



## Validity of the Competency Model for Managers in the Ministry of Energy with a Focus on Ethical Leadership

Hossein Mohammadi<sup>1</sup>, Sadeigheh Tootian Isfahani<sup>\*2</sup>, Hasan Darvish<sup>3</sup>, Hasan Rangriz<sup>4</sup>

1. PhD Student in Public Administration, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Associate Professor, Department of Management, Tehran West Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran
4. Associate professor, Department of Business Management, Tehran, Iran

\*Corresponding author email address: [Tootian.sedighe@wtiau.ac.ir](mailto:Tootian.sedighe@wtiau.ac.ir)

### Article Info

### ABSTRACT

**Article type:**  
*Qualitative &  
Quantitative  
Research*

**How to cite this  
article:**

Mohammadi, H.,  
Tootian Isfahani, S.,  
Darvish, H., & Rangriz,  
H. (2024). Validity of the  
Competency Model for  
Managers in the  
Ministry of Energy with  
a Focus on Ethical  
Leadership.

Transformational  
Human Resources  
Quarterly, 3(11), 1-25.

© 2024 the authors.  
Published by Islamic  
Azad University,  
Rafsanjan Branch. This  
is an open access article  
under the terms of the  
[Creative Commons  
Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

**Background and purpose:** The identification and development of managerial competencies are essential for enhancing productivity and improving various facets of human resource management within organizations. This research aims to assess the validity of the competency model for managers in the ministry of energy with a focus on ethical leadership.

**Research method:** This study employed a descriptive-survey research design, involving the selection of 11 managers from the Ministry of Energy and academic experts based on the principle of theoretical saturation. In the quantitative component, simple random sampling was utilized, with the statistical population comprising all managers within the Ministry of Energy. The Kolmogorov-Smirnov test was applied to assess the normality of the data, while the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) index and Bartlett's test were employed to evaluate the suitability of the data for factor analysis.

**Findings:** The research identified a model comprising six dimensions of strategic human resource development: upstream documentation, managerial development strategies, macro-level human resource development, job performance, and employee capability assessment. The delineated competency received validation from organizational experts.

**Conclusion:** Emphasizing the competency dimensions of managerial personnel through the lens of ethical leadership facilitates the alignment of macro-organizational strategies with sector-specific human resource strategies, thereby enhancing interactions and communication among employees within the Ministry of Energy.

**Keywords:** managerial competencies, ethical leadership, human resource development

## Introduction

In contemporary organizations, the concept of competencies is indispensable for achieving and maintaining a sustainable competitive advantage. Human resource professionals assert that the competency framework facilitates a unified approach to analyzing individual performance and informs the formulation of more effective key performance evaluation criteria (Abdollahi & Nekoei Moghadam, 2023). This research paper examines the qualifications of managers within Iran's administrative system, with particular emphasis on the governing structures of ministries and their critical role in the efficacy of executive bodies. Despite the crucial functions that ministries serve in policy-making, planning, management, and monitoring, they have been relatively overlooked in studies concerning human resource competencies within governmental organizations. This article underscores the significance of aligning the nature and performance of headquarters functions with the qualifications of managers and employees, which is essential for achieving satisfactory performance in executive bodies (Yazdani et al., 2024).

Managers increasingly encounter conflicting ethical decision-making scenarios, resulting in heightened uncertainty and stress. Such ethical dilemmas can lead to significant repercussions for individuals and substantial costs for organizations. Consequently, there is a pressing need for organizations to cultivate moral leaders who possess a strong inclination towards ethical and humanitarian values. These leaders should aim to address the moral and emotional deficits experienced by managers and employees by promoting virtuous conduct (Ghamoushi et al. 2020).

Furthermore, despite the adoption of innovative tools in human resource processes—including recruitment, development, promotion, and competency evaluation—this article underscores the inadequacy of integration with ethical leadership frameworks. The validity of the proposed model for assessing managerial competencies within the Ministry of Ethics and Leadership raises fundamental concerns regarding the alignment of human resource competencies with organizational objectives and the effective delivery of public services. This is particularly critical in the dynamic context of the electricity sector. This article advocates for the establishment of competency-oriented approaches within organizational headquarters to ensure the alignment of human resources with their roles and missions, thereby enhancing performance efficacy in executive agencies.

## Research Method

The research methodology employed a mixed-methods approach, integrating both quantitative and qualitative data. Thematic analysis was utilized to assess the interview data, facilitating the identification of relevant criteria and indicators. The study further explored the significance of ethical leadership and the influence of strategic human resource development, foundational documents, and managerial development strategies. Moreover, a comprehensive evaluation of the research model's appropriateness was conducted, considering factors such as data distribution normality, sampling adequacy, measurement reliability and validity, and the overall fit of the model.

## **Finding**

In this study, a thematic analysis approach was employed to evaluate the interview texts and to identify relevant criteria and indicators. The initial phase necessitated the researcher to engage deeply with the data to understand its contextual richness. This engagement involved iterative readings and active examination of the data to uncover meanings and discern patterns. The subsequent phase centered on the generation of initial codes from the dataset.

A total of 11 interviews were conducted with subject matter experts, resulting in the extraction of 360 primary codes, which were systematically categorized based on the questions posed during the interviews. The third phase entailed the organization of the various codes into potential themes, followed by the categorization of all coded data summaries into these identified themes. The titles ascribed to the themes were predominantly determined by the researcher, with an emphasis on ensuring relevance and coherence with the underlying data they represented.

In the fourth stage, the researcher conducts a review of the identified themes, comprising two distinct phases: reviewing and refining the themes. A total of 11 extracted themes were scrutinized during these phases, ultimately receiving validation from the researcher. In the fifth stage, the researcher categorized the extracted themes into three overarching concepts: strategic development of human resources, upstream documentation, and managers' development strategies. The sixth stage involves the compilation of a report documenting the identified themes. At this juncture, the themes are subjected to analysis. Non-parametric statistical tests and Smart PLS software were employed for data analysis. The outcomes for the strategic development of human resources reveal that all question items exhibit a factor loading exceeding 0.5, with no indices excluded from the model. Similarly, the outcome for upstream documentation indicates that all question items also possess a factor loading greater than 0.5, with no indices omitted from the model. Lastly, the analysis of managers' development strategies demonstrates that all question items have a factor loading above 0.5, with no indices removed from the model.

Cronbach's alpha values for all variables exceed 0.7, indicating a satisfactory level of reliability for the questionnaire. Additionally, the validity of discriminant validity is confirmed, as the square root of the average variance extracted (AVE) for each variable surpasses the corresponding correlations with other variables. The Goodness of Fit (GOF) test pertains to the overall assessment of structural equation models, where the average communalities reflect the mean communal values associated with each construct, and the average  $R^2$  (Ave  $R^2$ ) pertains to the endogenous constructs of the model. As shown in Table 10, the GOF classification assigns values of 0.01, 0.25, and 0.35 to weak, medium, and strong fit, respectively. The model's GOF value of 0.56 indicates an excellent fit for the research model.

## **Conclusion**

The research paper underscores the significance of developing a competency model for managers within the Ministry of Energy that integrates an ethical leadership framework. The manager competency model is characterized as a framework of interconnected decisions and activities designed to cultivate high-quality managers in alignment with the organization's strategic objectives.

The model primarily centers on the strategic allocation and coordination of resources and educational initiatives to ensure the availability of qualified and sufficient human resources—specifically, managers—at optimal times and locations. Furthermore, career planning and training are identified as critical domains for enhancing the capabilities of human resource managers.

The manuscript posits that the enhancement of competencies among human resource managers must be in consonance with the organization's comprehensive strategies, encompassing organizational, business, and human resource strategies, as well as with downstream HR strategies, which include attraction, compensation, training, performance management, succession planning, among others. This vertical and horizontal alignment is essential for fostering synergy and optimizing organizational performance.

The manuscript identifies five essential interrelationships that must be established :

1. Between the HR development strategy and the organization's overarching strategies (external vertical coordination).
2. Between the HR development strategy and the strategies of other organizational units (external horizontal coordination).
3. Between the HR development strategy and ancillary HR sub-strategies (e.g., staffing, compensation) (external horizontal coordination).
4. Between the HR development strategy and its own subordinate strategies (e.g., training, career planning) (internal vertical coordination).
5. Among the HR development sub-strategies themselves (internal horizontal coordination).

The research concludes that the attainment of synergy through the coordination of these diverse strategies and sub-strategies is critical for improving the organization's overall performance. The model presented in this study is characterized as a comprehensive, practice-based framework that integrates key components of managerial competencies from an ethical leadership perspective, representing a significant advancement in reconciling theory with practice in this field.

پروفیسر شاکاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## اعتبار مدل شایستگی های مدیران وزارت نیرو با رویکرد رهبری اخلاقی

حسین محمدی<sup>۱</sup>، صدیقه طوطیان اصفهانی<sup>۲\*</sup>، حسن درویش<sup>۳</sup>، حسن رنگریز<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۴. دانشیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: [Tootian.sedighe@wtiau.ac.ir](mailto:Tootian.sedighe@wtiau.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
<p><b>نوع مقاله:</b> پژوهش کیفی و کمی</p> <p><b>نحوه استناد به مقاله:</b> محمدی، ح.، طوطیان اصفهانی، ص.، درویش، ح. و رنگریز، ح. (۱۴۰۳). اعتبار مدل شایستگی های مدیران وزارت نیرو با رویکرد رهبری اخلاقی. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۳ (۱۱)، ۲۵-۱.</p> <p>© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی زیر صورت گرفته است: Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International</p>	<p><b>زمینه و هدف:</b> شناسایی و توسعه شایستگی های مدیران باعث ارتقای سطح بهره وری و بهبود ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی در سازمان ها می گردد. هدف این پژوهش شناسایی اعتبار مدل شایستگی های مدیران وزارت نیرو با رویکرد رهبری اخلاقی است.</p> <p><b>روش تحقیق:</b> این پژوهش از حیث روش تحقیق توصیفی-پیمایشی بود و از روش نمونه گیری هدفمند، تعداد ۱۱ نفر از مدیران وزارت نیرو و نخبگان دانشگاهی بر اساس اشباع نظری انتخاب شدند. در بخش کمی، نمونه گیری از نوع تصادفی ساده و جامعه آماری کلیه مدیران در وزارت نیرو بود. برای بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و برای اطمینان از مناسب بودن داده ها از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد.</p> <p><b>یافته ها:</b> یافته ها نشان داد که مدل پژوهش شامل شش محور توسعه استراتژیک منابع انسانی، اسناد بالادستی، راهبردهای توسعه مدیران، توسعه کلان منابع انسانی، عملکرد شغلی و الگوی قابلیت کارکنان می باشد. قابلیت های شناسایی شده مورد تایید خبرگان قرار گرفت.</p> <p><b>نتیجه گیری:</b> تمرکز بر مولفه های شایستگی مدیران با رویکرد رهبری اخلاقی باعث همگرایی راهبردهای کلان سازمانی با راهبردهای بخشی حوزه منابع انسانی و بهبود تعاملات و ارتباطات بین کارکنان وزارت نیرو می گردد.</p> <p><b>واژه های کلیدی:</b> شایستگی مدیران، رهبری اخلاقی، توسعه منابع انسانی</p>

## مقدمه

امروزه در سازمان های متعالی مفهوم شایستگی ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار لازم و ضروری است. صاحب نظران منابع انسانی بر این باورند که مفهوم شایستگی می تواند زبان مشترکی را برای تحلیل موفقیت های فردی و تدوین بهتر و کارآمدتر معیارهای کلیدی ارزیابی عملکرد فراهم کند ( عبداللهی و نکوئی مقدم، ۱۴۰۲: ۱۹). توجه به موضوع شایستگی در عرصه مدیریت از نقطه نظر دیگری نیز قابل تأمل است و آن این که اگرچه روند طرح موضوع مدیریت شایستگی در عرصه بخش خصوصی ظهور و بروز یافته و کمتر در بخش عمومی و دولتی نمایان شده است، اما برخی از دانشمندان آن را به عنوان اهرمی برای سازمانهای دولتی در نظر گرفته اند تا بوروکراسی های موجود در درون خود را به واحدهای کارا و منعطف تبدیل کنند (مردانی و همکاران، ۱۴۰۱). رویکرد شایستگی در انگیزه دادن به کارکنان به منظور توسعه مجموعه ای از مهارت های خود، مفید خواهد بود. این رویکرد می تواند در شرایط مختلف کاری استفاده شده و فرد را برای تغییر سازمانی آماده سازد (کانسال و بتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹) توسعه شایستگی های مورد انتظار از جمله قابلیت های رهبری، عملکردی و رفتاری باعث پاسخگویی اثربخش به تقاضاهای جدید و ایجاد محیط آموزشی پایدار می گردند.

از سوی دیگر نتایج گزارش یونسکو در سال ۲۰۰۹ حاکی از آن بود که در حال حاضر موضوعات مهمی همچون: رویکردهای اخلاقی، عاطفی، معنوی، مسئولیت پذیری اجتماعی مطرح است و به همین خاطر باید شایستگی های جامعی را برای جهان امروز به ارمغان آورد. همچنین، با استفاده از این شایستگی ها باید به تربیت شهروندان مجهز به اصول اخلاقی اقدام کرد. از آن جایی که اهمیت اخلاق هر روز توسط افراد در مواجهه با مسائل اخلاقی و همچنین برای تصمیم گیری در سازمان ها محرز شده است، آگاهی روبه رشدی در خصوص عواقب جدی مسائل اخلاقی ایجاد شده است. هر نوع عملیات سازمانی بر علایق، ارزش ها و احساسات افراد تاثیر می گذارد. مدیران به طور فزاینده در موقعیت های متضاد اخلاقی تصمیم گیری قرار می گیرند که این امر به افزایش عدم قطعیت و استرس منجر می شود که موضوعات اخلاقی به عواقب جدی برای افراد و هزینه های هنگفت برای سازمان ها منتهی می شود. از این رو، سازمان ها نیاز به رهبران اخلاقی دارند که گرایش بیشتری به سمت فضائل اخلاقی و انسانی پیدا کنند و با تأکید بر فضائل بکوشند تا خلأهای اخلاقی و عاطفی مدیران و کارکنان را مرتفع نمایند (قموشی و همکاران، ۱۳۹۸).

صاحب نظران منابع انسانی بر این باورند که مفهوم شایستگی می تواند زبان مشترکی را برای تحلیل موفقیت های فردی و تدوین بهتر و کارآمدتر معیارهای کلیدی ارزیابی عملکرد فراهم کند. موضوع شایستگی های مدیران از موضوعات مورد توجه در نظام اداری ایران بوده و متخصصین فقدان رویکردهای اثربخش و حرفه ای نسبت به آن ها را از جمله عوامل ناکارآمدی دستگاه های اجرایی می دانند. علی رغم پژوهش های صورت گرفته در زمینه شایستگی های منابع انسانی در سازمان های دولتی، سازمان هایی که دارای ماموریت های حاکمیتی هستند، کمتر موضوع این پژوهش بوده اند. با وجود این

<sup>1</sup> Kuncel & Beatty

که وزارتخانه ها حجم کمی از مدیران و کارکنان شاغل در دستگاه های اجرایی را تشکیل می دهند، ولیکن با توجه به ماموریت های سیاست گذاری، برنامه ریزی، راهبری و نظارت که برای آن ها ترسیم شده است، نقش کلیدی در موفقیت سطوح مختلف دستگاه اجرایی داشته و عملکرد آن ها بسیار حائز اهمیت است.

وزارت نیرو ایران با داشتن بیش از ۳۵ میلیون مشترک برق و ۱۷ میلیون مشترک آب یکی از بزرگترین دستگاه های اجرایی خدمت رسان است و به دلیل محدودیت های موجود در زمینه انتخاب و استخدام مدیران ارشد دولتی، پیچیدگی های موجود در صنعت نیرو، بحرانی بودن و حساس بودن فعالیت های صنعت و اهمیت استراتژیک این وزارتخانه، برای تصمیم گیری در خصوص اینکه چه کسی باید فعالیت های رهبری جهانی را انجام دهد و وظیفه ایجاد تحول در این عرصه را بر عهده داشته باشد، نمی تواند انتخاب های متعددی داشته باشد. از این رو باید مدیران مستعد را پرورش دهد و آنان را حائز شایستگی های رهبری تحول آفرین جهانی سازد (یزدانی و همکاران، ۱۴۰۳). از سویی دیگر، در وزارت نیرو نیز مانند هر سازمان ستادی دیگر، سرمایه انسانی کلیدی ترین منبع در دستیابی به اهداف سازمانی و موفقیت در ارائه خدمات عمومی است. تحقق اهداف و توفیق در خدمت رسانی در محیط به شدت پویای صنعت نیرو، مستلزم همسویی شایستگی های منابع انسانی است. از سوی دیگر، رضایت به استفاده از ابزارهای نوین در جذب، توسعه و ارتقای نیروی انسانی و نیز ارزیابی شایستگی ها از طریق کانون ارزیابی، فرآیندهای منابع انسانی با رویکرد رهبری اخلاقی مرتبط نبوده و در این ارزیابی ها به سنجش شایستگی های عمومی مدیران دستگاه های اجرایی اکتفا می شود. از این رو سوالی که مطرح می شود این است که اعتبار مدل ارائه شده برای شایستگی های مدیران وزارت نیرو با رویکرد رهبری اخلاقی چگونه است؟.

## مبانی نظری

هرچند رویکرد شایستگی در حوزه مدیریت منابع انسانی رویکرد جدیدی نیست، اما در بررسی ادبیات موجود در زمینه شایستگی نمی توان تعریفی واحد و قابل توافقی در مورد آن یافت. علت این امر، تنوع در نوع شایستگی ها می باشد. وایت<sup>۱</sup> (۱۹۵۹)، برای اولین بار اصطلاح شایستگی را مطرح کرد. وی با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی های فردی مرتبط با عملکرد برتر معروف شد. او شایستگی را بدین صورت تعریف کرد: تعامل اثربخش یک فرد با محیط. این مفهوم توسط دیوید مک کلند<sup>۲</sup> (۱۹۷۳)، و تحت عنوان شایستگی حرفه ای در انتقاد به ارزیابی صرف افراد بر مبنای آزمون هوش ذهنی وارد ادبیات مدیریت شد. به عقیده وی، هوش ذهنی تبیین کننده کامل موفقیت شغلی افراد نیست و عواملی که به طور واقعی در موفقیت شغلی کارکنان سهم هستند، شایستگی های حرفه ای هستند که دربرگیرنده ویژگی ها و مشخصه های نگرشی، شناختی و فردی می باشند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳).

<sup>1</sup> White

<sup>2</sup> McClelland

مفهوم شایستگی به عنوان مجموعه ای از دانش، مهارت ها، ارزش ها، گرایش ها، رفتارها و جریانات عادی و الگوی تفکر تعریف می شود که افراد یا گروه ها می توانند به طور موثر یا موفقیت آمیزی برای حل مشکلات و روبه رو شدن با چالش ها و فرصت ها به کار ببرند (عسگری و همکاران، ۱۳۹۶). از مهم ترین ابعاد شایستگی های مدیران می توان به دانش، مهارت، نگرش و توانایی اشاره نمود. در حقیقت دانش به فرایند توسعه معلومات نظری به گونه معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می شود. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارت ها و نگرش به شمار می آید و به تنهایی و به خودی خود، تاثیر چندانی در توسعه شایستگی های مدیریتی ندارد. مفهوم مهارت به توانایی پیاده سازی علم در عمل اشاره می کند. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می یابد. از سوی دیگر، تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن به پدیده ای تحت عنوان نگرش اطلاق میگردد. تصویر ذهنی انسان چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین کرده و شکل می دهد. درک انسان از پدیده های پیرامون خود و تصمیم گیری وی برای عمل بر مبنای تصویر ذهنی او است. توانایی، یک توانش خصلتی باثبات و وسیع را مصور می سازد که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می سازد. در واقع، توانایی و مهارت مشابه هم بودن و تفاوت آن ها در این است که مهارت ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارهاست، اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می سازد (سلیمانی زاده، ۱۳۹۵).

به کارگیری افراد، بسته به نوع سازمان و اهداف حاکمان است و با تغییر اهداف، معیار لیاقت و شایستگی و درجه آن نیز متمایز می گردد. هر رفتار انسانی اعم از فردی و اجتماعی، به ناچار بر پایه یک سلسله ارزش ها استوار است که از سوی رفتارکننده، پذیرفته شده است و با تفاوت پایه های ارزشی، روش های مدیریتی و به کارگیری افراد متفاوت خواهد کرد. اگر سلسله مراتب اجتماعی بر پایه شایستگی بنا شود، بدین معناست که وضعیت بالاتری دارند. این شایسته سالاری لازمه اجتناب ناپذیر اداره سالم است. علم مدیریت به منزله علم اداره سازمان ها، معیارهایی را برای شایستگی افراد به ویژه هنگام انتخاب و انتصاب آنان در پست های مختلف مورد توجه قرار داده است. زیرا در ارتقاء شایستگی معنا و مفهوم پیدا می کند. عواملی که بر شایستگی تاثیرگذار است عبارتند از: عوامل فردی (دانش، مهارت و مشخصه های فردی)، عوامل سازمانی (مدیریت مشارکتی، اخلاق سازمانی و سبک رهبری)، و عوامل محیطی (عوامل فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و قانونی)، می باشند (بیورن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

از طرفی، رهبری فرآیندی پویاست که شامل ترکیب پیچیده ای از مهارت های فردی و ویژگی ها، ارزش ها و رفتارهای شخصی است و همواره روش های ارتباطی موثر و اخلاقی را ایجاد می کند (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۹)، و مفهوم شایستگی رهبری به ویژگی های یک فرد قلمداد شده است که منجر به بروز عملکرد شغلی موفق و کسب نتایج سازمانی آن می شود. کیدر<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در خصوص مفهوم اخلاق بیان می کند که تعاریف استاندارد اخلاق معمولاً عباراتی مانند شخصیت ایده آل انسانی یا وظیفه اخلاقی را شامل می شود. همچنین، مجموعه ای از مفاهیم و اصولی که مشخص می کند چه رفتاری به

<sup>1</sup> Beveren

<sup>2</sup> Kidder



موجودات کمک می کند یا چه رفتاری به آن ها آسیب می رساند. فیلسوف انگلیسی حوزه اخلاقیات، ویلیامز<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، فلسفه اخلاق را بدین صورت توضیح می دهد: سبکی از استدلال که ادعا می کند به صورت عقلایی قانع کننده است و همچنین به صورت بسیار گسترده بیان می کند که چگونه باید زندگی کرد.

مفهوم اخلاق سازمانی، فرآیند عقلایی برای کشف گزینه های تصمیم و رفتار و انتخاب بهترین گزینه برای دست اندرکاران سازمانی است. اخلاق سازمانی فراتر از ارزش ها و تعهدات شخصی است و یک تعهد و تلاش جمعی و سیستمی به منظور اخذ نتایج است. اخلاق سازمانی، نحوه پاسخگویی سازمان به محرک های داخلی یا خارجی است (فیچر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). اخلاق سازمانی، ارزش ها و الگوهای اساسی رفتار در سازمان ها هستند که در طول زمان شکل گرفته و توسط اعضای سازمان مورد قبول است. اخلاق سازمانی بر تمام جنبه های سازمان اثر می گذارد و اهمیت آن به گونه ای است که وظیفه اساسی مدیران سازمان ها، وضع ارزش های اخلاقی می باشد (ابوالقاسم و سلطانی، ۱۳۹۸).

رهبری اخلاقی فرآیندی است که براساس آن، مدیر با نگاهی خیراندیشانه، خوش بینانه و مثبت به تمامی ذیحقان به شناسایی و رتبه بندی حقوق تمامی آنان می پردازد و با استفاده از رویکرد ارتباطی قاطعانه، وظایف مدیریتی را با رعایت اصل حق تقدم تزکیه، تعلیم و تربیت و شمول بر خویش، پیشتر و بیشتر از دیگران براساس سند جامع اخلاقی به اجرا در می آورد (ملائی، ۱۳۹۹). محققان رهبری اخلاقی را شکلی از رهبری می دانند که نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای این استانداردها در رفتارهایشان است. همچنین، این مفهوم را می توان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی های فردی دیگران و ترکیبی از ویژگی های صداقت، قابلیت اعتماد، امین بودن، خلوص، تصمیم گیری دموکراتیک و مشارکت حمایتی، دلسوز بودن و مهربان بودن توصیف کرد (پورفتحی، ۱۳۹۷).

رهبری اخلاقی بر شخصیت رهبر، انسجام، و آگاهی رهبر تمرکز دارد و یک گرایش جمعی است که منافع تیمی یا سازمانی را به جای منافع فردی ترجیح می دهد و مدنیت و حقوق نیازهای دیگران و مدیریت پاسخگویی را مورد توجه قرار می دهد. در جای دیگر، رهبری اخلاقی به رهبرانی گویند که منش های خوبی از قبیل ارزش های درست، هنجارهای صحیح و شخصیت قوی داشته باشد و بتواند شیوه درست را از نادرست به کارکنان نشان دهند. انسجام و هماهنگی بین تئوری های سازمانی براساس جو داخلی، جو محیطی، فرآیندهای تصمیم گیری و توانایی های رهبری در جهت رسیدن به پیامدهای مسئولانه می باشد. صاحب نظران توصیف کردند که رهبری اخلاقی یعنی انجام کارهای درست به جای انجام درست کارها. یک سبک رهبری اخلاقی، کارکنان را به سمت اهداف و مقاصد هدایت می کند که این اهداف نه تنها به سازمان و اعضایش سود می رساند، بلکه برای دیگر ذی نفعان و جامعه نیز مفید است (معمارزاده حضرتی، ۱۳۹۳). سازمان ها باید موفقیت رهبران را بر مبنای ارزش های فردی، مراحل توسعه اخلاقی، نیت های درونی و وجدانی، آزادی انتخاب، استفاده از رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی، انواع نفوذ و روش آن ها در نوسازی و تحول سازمان هایشان، ارزشیابی کنند (کمالی، ۱۳۹۶).

<sup>1</sup> Williams

<sup>2</sup> Fichter

## پیشینه پژوهش

یزدانی و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی به موضوع «راهبردهای توسعه شایستگی های رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران» پرداخته اند. تمرکز بر شایستگی های مرتبط با رهبری تحول آفرینی مدیران وزارت نیرو، به عنوان یک سازمان دولتی حیاتی که اهداف و مأموریت های جهانی دارد و برای توسعه رهبران خود در بازار جهانی با چالش هایی مواجه است. نتایج پژوهش منجر به شناسایی راهبردهایی برای توسعه شایستگی های رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران شد. دو راهبرد کلی شناسایی شده، تحت عنوان راهبردهای توانمندسازی و راهبردهای توسعه فردی مورد بحث قرار گرفته و مفاهیم آن ها برای وزارت نیرو ایران تبیین شده است.

وکیل زاده و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی به موضوع «شناسایی ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی» می پردازند. در این پژوهش با توجه به مشکلات بهداشتی پیچیده و اهداف اثربخشی و رضایتمندی در تمام سطوح نیز چالش های زیاد این حوزه، به اهمیت مفهوم شایستگی مدیریتی می پردازد. یافته ها نشان داد که ۵ بعد مهارت حرفه ای (با مولفه های تعهد به انجام وظایف، رعایت قوانین و ضوابط، انضباط کاری، پیگیر بودن امور تا حصول نتیجه، احترام به ارزش های شغلی، توانمندی در انجام امور، رفتارهای سنجیده در محیط کار، انسجام رفتاری، خدمت به دیگران، اجرای ماهرانه کار بر اساس تخصص، حفظ استقلال حرفه ای)، مهارتهای تعاملی و مشارکتی (با مولفه - های ارتباط کلامی و غیر کلامی درون سازمانی و برون سازمانی، هماهنگی گروهی، تقسیم اهداف سلامتی مشترک، توانایی تعامل با سایر بخش ها، سواد ارتباط موثر، ایجاد فضای یادگیری در زیر مجموعه ها، ارتباطات نوشتاری، اشتراک گذاری اطلاعات، حمایت و کمک به دیگران، ارتباطات جمعی و اینترنتی، ارزش پنداشتن به خود و اندیشه های خود، ارزش های و باورهای مشترک در حوزه نظام سلامت)، مهارت توسعه کیفیت سلامت (با مولفه های روش های کارآمد برای کیفیت درمان، تحقق بخشیدن به تقویت سطح سلامت، برنامه ریزی برای حفظ نتایج ارتقاء، استانداردهای فرایندها بصورت مستمر)، مهارت فردی (با مولفه های درک کارکنان، تمرکز به استعدادها و نقاط قوت، حل مناقضات، بهبود مهارت ها و یادگیری های جدید، تشویق کارآفرینی، شناخت توانایی های بالقوه، تفکر استراتژیک، داشتن مدیریت زمان)، و مهارت مبتنی بر تحقیق و بررسی (با مولفه های تفکر خلاقانه، کاربرد اطلاعات مناسب جهت عملکرد مطلوب، شبکه سازی، استفاده از شواهد موجود برای تصمیم گیری های اثربخش، مهارت های استفاده از این شاخص جهت بهبود شرایط) از شایستگی - های مدیران حوزه سلامت می باشند. همچنین از میان این ابعاد، بعد مهارت توسعه کیفیت سلامت مانند سنگ زیربنای مدل عمل می کند.

عبدالهی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی به «شناسایی و اعتباریابی مولفه ها و ابعاد رهبری اخلاقی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد با رویکرد شایستگی» پرداختند. شناسایی و اعتباریابی مولفه ها و ابعاد رهبری اخلاقی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد با رویکرد شایستگی، هدف این پژوهش بوده است. پژوهش حاضر از نظر گردآوری داده ها از نوع پژوهش آمیخته و ۱۶ نفر به عنوان نمونه های خبرگان و به شیوه هدفمند انتخاب شده اند.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که سه بعد شایستگی اخلاقی، شایستگی فنی و رفتارهای رهبری اخلاقی از مهم‌ترین ابعاد رهبری اخلاقی در مدیران آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد می‌باشد.

هاشمیه انارکی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی به «طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان در معاونت برق وزارت نیرو» پرداختند. در این پژوهش از بررسی و استقرای گدهای حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، ۲۰ تیم فرعی و ۶ تیم اصلی شامل قابلیت های سازمانی: «مدیریت عرضه و تقاضای برق»، «تامین تجهیزات و فناوری»، «توسعه بازار انرژی»، کالا و خدمات»، «بهبود اقتصاد برق»، «ارتقای بهره‌وری» و «تولید انرژی پاک»؛ شناسایی شد. همچنین از تحلیل ماتریس‌های مقایسه زوجی تعداد ۲۳ شایستگی فردی مرتبط با هر قابلیت تعیین گردید. بررسی ارتباطات قابلیت‌های شناسایی شده نشان داد که «مدیریت عرضه و تقاضای برق» اثرگذارترین و «تولید انرژی پاک» اثرپذیرترین قابلیت‌ها هستند. همچنین مشخص شد که از میان ۲۳ عنوان شایستگی شناسایی شده، ۱۲ شایستگی شامل «آینده نگری و تفکر راهبردی»، «پایش محیطی»، «مشارکت سازی»، «مدیریت مالی»، «مدیریت فناوری»، «قدرت مذاکره و متقاعد سازی»، «مدیریت تعارض»، «سازماندهی وهماهنگی»، «دانش و مهارت حرفه ای»، «کار تیمی»، «آگاهی سازمانی» و «درک و آگاهی سیاسی»؛ مجموعاً بیش از ۸۲ درصد بر تحقق راهبردهای بخش برق و انرژی‌های تجدید پذیر تاثیر دارند. قموشی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی به «نقش شایستگی اخلاقی مدیران در فضیلت سازمانی» پرداختند. پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش شایستگی اخلاقی در فضیلت سازمانی انجام شده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که وضعیت موجود شایستگی اخلاقی مدیران بالاتر از سطح متوسط قرار دارد. در حالی که وضعیت موجود فضیلت سازمانی در سطح متوسط است. همچنین نتایج رگرسیون چندگانه نشان داد که از میان مؤلفه‌های شایستگی اخلاقی، تنها مؤلفه شایستگی اخلاقی نسبت به دیگران قابلیت پیش‌بینی مثبت فضیلت سازمانی را داشته است.

اسکرینجاریک<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، در پژوهشی به «رویکردهای مبتنی بر شایستگی در زمینه سازمانی و فردی» پرداخته است. در این پژوهش هنگام تعیین تفاوت‌های بین شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها، مشکلاتی را شناسایی می‌کند و چالش‌های اصلی اندازه‌گیری شایستگی را ارائه می‌دهد. یک مرور ادبیات غیر سیستماتیک برای خلاصه کردن مطالعات تحقیقاتی منتشر شده مرتبط و برای تعریف جهت‌های تحقیقاتی آتی انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که تحقیقات مبتنی بر شایستگی باید بر تعمیم یافته‌ها با مشاهده گروه‌های مختلف کارگران و صنایع، گسترش مجموعه شایستگی‌های مورد استفاده در تحلیل‌ها، استفاده از تعاریف مختلف از شایستگی‌های کلیدی، و توسعه مدل‌های جایگزین برای ارزیابی تأثیر آنها تمرکز کند. کارایی چنین تحقیقاتی امکان ارزیابی بهتر آمادگی کارکنان را از نظر الزامات شایستگی و همچنین شناسایی حیاتی‌ترین شکاف‌ها و فرصت‌ها برای سیستم آموزشی رسمی و به عنوان بخشی از آموزش در حین کار فراهم می‌کند.

<sup>1</sup> Škrinjaric

## روش تحقیق

این پژوهش از نوع آمیخته (کیفی-کمی) می باشد. در بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی توصیفی-پیمایشی بود که از ابزار پرسشنامه استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان و اساتید صاحب نظر حوزه منابع انسانی و مدیریت دولتی بودند و روش نمونه گیری هدفمند با مدیران وزارت نیرو و خبرگان دانشگاهی انجام شد که تعداد ۱۱ نفر تا اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. بخش کمی شامل کلیه مدیران در وزارت نیرو بود و از نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد که این تعداد با توجه به نوع روش تجزیه و تحلیل، حداقل باید ۲۰۰ نفر باشند. برای گردآوری داده ها از مطالعات کتابخانه ای برای جمع آوری اطلاعات و میدانی برای مصاحبه و ابزار پرسشنامه استفاده شده است. برای بررسی تحلیل داده ها از آزمونهای ناپارامتریک و نرم افزار Smart PLSS استفاده شد.

## یافته ها

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه ها و شناسایی معیارها و شاخص ها، از تکنیک تجزیه و تحلیل تم استفاده شده است. در گام اول برای آشنایی با عمق و گستره محتوایی داده ها، لازم بود محقق خود را در آنها تا اندازه ای غوطه ور سازد. غوطه ور شدن در داده ها معمولاً شامل "بازخوانی مکرر داده ها" و خواندن داده ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است. بر این اساس، جهت مشخص شدن هدف از تحلیل مصاحبه ها در ذهن، محقق پس از مرور ادبیات پژوهش اقدام به گوش دادن صدای ضبط شده مصاحبه شوندگان کرد و پس از نوشتن متن مصاحبه ها، به نکات و جملات کلیدی که قابل بررسی بودند، رسیدیم که آنها علامت گذاری شده و دوباره خوانی شدند و در جهت یافتن شاخص های مرتبط با سوالات و اهداف پژوهش تلاش شد.

گام دوم شامل ایجاد کدهای اولیه از داده ها بود. در این پژوهش ۱۱ مصاحبه با خبرگان صورت گرفت. بر اساس سوالات مطرح شده در پروتکل مصاحبه، کدهای استخراج شده دسته بندی شد. بدین ترتیب که در ادامه در هر بخش سوالات اصلی محقق مطرح شده و پاسخ های ارائه شده توسط خبرگان بصورت یک به یک، کدگذاری شدند. به همین منوال سایر سوالات نیز مطرح و پاسخ های دریافت شده، جمع آوری گردید. در پایان نیز کدهایی که در ذیل پاسخ های جزئی نبودند، دسته بندی شدند. بر این اساس، در این گام در مجموع ۳۶۰ کد اولیه استخراج شد.

گام سوم شامل دسته بندی کدهای مختلف در قالب تم های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده های کدگذاری شده در قالب تم های مشخص شده است. تم ها دارای قدرت مفهومی بالایی هستند زیرا می توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند. عنوان انتخابی برای تم ها عمدتاً توسط محقق (با نگاهی به ادبیات پژوهش) انتخاب شد و سعی بر این بود تا بیشترین ارتباط و همخوانی را با داده هایی که نمایانگر آن است داشته باشند. جدول ۱، تم ها استخراج شده از کدها را نشان می دهد.

جدول ۱. جستجوی تم ها (گام سوم تحلیل تماتیک)

تم ها	کدها
استراتژی های منابع انسانی	I3,PJ1,PK1,PL1,PM1,PP1,PP2,PP3,PT1,PU1,PU2,PX1,PY1,PAA1
روش های مختلف کارراهه شغلی	PA2,PA3,PA4,PA5,PA6,PA7,PB3,PB4,PB5,PB6,PB7,PB8,PB9,PC1,PC2,PC3,PD2,PE1,PE2,PE3,PE4,PF1,PG2,PG3,PH1,PI4,PJ2,PJ3,PK2,PL2,PM2,PM3,PM4,PN1,PN2,PO1,PO2,PO3,PP4,PP5,PP6,PP7,PQ1,PQ2,PR2,PS1,PS2,PS3,PS4,PT2,PU3,PU4,PU5,PV1,PV2,PV3,PV4,PW1,PW2,PX2,PY1,PZ1,PAA2
جو اجتماعی و سیاسی رهبر	PL11,PL12,PL13,PL14,PL15,PL16,PM9,PM10,PM11,PM12,PN11,PN12,PN13,PN14,PN15,PO13,PO14,PO15,PO16,PP16,PQ13,PQ14,PR15,PR16,PR17,PR18,PS11,,PS13,PT12,PT13,PT14,PT15,PT16,PU14,PV13,PV14,PV15,PW8,PW9,PW10,PW11,PW12,PX17,PX18,PX19,PX20,PX21,PY1,PY1,PZ7,PZ8,PZ9,PZ10,PZ11,PZ12,PAA12,PAA13
تنوع اقدامات توسعه ای	PB10,PB11,PB12,PB13,PB14,PC4,PC5,PD3,PD4,PE5,PE6,PF2,PG4,PH2,PH3,PH4,PH5,PI5,PI6,PJ4,PJ5,PK3,PK4,PK5,PK6,PL3,PL4,PM5,PM6,PM7,PN3,PN4,PN5,PN6,PN7,PO4,PO5,PO6,PO7,PP8,PP9,PP10,PQ3,PQ4,PQ5,PQ6,PQ7,PR3,PR4,PR5,PR6,PR7,PR8,PS5,PS6,PS7,PS8,PT4,PT5,PT6,PT7,PU6,PU7,PU8,PV5,PV6,PV7,PV8,PW3,PX3,PX4,PX5,PX6,PX7,PX8,PX9,PY1,PY1,PZ2,PZ3,PAA3,PAA4,PAA5,PAA7,
توسعه کارکنان امروز	PB15,PB16,PB17,PB18,PC6,PE7,PF3,PG5,PG6,PG7,PI7,PI8,PI9,PJ6,PJ7,PJ8,PJ9,PJ10,PL5,PL6,PM8,PP11,PQ8,PR9,PT8,PU9,PU10,PV9,PW4,PX10,PX11,PX12,PY1,PZ4,PA10
توسعه کارکنان فردا	PA10,PB19,PB20,PB21,PB22,PB23,PB24,PC7,PD5,PE8,PE9,PF4,PG8,PG9,PH6,PH7,PH8,PI10,PI11,PI12,PI13,PJ11,PJ12,PJ13,PJ14,PK7,PL7,PL8,PN8,PN9,PO8,PO9,PO10,PO11,PO12,PP12,PP13,PQ9,PQ10,PQ11,PQ12,PR10,PR11,PR12,PR13,PS9,PS10,PT9,PV10,PV11,PW5,PW6,PW7,PX13,PX14,PX15,PY1,PZ5,PAA8,PAA8,PAA8,PAA8,PAA8,PAA9,PAA10
چشم انداز	PA11,PA12,PA13,PB25,PB26,PD6,PD7,PD8,PD9,PG10,PL9,PL10,PN10,PP14,PR14,PT10,PU11,PV12,PX16,PY1,PY1,PZ6,PAA11
اخلاقی بودن قوانین	PK6,PL3,PL4,PM5,PM6,PM7,PN3,PN4,PN5,PN6,PN7,PO4,PO5,PO6,PO7,PP8,PP9,PP10,PQ3,PQ4,PQ5,PQ6,PQ7,PR3,PR4,PR5,PR6,PR7,PR8,PS5,PS6,PS7,PS8,PT4
روش های مختلف آموزش	PA14,PA15,PA16,PA17,PA18,PA19,PB27,PB28,PB29,PB30,PB31,PC9,PC10,PC11,PD10,PD11,PD12,PD13,PE11,PE12,PE13,PF5,PF6,PF7,PF8,PF9,PF10,PF11,PG11,PG12,PG13,PG14,PH9,PH10,PH11,PH12,PI5,PI6,PI7,PJ15,PJ16,PJ17,PK10,PK11,PK12,PK13,PK14,PL11,PL12,PL13,PL14,PL15,PL16,PM9,PM10,PM11,PM12,PN11,PN12,PN13,PN14,PN15,PO13,PO14,PO15,PO16,PP16,PQ13,PQ14,PR15,PR16,PR17,PR18,PS11,,PS13,PT12,PT13,PT14,PT15,PT15,PT16,PU14,PV13,PV14,PV15,PW8,PW9,PW10,PW11,PW12,PX17,PX18,PX19,PX20,PX21,PY1,PY1,PZ7,PZ8,PZ9,PZ10,PZ11,PZ12,PAA12,PAA13
سازگاری با محیط	PA20,PF12,PF13,PH8,PI9,PJ18,PK15,PK16,PK17,PK18,PK19,PN16,PN17,PN18,PP17,PP18,PP19,PQ15,PR19,PR20,PR21,PR22,PS14,PT17,PT18,PU15,PW13,PW14,PX22,PY1,PZ13,PZ14,PAA14,PAA15,PAA16
تجارب اخلاقی	PB14, PC4, PC5, PD3, PD4, PE5, PE6, PF2, PG4, PH2, PH3, PH4, PH5, PI4, PI5, PI6, PI7, PI8, PI9, PI10, PI11, PI12, PI13, PI14, PI15, PI16, PI17, PI18, PI19, PI20, PI21, PI22, PI23, PI24, PI25, PI26, PI27, PI28, PI29, PI30, PI31, PI32, PI33, PI34, PI35, PI36, PI37, PI38, PI39, PI40, PI41, PI42, PI43, PI44, PI45, PI46, PI47, PI48, PI49, PI50, PI51, PI52, PI53, PI54, PI55, PI56, PI57, PI58, PI59, PI60, PI61, PI62, PI63, PI64, PI65, PI66, PI67, PI68, PI69, PI70, PI71, PI72, PI73, PI74, PI75, PI76, PI77, PI78, PI79, PI80, PI81, PI82, PI83, PI84, PI85, PI86, PI87, PI88, PI89, PI90, PI91, PI92, PI93, PI94, PI95, PI96, PI97, PI98, PI99, PI100, PI101, PI102, PI103, PI104, PI105, PI106, PI107, PI108, PI109, PI110, PI111, PI112, PI113, PI114, PI115, PI116, PI117, PI118, PI119, PI120, PI121, PI122, PI123, PI124, PI125, PI126, PI127, PI128, PI129, PI130, PI131, PI132, PI133, PI134, PI135, PI136, PI137, PI138, PI139, PI140, PI141, PI142, PI143, PI144, PI145, PI146, PI147, PI148, PI149, PI150, PI151, PI152, PI153, PI154, PI155, PI156, PI157, PI158, PI159, PI160, PI161, PI162, PI163, PI164, PI165, PI166, PI167, PI168, PI169, PI170, PI171, PI172, PI173, PI174, PI175, PI176, PI177, PI178, PI179, PI180, PI181, PI182, PI183, PI184, PI185, PI186, PI187, PI188, PI189, PI190, PI191, PI192, PI193, PI194, PI195, PI196, PI197, PI198, PI199, PI200, PI201, PI202, PI203, PI204, PI205, PI206, PI207, PI208, PI209, PI210, PI211, PI212, PI213, PI214, PI215, PI216, PI217, PI218, PI219, PI220, PI221, PI222, PI223, PI224, PI225, PI226, PI227, PI228, PI229, PI230, PI231, PI232, PI233, PI234, PI235, PI236, PI237, PI238, PI239, PI240, PI241, PI242, PI243, PI244, PI245, PI246, PI247, PI248, PI249, PI250, PI251, PI252, PI253, PI254, PI255, PI256, PI257, PI258, PI259, PI260, PI261, PI262, PI263, PI264, PI265, PI266, PI267, PI268, PI269, PI270, PI271, PI272, PI273, PI274, PI275, PI276, PI277, PI278, PI279, PI280, PI281, PI282, PI283, PI284, PI285, PI286, PI287, PI288, PI289, PI290, PI291, PI292, PI293, PI294, PI295, PI296, PI297, PI298, PI299, PI300, PI301, PI302, PI303, PI304, PI305, PI306, PI307, PI308, PI309, PI310, PI311, PI312, PI313, PI314, PI315, PI316, PI317, PI318, PI319, PI320, PI321, PI322, PI323, PI324, PI325, PI326, PI327, PI328, PI329, PI330, PI331, PI332, PI333, PI334, PI335, PI336, PI337, PI338, PI339, PI340, PI341, PI342, PI343, PI344, PI345, PI346, PI347, PI348, PI349, PI350, PI351, PI352, PI353, PI354, PI355, PI356, PI357, PI358, PI359, PI360, PI361, PI362, PI363, PI364, PI365, PI366, PI367, PI368, PI369, PI370, PI371, PI372, PI373, PI374, PI375, PI376, PI377, PI378, PI379, PI380, PI381, PI382, PI383, PI384, PI385, PI386, PI387, PI388, PI389, PI390, PI391, PI392, PI393, PI394, PI395, PI396, PI397, PI398, PI399, PI400, PI401, PI402, PI403, PI404, PI405, PI406, PI407, PI408, PI409, PI410, PI411, PI412, PI413, PI414, PI415, PI416, PI417, PI418, PI419, PI420, PI421, PI422, PI423, PI424, PI425, PI426, PI427, PI428, PI429, PI430, PI431, PI432, PI433, PI434, PI435, PI436, PI437, PI438, PI439, PI440, PI441, PI442, PI443, PI444, PI445, PI446, PI447, PI448, PI449, PI450, PI451, PI452, PI453, PI454, PI455, PI456, PI457, PI458, PI459, PI460, PI461, PI462, PI463, PI464, PI465, PI466, PI467, PI468, PI469, PI470, PI471, PI472, PI473, PI474, PI475, PI476, PI477, PI478, PI479, PI480, PI481, PI482, PI483, PI484, PI485, PI486, PI487, PI488, PI489, PI490, PI491, PI492, PI493, PI494, PI495, PI496, PI497, PI498, PI499, PI500, PI501, PI502, PI503, PI504, PI505, PI506, PI507, PI508, PI509, PI510, PI511, PI512, PI513, PI514, PI515, PI516, PI517, PI518, PI519, PI520, PI521, PI522, PI523, PI524, PI525, PI526, PI527, PI528, PI529, PI530, PI531, PI532, PI533, PI534, PI535, PI536, PI537, PI538, PI539, PI540, PI541, PI542, PI543, PI544, PI545, PI546, PI547, PI548, PI549, PI550, PI551, PI552, PI553, PI554, PI555, PI556, PI557, PI558, PI559, PI560, PI561, PI562, PI563, PI564, PI565, PI566, PI567, PI568, PI569, PI570, PI571, PI572, PI573, PI574, PI575, PI576, PI577, PI578, PI579, PI580, PI581, PI582, PI583, PI584, PI585, PI586, PI587, PI588, PI589, PI590, PI591, PI592, PI593, PI594, PI595, PI596, PI597, PI598, PI599, PI600, PI601, PI602, PI603, PI604, PI605, PI606, PI607, PI608, PI609, PI610, PI611, PI612, PI613, PI614, PI615, PI616, PI617, PI618, PI619, PI620, PI621, PI622, PI623, PI624, PI625, PI626, PI627, PI628, PI629, PI630, PI631, PI632, PI633, PI634, PI635, PI636, PI637, PI638, PI639, PI640, PI641, PI642, PI643, PI644, PI645, PI646, PI647, PI648, PI649, PI650, PI651, PI652, PI653, PI654, PI655, PI656, PI657, PI658, PI659, PI660, PI661, PI662, PI663, PI664, PI665, PI666, PI667, PI668, PI669, PI670, PI671, PI672, PI673, PI674, PI675, PI676, PI677, PI678, PI679, PI680, PI681, PI682, PI683, PI684, PI685, PI686, PI687, PI688, PI689, PI690, PI691, PI692, PI693, PI694, PI695, PI696, PI697, PI698, PI699, PI700, PI701, PI702, PI703, PI704, PI705, PI706, PI707, PI708, PI709, PI710, PI711, PI712, PI713, PI714, PI715, PI716, PI717, PI718, PI719, PI720, PI721, PI722, PI723, PI724, PI725, PI726, PI727, PI728, PI729, PI730, PI731, PI732, PI733, PI734, PI735, PI736, PI737, PI738, PI739, PI740, PI741, PI742, PI743, PI744, PI745, PI746, PI747, PI748, PI749, PI750, PI751, PI752, PI753, PI754, PI755, PI756, PI757, PI758, PI759, PI760, PI761, PI762, PI763, PI764, PI765, PI766, PI767, PI768, PI769, PI770, PI771, PI772, PI773, PI774, PI775, PI776, PI777, PI778, PI779, PI780, PI781, PI782, PI783, PI784, PI785, PI786, PI787, PI788, PI789, PI790, PI791, PI792, PI793, PI794, PI795, PI796, PI797, PI798, PI799, PI800, PI801, PI802, PI803, PI804, PI805, PI806, PI807, PI808, PI809, PI810, PI811, PI812, PI813, PI814, PI815, PI816, PI817, PI818, PI819, PI820, PI821, PI822, PI823, PI824, PI825, PI826, PI827, PI828, PI829, PI830, PI831, PI832, PI833, PI834, PI835, PI836, PI837, PI838, PI839, PI840, PI841, PI842, PI843, PI844, PI845, PI846, PI847, PI848, PI849, PI850, PI851, PI852, PI853, PI854, PI855, PI856, PI857, PI858, PI859, PI860, PI861, PI862, PI863, PI864, PI865, PI866, PI867, PI868, PI869, PI870, PI871, PI872, PI873, PI874, PI875, PI876, PI877, PI878, PI879, PI880, PI881, PI882, PI883, PI884, PI885, PI886, PI887, PI888, PI889, PI890, PI891, PI892, PI893, PI894, PI895, PI896, PI897, PI898, PI899, PI900, PI901, PI902, PI903, PI904, PI905, PI906, PI907, PI908, PI909, PI910, PI911, PI912, PI913, PI914, PI915, PI916, PI917, PI918, PI919, PI920, PI921, PI922, PI923, PI924, PI925, PI926, PI927, PI928, PI929, PI930, PI931, PI932, PI933, PI934, PI935, PI936, PI937, PI938, PI939, PI940, PI941, PI942, PI943, PI944, PI945, PI946, PI947, PI948, PI949, PI950, PI951, PI952, PI953, PI954, PI955, PI956, PI957, PI958, PI959, PI960, PI961, PI962, PI963, PI964, PI965, PI966, PI967, PI968, PI969, PI970, PI971, PI972, PI973, PI974, PI975, PI976, PI977, PI978, PI979, PI980, PI981, PI982, PI983, PI984, PI985, PI986, PI987, PI988, PI989, PI990, PI991, PI992, PI993, PI994, PI995, PI996, PI997, PI998, PI999, PI1000

در گام چهارم، محقق تم های ایجاد شده را مورد بازبینی قرار می دهد. این گام شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه های کدگذاری شده است. در این گام محقق مجموع ۱۱ تم استخراج شده را در

دو مرحله مذکور بررسی نموده و در نهایت آنها را مورد تایید قرار داده است. در گام پنجم، محقق تم های استخراج شده را در قالب ۳ مفهوم کلی به شرح ذکر شده در جدول ۲، نام گذاری و نشان داده است.

**جدول ۲. تعریف و نام گذاری تم ها (گام پنجم تحلیل تماتیک)**

نام اصلی تم	زیر مجموعه تم ها
توسعه استراتژیک منابع انسانی	توسعه کارکنان
	تنوع اقدامات توسعه ای
	جو اجتماعی و سیاسی رهبر
	توسعه کارکنان آینده
اسناد بالادستی	استراتژی های منابع انسانی
	چشم انداز
	اخلاقی بودن قوانین
	چشم انداز منابع انسانی
راهبردهای توسعه مدیران	روش های مختلف آموزش
	تجارب اخلاقی
	روش های مختلف کارراهه شغلی

گام ششم تهیه گزارش که محقق مجموعه ای از تم های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. در این مرحله تم های مورد نظر تحلیل می شوند. بررسی نرمال بودن توزیع داده ها (آزمون KS): جهت بررسی ادعای مطرح شده در مورد توزیع داده های متغیرها از آزمون کلموگروف-سمیرنوف (KS) استفاده شد. نتایج بدست آمده از این آزمون در جدول ۳، نشان می دهد که توزیع همه متغیرها در نمونه مورد بررسی از توزیع نرمال پیروی می کنند، زیرا سطح معنی داری بیش از ۵٪ است و فرض صفر رد نمی شود. لذا یکی از مفروض های مدل معادله ساختاری برقرار است و داده ها، کجی و کشیدگی شدید ندارند و توزیع متغیرها نرمال است.

**جدول ۳. بررسی نرمال بودن**

نتیجه آزمون	مقدار خطا	سطح معنی داری	انحراف معیار	میانگین	
غیر نرمال	۰/۰۵	۰/۰۴۸	۰/۶۲	۲/۶۳	توسعه استراتژیک منابع انسانی
غیر نرمال	۰/۰۵	۰	۲/۶۸	۲/۷	اسناد بالادستی
نرمال	۰/۰۵	۰/۲	۰/۷۱	۲/۷۸	راهبردهای توسعه مدیران

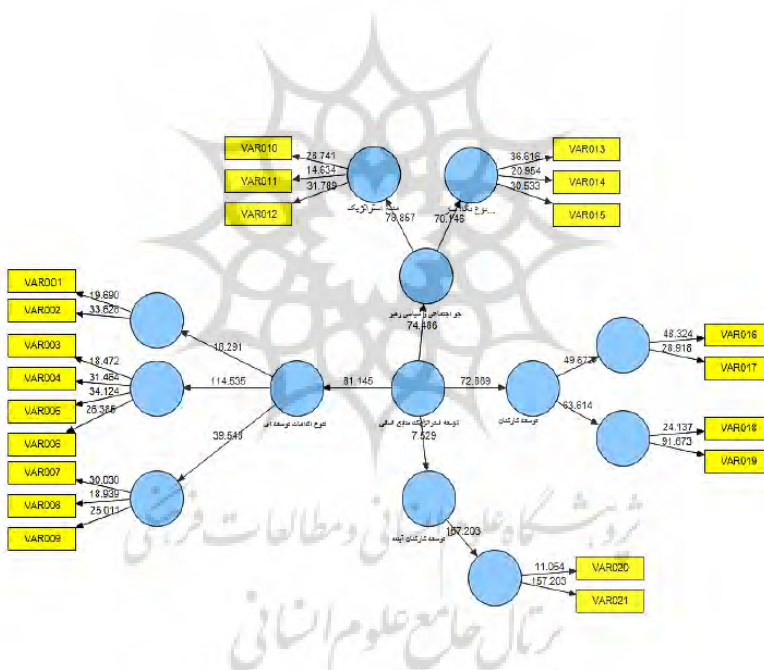
بررسی کفایت نمونه گیری (آزمون های آماری KMO و بارتلت): با توجه به نتایج آزمون، مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۵۹ است، لذا تعداد نمونه برای تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری کافی است. مقدار سطح معنی داری آزمون

بارتلت، کوچکتر از ۵ درصد است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می شود و لذا تحلیل عاملی تاییدی برای شناسایی ساختار مناسب است.

جدول ۴. نتایج شاخص KMO و آزمون بارتلت

۰/۸۵۹	شاخص KMO
۲۱۱۳۲/۸۷۰	بارتلت
۰/۰۰۰	سطح معنی داری آزمون بارتلت (sig)
۶۴۴۱	درجه آزادی
تایید	نتیجه

نتایج تحلیل توسعه استراتژیک منابع انسانی: نمودار ۱، مدل اندازه گیری را در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری نشان می دهد.



نمودار ۱. خروجی نرم افزار درباره ضرایب معناداری مدل اندازه گیری توسعه استراتژیک منابع انسانی

با توجه به نمودار ۱، بار عاملی همه سوالات بیشتر از ۰/۵ است. بنابراین هیچ شاخصی از مدل حذف نشده است. در جدول ۵، بار عاملی و ضرایب معناداری مدل اندازه گیری آمده است.

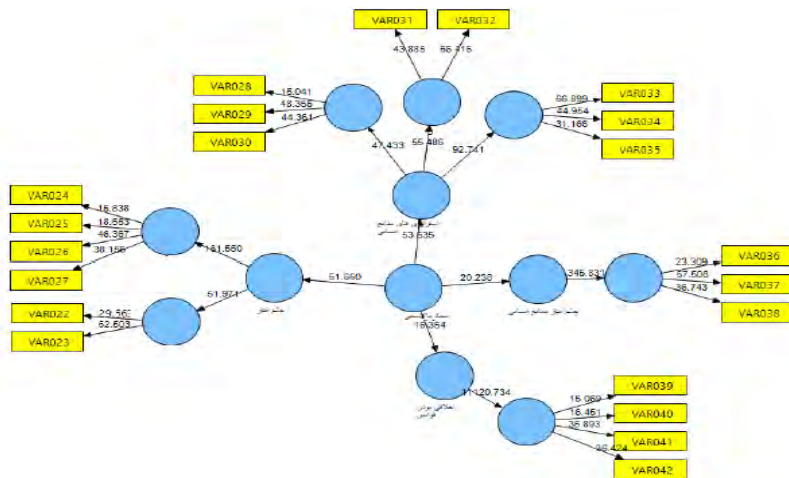
جدول ۵. بارعاملی و ضرایب معناداری مدل اندازه گیری توسعه استراتژیک منابع انسانی

نتیجه	آماره آزمون (t-value)	بارعاملی	شاخص ها	ابعاد
تایید	۱۹/۶۹۰	۰/۸۰۰	۱	توسعه مدیران
تایید	۳۳/۶۲۸	۰/۸۴۱	۲	
تایید	۱۸/۴۷۲	۰/۷۱۱	۳	
تایید	۳۱/۴۶۴	۰/۷۸۲	۴	
تایید	۳۴/۱۲۴	۰/۸۰۲	۵	
تایید	۲۶/۳۸۵	۰/۷۵۲	۶	
تایید	۳۰/۰۳۰	۰/۷۸۹	۷	
تایید	۱۸/۹۳۹	۰/۷۳۵	۸	
تایید	۲۵/۰۱۱	۰/۷۶۹	۹	
تایید	۲۸/۷۴۱	۰/۸۱۴	۱۰	
تایید	۱۶/۶۳۴	۰/۷۵۹	۱۱	
تایید	۳۱/۷۸۹	۰/۸۰۶	۱۲	
تایید	۳۶/۶۱۶	۰/۸۰۸	۱۳	
تایید	۲۰/۹۴۵	۰/۷۶۰	۱۴	
تایید	۳۰/۵۳۳	۰/۸۳۰	۱۵	تنوع اقدامات توسعه ای
تایید	۴۸/۳۲۴	۰/۸۳۲	۱۶	
تایید	۲۸/۹۱۸	۰/۸۲۰	۱۷	
تایید	۲۴/۱۳۷	۰/۸۱۲	۱۸	جو اجتماعی و سیاسی رهبر
تایید	۱۹/۶۷۳	۰/۸۸۴	۱۹	
تایید	۱۱/۰۵۴	۰/۸۴۳	۲۰	توسعه کارکنان آینده
تایید	۱۵۷/۲۰۳	۰/۸۳۵	۲۱	

با توجه به نمودار و جدول مذکور، بارعاملی و ضرایب معنی داری همه شاخص ها مناسب و معنادار (بزرگتر از ۱/۹۶) شده اند. لذا شاخص دیگری از مدل حذف نشد و همه شاخص های شناسایی شده مورد تایید قرار گرفتند.

نتایج تحلیل اسناد بالادستی: نمودار ۲، مدل اندازه گیری را در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری نشان می دهد. با توجه به نمودار ۲، بارعاملی همه سوالات بیشتر از ۰/۵ هست بنابراین هیچ شاخصی از مدل حذف نشده است. در جدول ۶، بارعاملی و ضرایب معناداری مدل اندازه گیری آمده است.



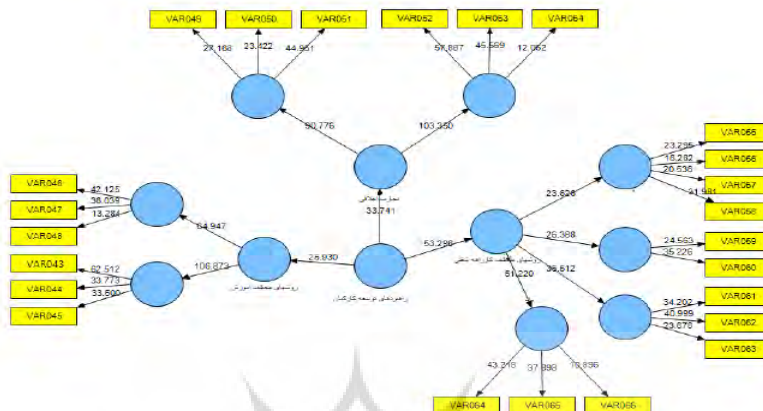


نمودار ۲، خروجی نرم افزار درباره ضرایب معناداری مدل اندازه گیری اسناد بالادستی

جدول ۶. بارعاملی و ضرایب معناداری مدل اندازه گیری اسناد بالادستی

نتیجه	آماره آزمون (t-value)	بارعاملی	شاخص ها	ابعاد	
تایید	۲۹/۵۶۳	۰/۸۱۱	۲۲	استراتژی های منابع انسانی	اسناد بالادستی
تایید	۵۲/۵۰۳	۰/۸۵۶	۲۳		
تایید	۱۵/۸۳۸	۰/۶۹۲	۲۴		
تایید	۱۸/۵۵۳	۰/۷۳۴	۲۵		
تایید	۳۴/۳۶۷	۰/۸۲۹	۲۶		
تایید	۳۸/۱۵۶	۰/۷۱۷	۲۷		
تایید	۱۵/۰۴۱	۰/۶۶۱	۲۸	چشم انداز	
تایید	۴۸/۳۵۵	۰/۸۵۹	۲۹	اخلاقی بودن قوانین	
تایید	۴۴/۳۶۱	۰/۸۴۳	۳۰		
تایید	۴۳/۸۸۵	۰/۸۶۰	۳۱		
تایید	۵۶/۴۱۵	۰/۷۸۷	۳۲		
تایید	۶۶/۸۹۹	۰/۷۸۷	۳۳		
تایید	۴۴/۹۵۴	۰/۸۶۴	۳۴		
تایید	۳۱/۱۶۶	۰/۸۱۶	۳۵	چشم انداز منابع انسانی	
تایید	۲۳/۳۹۰	۰/۶۲۰	۳۶		
تایید	۵۷/۵۰۶	۰/۸۶۳	۳۷		
تایید	۳۶/۷۴۳	۰/۸۵۷	۳۸		
تایید	۱۵/۰۶۹	۰/۱۷۸	۳۹	چشم انداز منابع انسانی	
تایید	۱۶/۴۵۱	۰/۶۴۲	۴۰		
تایید	۳۶/۸۹۳	۰/۸۸۴	۴۱		
تایید	۳۶/۴۲۴	۰/۸۴۱	۴۲		

با توجه به نمودار و جدول مذکور بار عاملی و ضرایب معنی داری همه شاخص ها معنادار (بزرگتر از ۱/۹۶) شده اند. لذا شاخص دیگری از مدل حذف نشد و همه شاخص های شناسایی شده مورد تایید قرار گرفتند. نتایج تحلیل راهبردهای توسعه مدیران: نمودار ۳، مدل اندازه گیری توسعه مدیران را در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری نشان می دهد.



نمودار ۳. خروجی نرم افزار درباره ضرایب معناداری مدل اندازه گیری توسعه مدیران

با توجه به نمودار ۳، بار عاملی همه سوالات بیشتر از ۰/۵ هست بنابراین هیچ شاخصی از مدل حذف نشده است. در جدول ۷، بارعاملی و ضرایب معناداری مدل اندازه گیری آمده است.

جدول ۷. بارعاملی و ضرایب معناداری مدل اندازه گیری راهبردهای توسعه مدیران

تایید	۶۲/۵۱۲	۰/۸۲۲	۴۳	تجارب اخلاقی	راهبردهای توسعه کارکنان
تایید	۳۳/۷۷۳	۰/۸۳۳	۴۴		
تایید	۳۳/۵۰۰	۰/۸۱۵	۴۵		
تایید	۴۲/۱۲۵	۰/۸۳۷	۴۶		
تایید	۳۶/۰۳۹	۰/۸۱۵	۴۷		
تایید	۱۳/۲۸۴	۰/۶۵۹	۴۸		
تایید	۲۷/۱۶۸	۰/۷۷۹	۴۹		
تایید	۲۳/۴۲۲	۰/۷۵۲	۵۰		
تایید	۴۴/۹۵۱	۰/۸۳۹	۵۱		
تایید	۵۷/۸۸۷	۰/۸۷۱	۵۲		
تایید	۴۵/۵۶۹	۰/۸۶۳	۵۳		
تایید	۱۲/۰۶۲	۰/۶۳۶	۵۴		
تایید	۲۳/۲۹۵	۰/۸۱۳	۵۵		
تایید	۱۶/۲۸۲	۰/۸۳۹	۵۶		

تایید	۲۰/۲۳۶	۰/۸۵۶	۵۷		
تایید	۳۱/۹۸۱	۰/۸۵۳	۵۸		
تایید	۲۴/۵۳۶	۰/۸۱۴	۵۹		
تایید	۳۵/۲۲۶	۰/۷۹۶	۶۰		
تایید	۳۴/۲۰۲	۰/۸۱۲	۶۱		
تایید	۴۰/۹۹۹	۰/۸۳۳	۶۲		
تایید	۲۳/۶۷۸	۰/۷۶۴	۶۳		
تایید	۴۳/۲۱۸	۰/۸۳۳	۶۴		
تایید	۳۸/۶۹۸	۰/۸۲۴	۶۵		
تایید	۱۰/۸۹۶	۰/۶۳۲	۶۶		

با توجه به نمودار ۳ و جدول ۷، بار عاملی و ضرایب معنی داری همه شاخص ها مناسب و معنادار (بزرگتر از ۰/۹۶) شده اند. لذا شاخص دیگری از مدل حذف نشد و همه شاخص های شناسایی شده مورد تایید قرار گرفتند.

ارزیابی برازش مدل تحقیق و بررسی ضریب آلفای کرونباخ مدل اندازه گیری: در جدول ۸، مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیانگر پایایی پرسشنامه است.

### جدول ۸. شاخص ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه گیری

پایایی اشتراکی	آلفای کرونباخ	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	ابعاد	
۰/۵۵	۰/۷۳	۰/۸	۰/۸۳	۰/۵۵	توسعه کارکنان	توسعه استراتژیک
۰/۵۳	۰/۸۲	۰/۸۳	۰/۸۷	۰/۵۳	تنوع اقدامات توسعه ای	منابع انسانی
۰/۵۴	۰/۸۴	۰/۸۵	۰/۸۷	۰/۵۴	جو اجتماعی و سیاسی رهبر	
۰/۷	۰/۷۸	۰/۴	۰/۸۳	۰/۷	توسعه کارکنان آینده	
۰/۸	۰/۸	۰/۸۹	۰/۸۷	۰/۸	استراتژی های منابع انسانی	اسناد بالادستی
۰/۸۱	۰/۸۱	۰/۶۷	۰/۸۹	۰/۸۱	چشم انداز	مدیران
۰/۸۲	۰/۸۲	۰/۷۷	۰/۸۷	۰/۸۲	اخلاقی بودن قوانین	
۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۵۲	۰/۸۶	۰/۷۹	چشم انداز منابع انسانی	
۰/۵۵	۰/۸۴	۰/۶	۰/۸۸	۰/۵۵	روش های مختلف آموزش	مدیران
۰/۵۴	۰/۸۳	۰/۷۵	۰/۸۷	۰/۵۴	تجارب اخلاقی	
۰/۵۶	۰/۷۴	۰/۶	۰/۸۴	۰/۵۶	روش های مختلف کارراهه شغلی	

بررسی پایایی ترکیبی مدل اندازه گیری: در صورتی که مقدار آن برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل های اندازه گیری دارد. شایان ذکر است که معیار پایایی ترکیبی در مدل سازی معادلات ساختاری معیار

بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می رود. با عنایت به موارد فوق و با توجه به جداول، مقدار تمامی متغیرها بیش از ۰/۷ هستند، برازش مناسب مدل های اندازه گیری تایید می شود. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است. به بیان ساده تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است.

با توجه به موارد گفته شده و مقادیر جداول بخش قبل مقادیر تمامی میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ بیشتر بوده، همچنین  $CR > AVE$  می باشد. عناصر مدل اندازه گیری مدل جنبه های تاریک سازمان از روایی هم گرایی مناسبی برخوردار است.

روایی واگرا: با توجه به جدول ۹ و ۱۰، می توان گفت که روایی واگرایی در حد قابل قبولی قرار دارد. چرا که جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است. بنابراین روایی واگرایی مورد تایید است.

جدول ۹. روایی واگرایی

۴	۳	۲	۱	ابعاد	
			۰/۷۴	توسعه کارکنان	توسعه استراتژیک منابع انسانی
		۰/۷۳	۰/۵۸	تنوع اقدامات توسعه ای	
	۰/۶۶	۰/۵۳	۰/۵۴	جو اجتماعی و سیاسی رهبر	
۰/۸۴	۰/۴۹	۰/۵۲	۰/۵۱	توسعه کارکنان آینده	
			۰/۷۵	استراتژی های منابع انسانی	اسناد بالادستی
		۰/۸۵	۰/۶۹	چشم انداز	
	۰/۷۳	۰/۶۴	۰/۷۱	اخلاقی بودن قوانین	
۰/۷۹	۰/۴۹	۰/۴۴	۰/۴۹	چشم انداز منابع انسانی	
			۰/۷۴	روشهای مختلف آموزش	راهبردهای توسعه مدیران
		۰/۷۳	۰/۵۱	تجارب اخلاقی	
	۰/۷۵	۰/۶۱	۰/۳۴	روشهای مختلف کارراه شغلی	

آزمون GOF: معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری است. به طوری که میانگین Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و  $Ave R^2$  سازه های درون زای مدل است.

با توجه به جدول ۱۰، سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۵۶ برای این مدل نشان از برازش بسیار مناسب مدل تحقیق است.

جدول ۱۰. میانگین Communalities

متغیر	Communality	R <sup>2</sup>
توسعه استراتژیک منابع انسانی	۰/۵۹	-
راهبردهای توسعه کارکنان	۰/۵۴	-
اسناد بالادستی	۰/۵۹	۰/۵۷
میانگین	۰/۵۵	۰/۵۸
GOF	۰/۵۶	$\sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)}$

### نتیجه گیری

پژوهش حاضر بر موضوع طراحی مدل شایستگی های مدیران با رویکرد رهبری اخلاقی در وزارت نیرو تاکید دارد. مدل شایستگی های مدیران مجموعه ای از تصمیمات و فعالیت های به هم پیوسته است که از طریق آن سازمان انتظار دارد مدیران با کیفیت در زمان و مکان مناسب تحقق یابد و این مدیران بتواند چشم انداز سازمان خود را محقق نماید. بنابراین مدل شایستگی های مدیران روش های تحقق هدف های کیفی منابع انسانی هستند، تمرکز اصلی آن بر روی تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن منابع و فعالیت های آموزشی و پرورشی به منظور تامین مدیران نیروی انسانی کیفی و کافی در زمان و مکان مناسب برای سازمان می باشد. از این رو می توان قلمرو کلیدی توسعه مدیران منابع انسانی را برنامه ریزی کارراهه و آموزش قلمداد کرد. حال با تمرکز بر این دو قلمرو می توان نتیجه گرفت که توسعه مدیران منابع انسانی برای تحقق اهداف خود باید میان راهبردهای اصلی خود با راهبردهای بالادستی (استراتژی منابع انسانی و استراتژی) و با راهبردهای پائین دستی خود (استراتژی تامین، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و ...) هماهنگی ایجاد نماید. در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ۴ رابطه زیر وجود دارد:

- میان استراتژی توسعه منابع انسانی و استراتژی بالادستی یعنی استراتژی سطح سازمان، کسب و کار و استراتژی منابع انسانی برای ایجاد هماهنگی بیرونی عمودی-
- میان استراتژی توسعه منابع انسانی و استراتژی سایر واحدهای کارکردی مدیریت منابع انسانی یعنی استراتژی تامین، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات برای ایجاد هماهنگی بیرونی افقی
- میان استراتژی توسعه منابع انسانی و زیر سیستم های توسعه منابع انسانی یعنی استراتژی آموزش و استراتژی کارراهه برای ایجاد هماهنگی درونی عمودی
- میان زیر سیستم های استراتژی توسعه منابع انسانی یعنی میان استراتژی آموزش و استراتژی کارراهه برای ایجاد هماهنگی درونی افقی

یافته های این مطالعه در هریک از مولفه ها، با یافته های سایر محققان و مطالعات مطابق ۱۱، در یک راستا می باشد. همچنین با نتایج پژوهش یزدانی و همکاران (۱۴۰۳)، که شناسایی شایستگی های رهبری مدیران وزارت نیرو با تمرکز بر راهبردهای

توانمندسازی و راهبردهای توسعه فردی همسو بوده و بر شناسایی و توسعه شایستگی های مزیت ساز در مدیران تاکید دارد. نتایج پژوهش نشان می دهد هماهنگی میان استراتژی های زیر سیستم های استراتژی توسعه منابع انسانی یعنی میان استراتژی آموزش و استراتژی کارراه منجر به ایجاد هم افزایی در عملکرد می گردد. هم افزایی وقتی وجود دارد که فعالیت ها، نحوه تخصیص منابع و شایستگی های سازمان موجب تکمیل و تقویت یکدیگر می شوند. هم افزایی باعث بزرگتر شدن و بیش تر شدن مجموع عملکرد فعالیت های مرتبط از آنچه که می باید باشد می شود به طوری که نتیجه کلی بزرگتر از جمع جبری تک تک اجزا می گردد. در زیر شاخص های مدل براساس ادبیات نظری مورد تحلیل و مقایسه قرار گرفته است.

### جدول ۱۱. مدل شایستگی های مدیران با رویکرد رهبری اخلاقی

مقوله ها	مفاهیم	ادبیات نظری پشتیبانی کننده
مدل شایستگی های مدیران با رویکرد رهبری اخلاقی	توسعه استراتژیک	لوما (۲۰۰۰) باربر، تنجه و برایان (۲۰۰۳)، پیر (۱۹۹۷) پرتال و همکاران (۲۰۰۳) الگوی قابلیت
		مانستین (۲۰۰۰)، گرانویل (۲۰۰۲) کلمپ (۱۹۸۰) و (۱۹۹۸)
		لوما (۱۹۹۹)، بوئد (۲۰۰۱) کابرا (۲۰۰۳) نتون (۲۰۰۵)، آرچر (۲۰۱۱)، گروبا، مفتی استراتژی منابع انسانی
	منابع انسانی	ساندر گاردی، زویل (۲۰۰۴)، هیرش (۲۰۰۷)، گرانویل (۲۰۰۲) آز جن و بش بین (۱۹۸۰)
		سیانی، ناگ (۱۹۹۷)، دسیمونه، ورنر و هریس (۲۰۰۲)، دسیمونه، توماس و کوچی (۲۰۰۴)
		گیلی و آگند (۲۰۰۲)، آرچر (۲۰۱۱)، راجرز (۱۹۶۸)، هیرش (۲۰۰۷)، گرانویل (۲۰۰۲) شی مانگر (۲۰۰۱)
	اسناد بالادستی	سوانسون (۲۰۰۹)، دیمونه و همکاران (۲۰۰۶)، پرتال و همکاران (۲۰۰۴)، آلد و همکاران (۱۹۹۶) هال (۱۹۹۴) هال (۱۹۸۴)، هایت و مک دونالد (۲۰۰۳)
		ورتر و دیونه (۲۰۰۹)، دیویس و اولسون (۱۹۹۷) ویلیامز (۲۰۰۵)، هال و لاک (۱۹۷۷)
	راهبردهای توسعه مدیران	صالح، منیلا و سلیمان (۲۰۰۹) کلین و شورا ۱۹۹۶، نپتون (۲۰۰۵)، پرز و همکاران (۲۰۰۴)، گروبا، مفتی، سانترگاردی، ژویل (۲۰۰۴)، مهرش (۲۰۰۷) گرانویل (۲۰۰۲)، پیکار نین (۲۰۰۴)، ایگاریا و دیگران (۱۹۹۴)
		کالاها و داویلا (۲۰۰۴) میگلی و داوینگ (۱۹۷۸)، گو در اسپتا (۱۹۹۰)، آی، فیدلر و تیار کیا (۲۰۰۴)، گرانولد (۲۰۰۲).
	توسعه کلان منابع انسانی	راینیز (۲۰۱۰)، آرمسترانگ (۲۰۰۷)، هیت و همکاران (۲۰۰۹)
	عملکرد شغلی	راینیز (۲۰۱۰)، آرمسترانگ (۲۰۰۷)، هیت و همکاران (۲۰۰۹)
	الگوی قابلیت کارکنان	راینیز (۲۰۱۰)، آرمسترانگ (۲۰۰۷)، هیت و همکاران (۲۰۰۹)

مزیت پژوهش حاضر در مقایسه با دیگر پژوهش ها در این است که الگو ارائه شده در این پژوهش الگوی جامع و مبتنی بر عمل است که هم زمان کوشیده است به اکثر مولفه های موثر شایستگی های مدیران با رویکرد رهبری اخلاقی در وزارت نیرو توجه کند و از این رو توانسته گامی هر چند کوچک در پیوند نظریه و عمل بردارد. وجه تمایز الگو ارائه شده در این پژوهش نسبت به چارچوب های موجود، این است که در چارچوب های موجود به طور عمده فقط به فرهنگ مشارکتی توجه شده است. پژوهش حاضر نیاز به داشتن یک مدل مناسب توسعه مدیران را برای مدیریت منابع انسانی این بخش

ضروری دانسته است. همان گونه که نتایج نهایی نشان می دهد استفاده از یافته های پژوهش، از یک سو بهبود و ارتقای عملکرد و از سوی دیگر، به دلیل ماهیت هماهنگی آن، باعث صرفه جویی و ممانعت از اتلاف وقت می گردد. در صورت تداوم روند فعلی و عدم وجود یک مدل جامع در حوزه مدیران منابع انسانی پیش بینی می شود که جایگاه وزارت نیرو در چند سال آتی با کمبود شدید مدیر حرفه ای در مشاغل کلیدی خود مواجه شود. از این رو بکارگیری یک مدل مناسب جهت توسعه مدیران وزارت نیرو یک امر ضروری بوده و از یافته ها و نتایج پژوهش میتوان در شناسایی، جذب و بکارگماری مدیران حرفه ای استفاده نمود.

همچنین بر اساس مدل شایستگی حاصل از این پژوهش می توانند در توسعه و تقویت مدیران بهره مند شد. نتایج پژوهش در خصوص مولفه های رهبری اخلاقی، روز به روز در سازمان ها اهمیت بیشتری یافته که بر اساس این یافته ها، تاکید و تمرکز بر توسعه شایستگی های فردی، رفع بسیاری از مشکلات تعاملی مدیران و کارکنان، دفع تعارضات منابع انسانی و نیز ایجاد جو صمیمانه در سازمان امری ضروری و غیرقابل انکار می باشد.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

### شفافیت داده ها

داده ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

### حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Abdollahi, M. R., & Nekoeimoghadam, M. (2023). Designing the model of core competencies of health system professionals: a systematic review. *Transformational Human Resources Quarterly*, 2(2): 17-32 [In Persian]. <https://sanad.iau.ir/Journal/thr/Article/1037795>
- Abdollahi, H., Shoja Ghale Dokhtar, L., Abbaspour, A., & Minaei, A. (2022). Identifying and validating the components & dimensions of ethical leadership of directors of educational groups of Mashhad University of Medical Sciences with a competency approach. *Education Development Journal*, 13(2), 322-337 [In Persian]. Doi: <https://doi.org/10.22118/edc.2021.285585.1799>
- Abolghasem, M. & Soltani, I. (2019). Presenting an Excellence Model for Organizational Culture Case Study of the refah kargaran Bank. *Quarterly Ethical Research (Association for Islamic Thought)*, 37(10), 5-30 [In Persian]. <http://jiu.ir/en/Article/17648/FullText>

- Ahmadi, M., & Nazari, M. (2023). The Relationship between Staff Professional Development by Succession and the Mediating Role of Organizational Learning: The Approach of Administrative System Transformation Policies. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 11(42), 208-239 [In Persian]. doi: 10.30507/jmsp.2022.345907.2434
- Asghari, M., Ebrahiminejad, M., Poursaid, M. M. (2017). Investigating the impact of influencing factors on the performance of crisis management organizations, a case study: fire department and safety services of Kerman Municipality. *Crisis Management Quarterly*, 8(31), 10-42 [In Persian]. [https://cmj.ihu.ac.ir/article\\_201988.html](https://cmj.ihu.ac.ir/article_201988.html)
- Beveren, P. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Journal of Work & Organizational Psychology*, 33(2), 109-114. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>
- Dorri, B., Habibi, M., & Bahrami Nasab, M. (2015). Identifying Strategic Competencies of Top Managers in Petrochemical Industry. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 6 (23), 217-242 [In Persian]. <http://iieshrm.ir/article-1-338-en.html>
- Fichter, R. (2018). Do the Right Thing! Developing Ethical Behavior in Financial Institutions, *Journal of Business Ethics*, Springer, 151(1), 69-84. DOI: 10.1007/s10551-016-3275-7
- Ghamooshi, Z., Pourkarimi, J., & Ezati, M. (2019). The Role of Ethical Competency of Managers on Organizational Virtuousness. *The Journal of New Thoughts on Education*, 15(2), 31-70 [In Persian]. doi: 10.22051/jontoe.2019.22710.2392
- Habibi, F., Amiriazadeh, M., Zarei, R. & Ahmadi, A. (2019). Presenting the model of factors affecting the leadership competence of managers of Islamic Azad Universities. *Human Resources Education and Development Quarterly*, 7(25), 77-36 [In Persian]. <http://istd.saminattech.ir/en/Article/31004>
- Hashemieh Anaraki, M., Gholipour, A., Amiri, M., & Babaie Zakiki, A. (2021). Designing a Competency Framework Based on Organizational Strategies (Case Study: The Electricity Deputy of Minister of Energy). *Journal of Public Administration*, 13(1), 29-58 [In Persian]. doi:10.22059/jipa.2020.309079.2804
- Hazrati, M., & Memarzadeh Tehran, G. (2014). Designing the Model of Ethical Leadership, Compatible to the Governmental Organizations of Iran. *Journal of Development & Evolution Management*, 18(6), 63-70 [In Persian]. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jdem/Article/949930>
- Hosainpour, D., & Ghorbani paji, A. (2017). The Impact of Human Resource Development Strategies on Organizational Effectiveness: A Mediating Role of Mutual Trust and Job Satisfaction of Employees in Sport and Youth Organization of Mazandaran Provinceth. *Strategic Management Researches*, 65(23),45-75 [In Persian]. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/smr/Article/1095319>
- Kamali, Y. (2014). Examining the role of employee performance evaluation in realizing meritocracy in the organization. *Journal of Naja Human Resources*, 5(37), 49-76 [In Persian]. [magiran.com/p2124643](http://magiran.com/p2124643)
- Kidder, R. M. (2005). Moral courage. New York, W. Morrow.
- Kuncel, N. R., & Beatty, A. S. (2019). Thinking at work: Intelligence, critical thinking, job knowledge, and reasoning. In K.F. Geisinger (Editor in Chief), *APA Handbook of testing and assessment: 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology*, D.C.: American Psychological Association, Washington, 417-436. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/14047-024>
- Mirzaei Agbolag, A., Mardani, M. R., Sadeh, E., & a, Z. (2022). Presenting a model to investigate the factors affecting the competence of managers at the level of the Islamic Revolution in the field of culture and media studied by the Radio and Television of Iran. *Soft power Studies*, 11(4), 305-327 [In Persian]. DOR: 20.1001.1.23225580.1400.11.4.12.6
- Moghimi Esfandabadi, A., & Baghiani, A., (2016). Examining the relationship between the use of information technology and the development of human resources, 3rd international conference on modern research in management, economics & accounting, Istanbul. <https://en.civilica.com/doc/554675/>



Molai, M. M. (2019). Identifying the components of ethical leadership from the perspective of seminary experts, Master's thesis of Tolo Mehr Institute of Higher Education [In Persian].

Pourfathi, S. (2017), Investigating the mediating role of cultural sensitivity in the effect of ethical leadership on the professional competence of employees, a case study: education employees of Pars Abad city, Master's thesis [In Persian].

Škrinjarić, B. (2022). Competence-based approaches in organizational and individual context. *Humanit Soc Sci Commun* 9(28), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>

Soleimani zadeh, S. (2016). The role of competency in different organizational levels with emphasis on the competencies of managers and employees of Kharg Oil Terminals Company, Master's thesis of North University [In Persian].

TamaddonFard, F. (2020). Bernard Williams's Different View of Moral Responsibility. *Journal of Philosophical Theological Research*, 22(2), 119-143. doi: 10.22091/jptr.2020.5597.2345

Vakilzadeh, I., Manzari Tavakoli, A., Pourrashidi, R. & Nikpour, A. (2023). Identifying the dimensions and components of the managers' competence of the Ministry of Health, Treatment and Medical Education. *Transformational Human Resources Quarterly*, 2(7), 73-88 [In Persian]. <https://sanad.iau.ir/Journal/thr/Article/1037843>

Yazdanshenas, M. (2018). Mediating Role of Positive Psychological Ownership in the Effect of Human Resource Development Climate on Knowledge Sharing Behavior. *Positive Psychology Research*, 4(1), 1-18 [In Persian]. doi: 10.22108/ppls.2018.104959.1164

Yazdani, P., Shirazi, A., Rahimnia, F., & Mortazavi, S. (2024). Competency development Strategies of Gglobal Transformational Leadership in Iran's Ministry of Energy. *Public Management Researches*, 17(63), 65-90. doi: 10.22111/jmr.2024.43649.5868

Zareei Matin, H., Rahmati, M. H., Moosavi, S. M. M., & Vedadi, A. (2014). Designing manager's Competency Model in Country's Cultural Organizations. *Public Organizations Management*, 2(4), 19-36 [In Persian]. doi: 20.1001.1.2322522.1393.2.0.2.3

