	شایستگی‌های
۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۰۰۰	۰/۰۶۸	۲/۸۱۰	تحلیل مرتبه دوم	مدیران منابع انسانی
۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۰۰۰	۰/۰۶۵	۲/۱۸۱	ارزش‌آفرینی منابع انسانی	

همان گونه که ذکر شد برای بررسی و تأیید یا رد فرضیه‌های تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده که مدل ساختاری تحقیق در حالت تخمین استاندارد و معنادار بودن به تفکیک دو مدل مهم و اخص در قالب نمودارهای زیر بیان شده است:

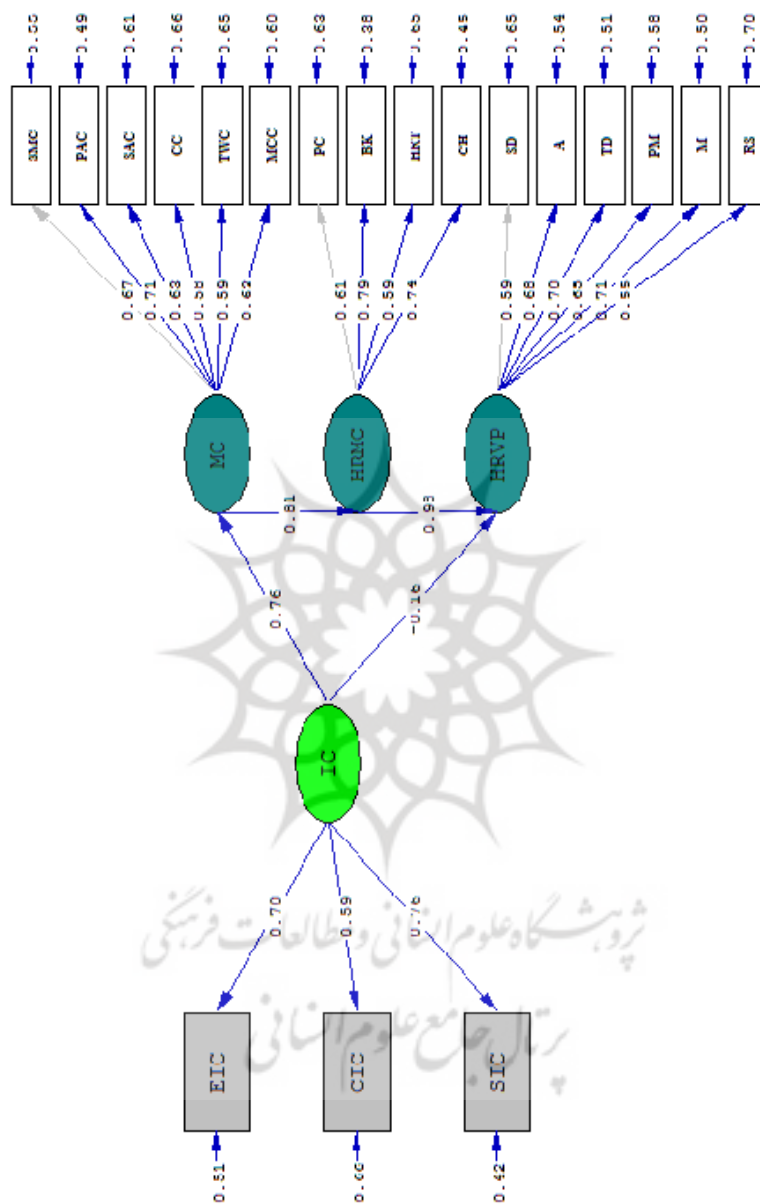


نمودار ۲. مدل ساختاری فرضیه‌های اخص تحقیق در حالت تخمین استاندارد (مدل اخص تحقیق)



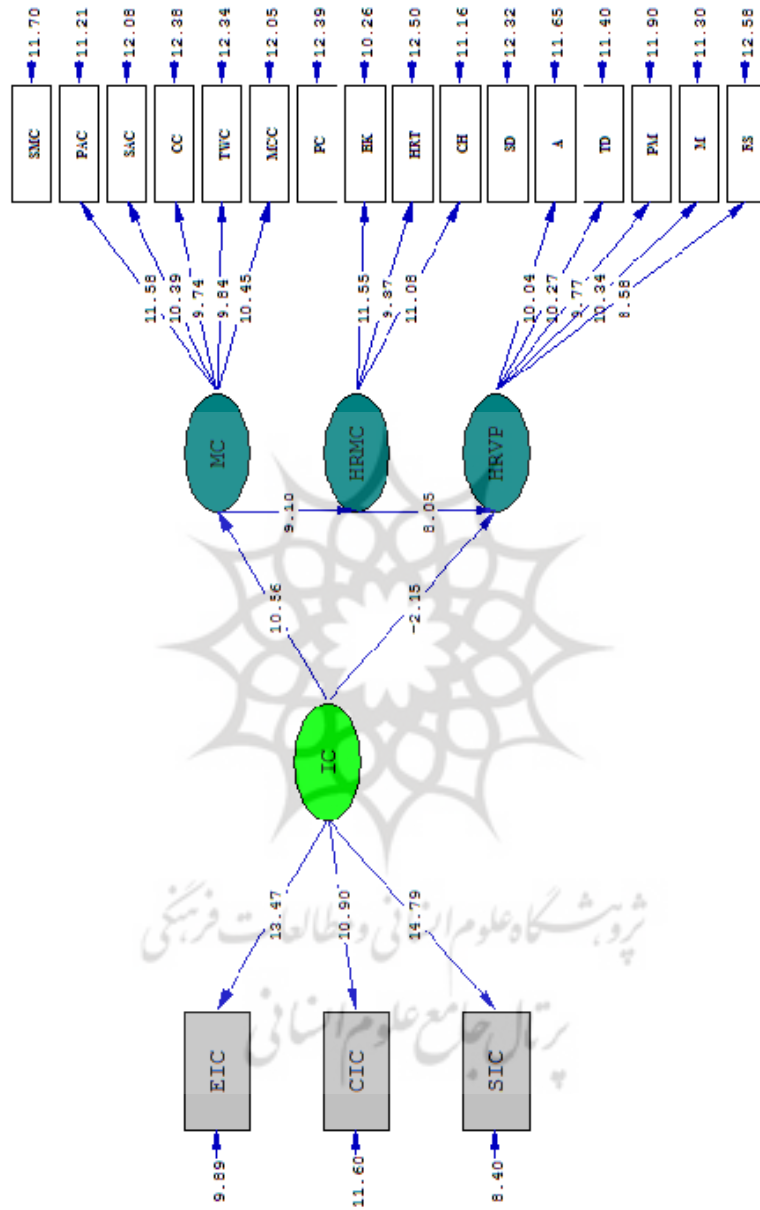
Chi-Square=4271.42, df=1442, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

نمودار ۳. مدل ساختاری فرضیه‌های اخص تحقیق در حالت معنادار بودن (مدل اخص تحقیق)



Chi Square=465.40, df=140, P value=0.00000, RMSEA=0.060

نمودار ۴. مدل ساختاری فرضیه‌های مهم تحقیق در حالت تخمین استاندارد (مدل مهم تحقیق)



Chi-Square=465.48, df=148, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

نمودار ۵. مدل ساختاری فرضیه‌های مهم تحقیق در حالت معنادار بودن (مدل مهم تحقیق)

همچنین، نتایج بررسی شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق که در جدول ۵ آمده است نشان‌دهنده برازش مدل است؛ چرا که میزان کمتر از ۰/۰۸ RMSEA نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل ساختاری است (کلانتری، ۱۳۸۸، ص ۱۳۱). همچنین مقادیر AGFI و GFI و NFI به عدد یک نزدیک هستند و برآیند شاخص‌ها، مطلوب بودن برازش مدل را نشان می‌دهد.

#### جدول ۵. نتایج بررسی نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق

شاخص برازش	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	P-Value	AGFI	GFI	NFI
مدل ساختاری اخص	۲/۹۶۲	۰/۰۷۳	۰/۰۰۰	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۹۵
مدل ساختاری اهم	۳/۱۴۵	۰/۰۶۸	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۷

#### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

##### ۱-۵. نتیجه‌گیری

از مجموع ۳۹ فرضیه اخص تحقیق، ۲۸ فرضیه تأیید، ۱۱ فرضیه رد و کلیه فرضیه‌های اهم تحقیق تأیید شد. جدول ۶ و ۷ نتیجه بررسی فرضیه‌های مدل ساختاری تحقیق را نشان می‌دهد:

#### جدول ۶. نتایج آثار مستقیم و ضرایب معنادار بودن فرضیه‌های اخص تحقیق

فرضیه‌های تحقیق	نشان	میزان تأثیر	معنادار بودن	تأیید یا رد
تأثیر شایستگی هوش عاطفی در شایستگی مدیریت بر خویشتن	SMC در EIC	۰/۷۱	۶/۳۴	تأیید
تأثیر شایستگی هوش عاطفی در شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت	PAC در EIC	۰/۳۲	۳/۵۵	تأیید
تأثیر شایستگی هوش عاطفی در شایستگی ارتباطی	CC در EIC	-۰/۲۰	-۱/۵۵	رد
تأثیر شایستگی هوش شناختی در شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت	PAC در CIC	۰/۷۵	۷/۴۰	تأیید
تأثیر شایستگی هوش شناختی در شایستگی اقدام راهبردی	SAC در CIC	۰/۶۰	۷/۷۵	تأیید
تأثیر شایستگی هوش اجتماعی در شایستگی ارتباطی	CC در SIC	۰/۶۶	۴/۷۵	تأیید
تأثیر شایستگی هوش اجتماعی در شایستگی تیم کاری	TWC در SIC	۰/۵۵	۷/۶۷	تأیید
تأثیر شایستگی هوش اجتماعی در شایستگی چندفرهنگی	MCC در SIC	۰/۴۳	۶/۳۴	تأیید
تأثیر شایستگی مدیریت بر خویشتن در اعتبار فردی	PC در SMC	۰/۲۶	۲/۹۰	تأیید
تأثیر شایستگی مدیریت بر خویشتن در دانش کسب	BK در SMC	۰/۶۰	۵/۰۴	تأیید
تأثیر شایستگی مدیریت بر خویشتن در فناوری منابع انسانی	HRT در SMC	۰/۵۳	۴/۸۰	تأیید
تأثیر شایستگی مدیریت بر خویشتن در تغییر	CH در SMC	۰/۷۰	۵/۲۲	تأیید
تأثیر شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت در اعتبار فردی	PC در PAC	-۰/۴۱	-۳/۳۹	تأیید
تأثیر شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت در دانش کسب‌وکار	BK در PAC	-۰/۴۵	-۴/۰۰	تأیید
تأثیر شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت در فناوری منابع انسانی	HRT در PAC	-۰/۲۱	-۱/۹۳	رد



بررسی تأثیر شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی ... ۲۴۷

تأیید یا رد	معیار بودن	میزان تأثیر	نشان	فرضیه‌های تحقیق
تأیید	-۳/۴۷	-۰/۳۹	CH در PAC	تأثیر شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت در تغییر
تأیید	۵/۰۴	۰/۷۰	PC در SAC	تأثیر شایستگی اقدام راهبردی در اعتبار فردی
تأیید	۴/۶۰	۰/۳۸	BK در SAC	تأثیر شایستگی اقدام راهبردی در دانش کسب‌وکار
تأیید	۳/۴۱	۰/۲۷	HRT در SAC	تأثیر شایستگی اقدام راهبردی در فناوری منابع انسانی
تأیید	۳/۳۸	۰/۲۶	CH در SAC	تأثیر شایستگی اقدام راهبردی در تغییر
تأیید	۳/۶۷	۰/۲۸	PC در CC	تأثیر شایستگی ارتباطی در اعتبار فردی
تأیید	۴/۶۲	۰/۳۲	BK در CC	تأثیر شایستگی ارتباطی در دانش کسب‌وکار
تأیید	۲/۳۸	۰/۱۶	HRT در CC	تأثیر شایستگی ارتباطی در فناوری منابع انسانی
تأیید	۲/۳۶	۰/۱۵	CH در CC	تأثیر شایستگی ارتباطی در تغییر
رد	۰/۷۱	۰/۰۴۸	PC در TWC	تأثیر شایستگی تیم کاری در اعتبار فردی
رد	-۰/۰۵۳	-۰/۰۰۳	BK در TWC	تأثیر شایستگی تیم کاری در دانش کسب‌وکار
رد	۰/۶۵	۰/۰۴۸	HRT در TWC	تأثیر شایستگی تیم کاری در فناوری منابع انسانی
رد	۱/۲۸	۰/۰۹۰	CH در TWC	تأثیر شایستگی تیم کاری در تغییر
رد	۱/۹۰	۰/۱۲	PC در MCC	تأثیر شایستگی چندفرهنگی در اعتبار فردی
تأیید	۳/۳۷	۰/۲۲	BK در MCC	تأثیر شایستگی چندفرهنگی در دانش کسب‌وکار
رد	۰/۹۶	۰/۰۶۵	HRT در MCC	تأثیر شایستگی چندفرهنگی در فناوری منابع انسانی
تأیید	۳/۹۵	۰/۲۷	CH در MCC	تأثیر شایستگی چندفرهنگی در تغییر
تأیید	۲/۵۱	۰/۱۷	HRD در PC	تأثیر اعتبار فردی در دستاوردهای منابع انسانی
تأیید	۶/۲۵	۰/۵۶	HRD در BK	تأثیر دانش کسب‌وکار در دستاوردهای منابع انسانی
رد	۰/۷۵	۰/۰۴۵	HRD در HRT	تأثیر فناوری منابع انسانی در دستاوردهای منابع انسانی
تأیید	۲/۸۶	۰/۲۲	HRD در CH	تأثیر تغییر در دستاوردهای منابع انسانی
رد	۰/۰۵۲	۰/۰۰۵	HRD در EIC	تأثیر شایستگی هوش عاطفی در دستاوردهای منابع انسانی
تأیید	۲/۴۷	۰/۳۶	HRD در CIC	تأثیر شایستگی هوش شناختی در دستاوردهای منابع انسانی
رد	-۱/۶۷	-۰/۳۰	HRD در SIC	تأثیر شایستگی هوش اجتماعی در دستاوردهای منابع انسانی

جدول ۷. نتایج آثار مستقیم و ضرایب معنادار بودن فرضیه‌های مهم تحقیق

تأیید یا رد	معیار بودن	میزان تأثیر	نشان	فرضیه‌های مهم تحقیق
تأیید	۱۰/۵۶	۰/۷۸	MC در IC	شایستگی‌های هوشی و شایستگی‌های مدیریتی
تأیید	۹/۱۸	۰/۷۸	HRMC در MC	شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی
تأیید	۸/۰۵	۱/۰۰	HRVP در HRMC	شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و ارزش‌آفرینی منابع انسانی
تأیید	-۲/۱۵	-۰/۱۶	HRVP در IC	شایستگی‌های هوشی و ارزش‌آفرینی منابع انسانی

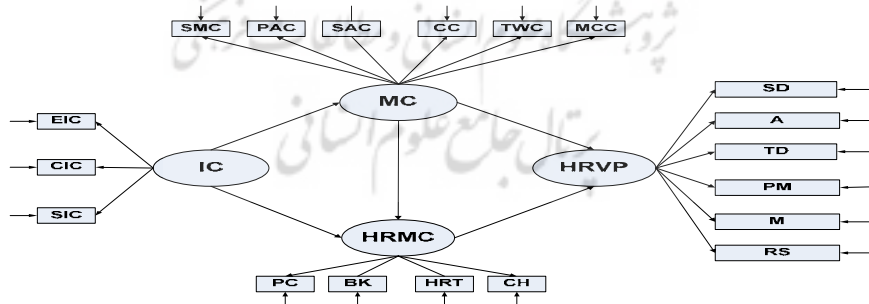
گفتنی است که جدول آثار مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای تحقیق در مدل مهم

تحقیق به شرح جدول ۸ است.

جدول ۸. میزان تأثیر کل متغیرها در مدل اصلی تحقیق

نوع اثرگذاری	MC در IC	IC در HRMC	IC در HRVP	MC در HRMC	MC در HRVP	HRMC در HRVP
اثر مستقیم	۰/۷۸	---	---	۰/۷۸	---	۱
اثر غیرمستقیم	---	۰/۶۱	۰/۶۱	---	۰/۷۸	---
اثر کل	۰/۷۸	۰/۶۱	۰/۴۵	۰/۷۸	۰/۷۸	۱

شایان ذکر است بر اساس نتایج مندرج در جدول ۸ می‌توان گفت که IC بیشترین اثر کل را در MC و HRMC به ترتیب با ۰/۷۸ و ۰/۶۱ داراست و اثر کل IC در HRVP دارای کمترین مقدار است (۰/۴۵). این در حالی است از آنجایی که در قالب بیان فرضیه‌ها، به دنبال بررسی تأثیر IC در MC و HRVP بودیم (اثر مستقیم) و فرضیه IC در HRMC را در قالب بررسی اثر مستقیم در نظر نگرفتیم به نظر می‌رسد افزودن این رابطه در مدل اهم تحقیق، راهگشا باشد. همچنین، بهتر است که با توجه به اثر کل کم IC در HRVP (۰/۴۵) این رابطه نیز حذف شود و به دنبال بررسی تأثیر مستقیم این دو در یکدیگر نباشیم. در این حالت، ضمن تأیید همه فرضیه‌ها، شاخص‌های نیکویی برازش مدل هم بهبود می‌یابد. همچنین، با بررسی اثر کل MC در HRVP و HRMC که میزان یکسان ۰/۷۸ را دارند، افزودن رابطه تأثیر MC در HRVP باعث بهبود شاخص‌های نیکویی برازش مدل می‌شود. حال، با اصلاحات فوق، مدل زیر مدل اهم نهایی تحقیق خواهد بود (نمودار ۶). همچنین، با اصلاح روابط بین متغیرهای تحقیق بر اساس نتایج مندرج در جدول ۶، مدل اخص نهایی تحقیق نیز به شکل زیر خواهد بود.



نمودار ۶. مدل نهایی تحقیق

## ۲-۵. پیشنهادات

پس از ارائه مدل ساختاری تحقیق و مبتنی بر میزان تأثیر کل متغیرها در مدل اهم تحقیق، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱- شایستگی‌های هوشی (IC) در سه متغیر MC، HRMC و HRVP به صورت مستقیم و غیرمستقیم تأثیرگذار است اما بیشترین میزان تأثیر مربوط است به تأثیر IC در MC با ارزش عددی ۰/۷۸؛ بنابراین، می‌توان گفت که شایستگی‌های هوشی از طریق تأثیر در شایستگی‌های مدیریتی باعث ارزش‌آفرینی منابع انسانی می‌شود. پس در حین بررسی صلاحیت داوطلبین انتصاب در پست‌های مدیریتی منابع انسانی باید به این مهم، توجه کافی شود.

۲- بیشترین تأثیر کل، مربوط است به تأثیر HRMC در HRVP با ارزش عددی ۱ و این حاکی از نقش بی‌بدیل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در ارزش‌آفرینی منابع انسانی است. بنابراین پیشنهاد می‌شود جهت انتخاب مدیران، به شایستگی‌های مربوط (اعتبار فردی و ...) توجه ویژه شود.

همچنین درباره پیشنهادات مدیریتی مرتبط، به دستگاه‌های مسئول می‌توان گفت از آنجایی که شایستگی‌های مدیران در بخش دولتی در کشورهای مختلف در قالب قوانین خدمات کشوری آنها متجلی است و در کشورمان نیز قانون مدیریت خدمات کشوری چند سالی است که جایگزین قانون استخدامی کشوری شده است، بنابراین مسئول و دستگاه ناظر بر اجرای بهینه این قانون یعنی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق) و به صورت کلی، شورای عالی اداری که متولی تحول در نظام اداری کشور و استقرار نظام شایسته‌سالاری در انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران دولتی است می‌توانند در اجرای فصل هشتم قانون مذکور با عنوان انتصاب و ارتقای شغلی در کنار رعایت شرایط عمومی و تجربی و تحصیلی، شرایط تخصصی لازم را مطابق با ماده ۵۴ این فصل اعلام و برای مدیران منابع انسانی از دستاوردهای این تحقیق استفاده کنند. بدیهی است علاوه بر مراجع مذکور، خود وزارتخانه‌ها (واحدهای متولی منابع انسانی)، مجمع تشخیص مصلحت نظام و مجلس

شورای اسلامی نیز می‌توانند نسبت به این مهم اقدام کنند؛ البته موارد زیر باید مورد توجه و اهتمام قرار گیرد:

۱- سازکار بررسی و سنجش هر کدام از شایستگی‌های مندرج در مدل و حتی وزن‌دهی و اولویت‌بندی متغیرها و شایستگی به صورت کاملاً بومی در هر وزارتخانه باید اعمال شود.

۲- با توجه به تأثیر بیشتر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در ارزش‌آفرینی منابع انسانی، این دسته از شایستگی‌ها که در قالب PC، BK، HRT و CH بیان شده است، باید مورد توجه بیشتر واقع شود.

۳- با توجه به ضریب تأثیر منفی در بررسی رابطه مستقیم بین شایستگی‌های هوشی در ارزش‌آفرینی منابع انسانی بهتر است به در نظر گرفتن رابطه غیرمستقیم این دو اکتفا شود.

۴- با توجه به تأثیر مهم شایستگی‌های مدیریتی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی ابتدا باید حداقل صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی افراد، بررسی شود و پس از داشتن صلاحیت‌ها و قابلیت‌های عمومی مدیریتی، شایستگی‌های خاص مدیران منابع انسانی، آزمون شود.

همچنین باید گفت که اگر چه برای پاسخگویی به سؤالات تحقیق و پیشبرد علوم و رفع نقاط مبهم، در عرصه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی و اجرایی، تحقیق می‌شود، منتها، همان گونه که تحقیق برای مسأله، راه‌حل معرفی می‌کند، به همان ترتیب نیز نقاط ابهام و مسائل جدیدی را مکشوف می‌کند که از آن دست می‌توان به موارد زیر اشاره کرد که امید است در تحقیقات آینده ملاک عمل قرار گیرد:

۱- بومی‌سازی مدل شایستگی‌های مدیران منابع بخش دولتی ایران در وزارتخانه‌ها، در طبقات چهارگانه مختلف مندرج در این تحقیق من جمله وزارتخانه‌های فرهنگی-آموزشی، اقتصادی، تولیدی-زیربنایی و اجتماعی؛

۲- استفاده از دیگر شایستگی‌های هوشی مثل هوش فرهنگی و ... در طراحی

مدل‌های مشابه؛

- ۳- آزمون کردن مدل طراحی شده در نمونه آماری منتخب در بخش دولتی و طراحی مدل و آزمون آن در بخش خصوصی ایران؛
- ۴- افزودن دیگر شایستگی‌های منابع انسانی به ویژه بر اساس مطالعات جدید در حوزه‌های چهارگانه مندرج در مدل مفهومی این تحقیق؛
- ۵- توجه به طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی به صورت چندسطحی (فرد، گروه و سازمان)؛
- ۶- طراحی مدل مذکور همراه با وزن‌دهی به اجزای مختلف مدل مانند مدل‌های تعالی عملکرد و تعیین ضریب اهمیت متغیرها به ویژه متغیرهای مکنون مدل؛
- همچنین، رتبه‌بندی متغیرهای مندرج در مدل تحقیق که پس از تلفیق رتبه‌های محاسبه شده بر اساس میانگین، آزمون فریدمن و روش تاکسونومی به دست آمده است حاکی از اختصاص اولویت اول به «شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت» و شاخص دارای اولویت این متغیر نیز شاخص «برنامه‌ریزی و سازماندهی امور کارکنان» است. در مرتبه بعدی اولویت نیز «طراحی نظام بهینه پاداش» و «حفظ و نگهداری منابع انسانی و مدیریت استعدادها» هستند که این منطق آماری را منطق مدیریتی نیز تأیید و به آن توجه می‌کند.

#### یادداشت‌ها

1. Ecole nationale administration
2. Market – type
3. Management By Competency or Competency Based Management
4. Position Based
5. Merit Based
6. McClelland
7. Boyatzis
8. Woodruffe
9. IC: Intelligence Competency
10. Ratti
11. Ryan
12. Emotional Intelligence Competency (EIC)
13. Social Intelligence Competency (SIC)
14. Cognitive Intelligence Competency (CIC)
15. Managerial Competencies (MC)
16. Supra Competency
17. Project Manager Competency Development

18. Project Management Body of Knowledge
19. Slocum et al
20. Self Management Competency (SMC)
21. Planning and Administration Competency (PAC)
22. Strategic Action Competency (SAC)
23. Communication Competency (CC)
24. Teamwork Competency (TWC)
25. Multicultural Competency (MCC)
26. Human Resource Managers Competencies (HRMC)
27. Giberson
28. Ulrich
29. Brockbank
30. Personal Credibility (PC)
31. Business Knowledge (BK)
32. Human Resource Technology (HRT)
33. Strategic Contribution
34. Change (CH)
35. Human Resource Delivery (HRD)
36. Human Resource Value Proposition(HRVP)
37. Structure Designing (SD)
38. Absorption (A)
39. Training & Development (TD)
40. Performance Management (PM)
41. Maintenance (M)
42. Reward System designing (RS)
43. Kaiser-Meyer-Olkin
44. Bartlett Test
45. ANOVA
46. K-S
47. Structural Equation Modeling

۴۸. پرسشنامه تحقیق قبل از ادغام وزارت کار و امور اجتماعی با وزارت رفاه و تأمین اجتماعی و وزارت تعاون و تشکیل وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، و نیز قبل از ادغام وزارت بازرگانی با وزارت صنایع و معادن و تشکیل وزارت صنعت، معدن و تجارت و نیز تشکیل وزارت جدید التأسيس ورزش و جوانان از ادغام سازمان تربیت بدنی و سازمان ملی جوانان، توزیع شده است.

۴۹. پرسشنامه‌های وزارت رفاه و تأمین اجتماعی عودت نشد.

#### کتابنامه

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۹)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: آگاه.

کلانتری، خلیل (۱۳۸۸)، مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی با برنامه LISREL و SIMPLIS، تهران: فرهنگ صبا.

مؤمنی، منصور؛ فعال قیومی، علی (۱۳۸۹)، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، تهران: مؤلف.

Albrecht, k. (2006), *Social Intelligence*, San Francisco: Jossey – Bass ( A wiley Imprint ).

Boyatzis, R. E. (2009), "Competencies as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence", *Emerald-Journal of Management Development*, Vol. 28, No. 9, Pp. 749-770.

Boyatzis, R. E. & Ratti, F. (2009), "Emotional, social and cognitive competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives", *Journal of Management Development*, Vol. 28, No. 9, Pp. 821-833.

Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006), "Competency Based Management : A Review of Systems and Approaches", *Information Management & Computer Security*, Vol. 14, No. 1, Pp. 51-64.

Giberson, T. R. (2010), "Performance Capabilities and Competencies at the Undergraduate and Graduate Levels for Performance Improvement Professionals", *Wiley InterScience*, Vol. 22, No. 4, Pp. 99-120.

Hondeghem, A. & Vandermeulen, F. (2000), "Competency Management in The Flemish and Dutch Civil Service", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 4, Pp. 342-353.

Hughes, M., Patterson, L. B. & Terrell, J. B. (2005), *Emotional Intelligence In Action-Training and Coaching Activities for Leaders and Managers*, San Francisco: Pfeiffer-An Imprint of Wiley.

Iversen, O. I. (2000), "Managing people towards a Multicultural workforce: An Investigation into the Importance of Managerial Competencies across National Borders in Europe – Differences and Similarities", *Presented at the 8th World Congress on Human Resource Management Paris May*.

Jarvalt, J. & Veisson, M. (2006), *Developing Public Sector Leaders: An Analysis of The Competency Framework for The Stonian Senior Civil Service*, Estonia: Tartu University.

McClelland, D. (1973), "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, Vol. 20, No. 4, Pp. 321-330.

Project Management Institute. (2002), *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework*, Pennsylvania: Project Management Institute Inc.

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*, Vol. 28, No. 9, Pp. 859-875.

Sang Long. C. (2009), "Human Resource Competencies :An Empirical Study on the HR Professionals in the Manufacturing Sector in Malaysia", *E- Journal of Business and Economic Issues*, Vol. 3, No. 1, Pp. 65-76.

Slocum, J. W., Jackson, S. E. & Hellriegel, D. (2008), *Competency – Based Management*, China: Thomson Corporation.

- Ulrich, D. & Brockbank, Wayne. (2005), *The HR Value Proposition*, The RBL Institute, The Society For Human Resource Management, Boston: Harvard Business Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. & Younger, J. (2008), *HR competencies: mastery at the intersection of people and business*, The RBL Institute, The Society For Human Resource Management, USA: The Society for Human Resource Management (SHRM).
- Wickramasinghe, V. & De Zoyza, N. (2008), "Gender, Age and Marital Status as Predictors of Managerial Competency Needs: Empirical Evidence from a Sri Lankan Telecommunication Service Provider", *Emerald-Gender in Management: An International Journal*, Vol. 23, No. 5, Pp. 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*, Vol. 28, No. 9, Pp. 794-820.

