



Modeling Human Resource Management Based on Core Competencies with an Entrepreneurial Perspective: A Case Study of the Social Security Organization

Rahil Ghasem Ahangari¹ | MohammadReza Bagherzadeh² | Yousef Gholipour Kanani³ | Mojtaba Tabari⁴

1. Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.
E-mail: rahilahangari80@gmail.com
2. Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.
(Corresponding Author). E-mail: dr.mr.bagherzadeh@gmail.com
3. Department of Industrial Engineering, Faculty of Technology and Engineering, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.
E-mail: gholipourkanani@iau.ac.ir
4. Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.
E-mail: mo_tabari@yahoo.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 02 Nov 2024

Received in revised form: 27 Nov 2024

Accepted: 27 Nov 2024

Available online: 27 Nov 2024

Keywords:

Entrepreneurship
Education,
Entrepreneurial Schools,
Entrepreneurial Teacher,
Education System,
Grounded Theory.

This study aims to develop an executive model for human resource management that is grounded in core competencies and incorporates an entrepreneurial approach within the Social Security Organization. The research is designed as developmental in nature, employs a qualitative methodology, and utilizes the meta-synthesis method for analysis. The study draws on a range of articles published between 2019 and 2024, specifically focusing on core competencies in human resource management. From an initial pool of 287 articles, 62 were selected based on criteria established through prominent domestic and international scientific databases. The content of these articles was thoroughly analyzed, leading to the extraction and prioritization of categories and concepts using Shannon's entropy method. The findings of the research were categorized into 42 concepts and 10 categories, grouped into three main areas: internal governmental factors, internal organizational factors, and strategic factors. The categories with the highest importance coefficients included effectiveness and efficiency, organizing agents, individual job satisfaction, knowledge-based strategies, managerial capabilities, appropriate job design, interpersonal and organizational communications, forward-looking strategies, organizational integration, and both experiential and general expertise. The results of the study indicated that human resource management based on exceptional competencies, due to its entrepreneurial nature, has a significant impact on the growth policies and the optimal provision of services by the Social Security Organization, a key and influential governmental organization. It was also found that such management would lead to increased organizational accountability.

Education and Management of Entrepreneurship, 2024, Vol. 3, No. 3, pp 115-140

Cite this article: Ghasem Ahangari, R., Bagherzadeh, M. R., Gholipour Kanani, Y., Tabari, M. (2024). Modeling Human Resource Management Based on Core Competencies with an Entrepreneurial Perspective: A Case Study of the Social Security Organization. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3 (3), 115-140. doi: 10.22126/eme.2024.11316.1122 (in Persian).



© The Author(s).

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2024.11316.1122>

Publisher: Razi University

Extended Abstract**Introduction**

The realization of development within the political-administrative systems of various countries hinges on several vital prerequisites. These include a commitment to continuous planning and monitoring of development strategies, effective administrative laws, reliable financial and technological infrastructure, modern knowledge and technology, and a skilled, dedicated workforce. In a landscape marked by global competition, organizations emphasize three essential pillars: the adoption of modern management techniques, the delivery of high-quality services, and the maintenance of stable performance. These factors take on increased importance during times of crisis and environmental volatility. Efficient human resources play a critical role here, as they not only drive the achievement of organizational goals but also foster innovation and adaptability to shifting conditions. Human resource management, which involves recruitment, training, promotion, and the encouragement of employee innovation, is crucial for organizational success. Within this framework, managerial competencies are especially important. Competent leaders need to identify and nurture talent in key positions, making informed decisions based on standardized managerial competency models. This approach is particularly essential in public organizations like the Social Security Organization, which serves critical sectors such as insurance, employment, and healthcare. This paper aims to design a human resource management model centered on core competencies and entrepreneurship.

Research Method

This study seeks to create a human resource management model centered around core competencies, particularly focusing on entrepreneurship, through a developmental and descriptive approach. The data collection process utilized meta-synthesis, a method that integrates and evaluates existing research to identify new insights. From a total of 274 articles published between 2019 and 2024, 62 were selected, with their validity assessed using the KASP tool. To ensure reliability, the study also applied the Lincoln and Guba evaluation method, which encompasses credibility, confirmability, dependability, and transferability. The research unfolded in four key stages: first, defining the research questions and pinpointing the main concepts; second, conducting a systematic literature review; third, selecting pertinent articles based on specific research indicators; and finally, extracting relevant information from the chosen articles. Throughout this process, 62 articles from a variety of scientific databases—such as Noormags, Magiran, and ScienceDirect—were carefully analyzed. Additionally, to analyze the data and determine the coefficients of the identified factors, the Shannon entropy method was employed.

Results and Discussion

In this research, data were gathered and analyzed from a variety of sources through qualitative methods. The primary aim of this phase was to extract and categorize codes and themes to achieve a thorough and innovative interpretation of findings from previous studies. Initially, all factors identified in prior research served as the starting codes, which were then grouped into various concepts and themes. The key findings underscored essential competencies in human resource management, highlighting entrepreneurship within the Social Security Organization. These were organized into six major categories: effectiveness and efficiency, managerial capabilities, interpersonal and organizational communication, organizing agents, organizational integration, and experiential and general expertise. Each category encompassed specific concepts, which were elaborated in the accompanying tables. For instance, within the "effectiveness and efficiency" category, concepts such as accountability, changes in performance methods, and enhancing overall efficiency were identified, all of which are crucial in boosting organizational performance. In the subsequent phase, the Kappa index was employed to assess and rank these categories, revealing high consistency and solid reliability. Following that, the Shannon entropy method was used to determine the significance of each category and concept. The analyses indicated that "effectiveness and efficiency" and "managerial capabilities" ranked as the most important, significantly impacting the performance improvements of the Social Security Organization. Ultimately, this research culminated in the development of an actionable model for human resource management, centered on core

competencies with a focus on entrepreneurship within the Social Security Organization.

Conclusion and Recommendations

The findings from the meta-analysis identified 42 concepts categorized into 10 themes, grouped into three categories: governmental internal factors, organizational internal factors, and strategic factors. The most important factors in the competency-based model for human resource management, in order of priority, included: effectiveness and efficiency, organization of agents, individual job satisfaction, knowledge-based strategies, managerial capabilities, proper job design, interpersonal and organizational communication, forward-looking strategies, organizational integration, and experiential and general expertise. Effectiveness and efficiency were identified as the main factors of excellent competencies, which should be prioritized in the senior management planning of the Social Security Organization. The organization of agents, individual job satisfaction, and knowledge-based strategies were other crucial factors that need to be considered in the execution of the human resource management model. These factors are vital for enhancing the performance of the Social Security Organization and improving services to various segments of society, particularly marginalized groups. Based on the findings, several recommendations for improving the performance of the Social Security Organization were provided; 1. Senior managers of the organization should consider responsibility skills, entrepreneurship, performance evaluation, and organizational culture when selecting managers; 2. It is recommended to provide modern, up-to-date technological infrastructures to improve human resource management within the Social Security Organization 3. Pursuing digital services with an emphasis on security and high quality, especially for marginalized groups, is suggested to reduce costs and enhance social services.





مدل سازی مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی های ممتاز با رویکرد کارآفرینی؛ مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی

راحیل قاسم آهنگری^۱ | محمدرضا باقرزاده^۲ | یوسف قلی پور کنعانی^۳ | مجتبی طبری^۴

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.
رایانامه: rahilahangari80@gmail.com

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.
(نویسنده مسئول). رایانامه: dr.mr.bagherzadeh@gmail.com

۳. گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.
رایانامه: gholipourkanani@iau.ac.ir

۴. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.
رایانامه: mo_tabari@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل اجرایی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی های ممتاز با رویکرد کارآفرینی در سازمان تأمین اجتماعی است. این پژوهش، از نظر هدف، توسعه ای؛ از لحاظ رویکرد، کیفی و با روش فراترکیب انجام شده است. بر این اساس، جامعه مورد مطالعه پژوهش، شامل مجموعه مقالاتی است که در بازه زمانی سال های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۳ و با محوریت شایستگی های ممتاز در مدیریت منابع انسانی به چاپ رسیده اند. نویسندگان با جستجو در میان پایگاه های علمی مطرح داخلی و خارجی ۶۲ مقاله را از میان ۲۸۷ مقاله برگزیده و پس از تحلیل محتوای آن ها، مقوله ها و مفاهیم استخراج شده و اولویت سنجی آن ها با بهره گیری از روش آنتروپی شانون انجام شد. یافته های پژوهش، در قالب ۴۲ مفهوم و ۱۰ مقوله در ۳ گروه عوامل درون دولتی، عوامل درون سازمانی و عوامل راهبردی دسته بندی شد. مقوله های اثربخشی و کارایی، سازمان دهی کارگزاران، رضایت فردی از شغل، راهبردهای دانش بنیان، توانایی های مدیریتی، طراحی مناسب شغل، ارتباطات میان فردی و سازمانی، راهبردهای آینده نگر، یکپارچه سازی سازمانی و تخصص های تجربی و عمومی به ترتیب بیشترین ضریب اهمیت را داشتند. نتایج پژوهش نشان داد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی های ممتاز با توجه به ماهیت کارآفرینانه خود، بر سیاست های رشد و ارائه بهینه خدمات سازمان تأمین اجتماعی به مثابه یک سازمان مهم و اثرگذار دولتی تأثیرات بسزایی گذارده و افزایش مسئولیت پذیری این سازمان را به همراه خواهد آورد.

نوع مقاله:

مقاله علمی - پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۹/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۷

دسترسی آنلاین: ۱۴۰۳/۰۹/۰۷

کلیدواژه ها:

اثربخشی،
شایستگی های ممتاز،
کارآفرینی،
ماهیت کارآفرینانه،
نیروی انسانی کارآمد.

آموزش و مدیریت کارآفرینی، دوره ۳، شماره ۳، سال ۱۴۰۳، صفحات ۱۴۰-۱۱۵

استناد: قاسم آهنگری، راحیل؛ باقرزاده، محمدرضا؛ قلی پور کنعانی، یوسف؛ طبری، مجتبی (۱۴۰۳). مدل سازی مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی های ممتاز با رویکرد کارآفرینی؛ مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی. آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۳(۳)، ۱۴۰-۱۱۵. doi: 10.22126/eme.2024.11316.1122



© نویسندگان

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2024.11316.1122>

ناشر: دانشگاه رازی

مقدمه

اساساً فرایند تحقق توسعه در نظام‌های سیاسی- اداری کشورها منوط به تحقق چند پیش‌شرط مهم است. نخست؛ طرح، اجرا و نظارت مستمر بر چشم‌اندازها و برنامه‌های توسعه؛ دوم؛ وجود قوانین اداری اثرگذار و پایبندی به رعایت آن؛ سوم؛ تأمین زیرساخت‌های مالی- تکنولوژیکی لازم؛ چهارم دانش و فناوری مدرن و در نهایت نیروهای انسانی کارآمد، متخصص و متعهد (چالرمچایکیت و همکاران^۱، ۲۰۲۴). در این میان، با توجه به شرایط حاکم بر نظام‌های سیاسی مختلف، بالطبع روند اتخاذ و اجرای برنامه‌های توسعه نیز متفاوت است. از طرفی با توجه به شرایط رقابتی گسترده به‌ویژه در حوزه‌های اقتصادی، تجاری، خدماتی، آموزشی و حتی بهداشت و درمان، نهادها و سازمان‌های مختلف کشورها توجه و تمرکز اصلی خود را معطوف به سه موضوع مهم و اصلی نموده‌اند: نخست؛ برخورداری از جدیدترین متدهای مدیریتی در سطوح مختلف؛ دوم؛ تلاش برای ارائه بالاترین، بیشترین و بهترین کیفیت خدمات و در نهایت تلاش برای دستیابی به یک ثبات متقن (ویلیامسون و آسکناس^۲، ۲۰۲۴). این موضوع به‌ویژه هنگامی که سازمان‌ها در شرایط ناپایدار محیطی و بحران‌های مختلف قرار می‌گیرند، از اهمیت بالایی برخوردار می‌گردد به‌گونه‌ای که ثبات و بقای بسیاری از سازمان‌ها منوط به تحقق موارد مذکور است (جنا و نایاک^۳، ۲۰۲۳).

با دقت و تأمل بر موارد مطرح شده بایستی به این موضوع مهم اشاره داشت که دو مفهوم دانش سازمانی شامل برخورداری از علم و متدهای نوین فناوری، تکنولوژیکی و دانش سازمانی به همراه اصل شایسته‌سالاری در انتصاب نیروهای نخبه (اعم از مدیران و کارگران) به نظر عوامل اصلی باشند که بتوان با تمرکز و توجه بر آنان به بخش بسیار مهمی از اهداف مورد نظر و چشم‌اندازهای پیشرفت و پیش‌برد اهداف سازمانی دست یافت (روبینت^۴، ۲۰۲۴)؛ بنابراین، شرایط حساس و مبتنی بر رقابت عصر کنونی در میان سازمان‌ها، عناصر دوگانه دانش و فناوری لازم و نیروی انسانی کارآمد را برای هر سازمانی گریزناپذیر کرده است. نیروی انسانی کارآمد، چه در خوانش سنتی و چه در مفهوم نوین آن، تداعی‌کننده حضور عناصر انسانی لازم، کافی و توانمندی است که بتواند اولاً اهداف مورد نظر سازمان‌ها را به اجرا گذارد؛ ثانیاً قابلیت ارتقاء و کسب مستمر دانش و آموزش لازم را داشته باشد و ثالثاً قابلیت شناسایی و تطابق با شرایط مختلف محیطی را داشته باشد و در نهایت آنکه قابلیت رقابت و ارائه رویکردهای نوین و توانمندی نوآوری را از خود نشان دهد (کاستیلو فیتو و همکاران^۵، ۲۰۲۲).

در کنار نیروی انسانی کارآمد، لازمه مهم دیگری با عنوان مدیریت منابع انسانی را در این رابطه بایستی طرح نمود. مدیریت منابع انسانی در تعریف اولیه به معنای اقداماتی است که در خلال آن فرایند جذب و استخدام، آموزش، ارتقاء کارآیی، نوآوری، کسب مهارت‌های نوین و حقوق و مزایا و... به اجرا درآمده تا در نهایت توانمندی‌های لازم یک سازمان جهت نیل به اهداف مورد نظر محقق و تکمیل گردد (کاسپرینی و همکاران^۶، ۲۰۲۴). بدیهی است در چنین شرایطی، اهمیت فزاینده مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌ها بسیار ملموس است. به بیانی دیگر، نهادها و سازمان‌ها به هر میزان از نیروی توانمند علمی- اجرایی برخوردار

1. Chalermchaikit et al.
2. Williamsson & Akenas
3. Jena & Nayak
4. Robinette
5. Castillo-Feito et al.
6. Casprini et al.

باشند اما مادامی که بهره‌ای از مدیریت توانمند نداشته نباشند، نمی‌توان به موفقیت آن امید چندانی داشت. به همین جهت، سازمان‌ها همواره در راستای مدیریت بهینه، به مفهومی با عنوان «شایستگی مدیران سازمانی» توجه شایانی نموده‌اند.

در واقع، انتخاب و انتصاب مدیران شایسته به‌منظور شناسایی، جذب و مدیریت افراد مستعد مستلزم طراحی و پیاده‌سازی یک الگوی اثربخش بر اساس شایستگی‌های مدیریتی و شناخت انواع شایستگی‌های مدیریتی الزامی و بسیار اثربخش است. الگویی که قادر باشد افراد مستعد و شایسته را در حوزه‌های مدیریتی و دیگر موقعیت‌های کلیدی مورد نیاز در سازمان شناسایی و انتخاب کند. چنانچه گزینش و انتصاب افراد در رده‌های مختلف سازمانی به‌ویژه سطوح مدیریتی بر اساس معیارهای یک مدل استاندارد و بومی انجام گیرد، عملکرد کارکنان بهبود یافته و اهداف سازمان تحقق خواهد یافت زیرا مدیران ارشد به‌عنوان مهم‌ترین عامل پرورش و توسعه منابع انسانی شناخته شده و در صورتی می‌توانند به‌عنوان عاملی مؤثر جهت شناسایی و پرورش شایستگی‌ها و استعدادها ایفای نقش کنند که خودشان از شایستگی‌های لازم و کافی برخوردار باشند (گوپتا و جانگرا، ۲۰۲۴). بر این اساس و با توجه به اهمیت و ضرورت وجود مدیران شایسته برای انتصاب و مدیریت کارکنان شایسته، دو پرسش چالش‌برانگیز مطرح می‌شود:

نخست؛ سازمان‌ها چگونه و با استفاده از چه روشی می‌توانند از دقت و صحت تصمیم‌گیری‌های خود در انتخاب انتصاب مدیران شایسته اطمینان حاصل کنند؟

دوم؛ سازمان‌ها به‌منظور شناسایی و جذب مدیران شایسته باید بر اساس کدام الگو و شایستگی‌های مدیریتی و با چه ابزاری تصمیم بگیرند؟

جمهوری اسلامی ایران، با توجه به شرایط سیاسی-اقتصادی با طیف وسیعی از مسائل مرتبط با عملکرد، مدیریت، نظارت و ارزیابی سازمان‌ها و نهادهای اقتصادی-اجتماعی و موضوعات مرتبط با آن مواجه بوده است. از یک‌سو، بنا بر مسئله مهم تحریم‌ها، بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای اقتصادی با چالش‌های عدیده‌ای مواجه شده‌اند که این موضوع در حوزه‌های فناوری، تکنولوژیکی، آموزشی و حتی بهداشت و درمان نیز سرایت نموده است و از طرفی با توجه به حجم بالای تقاضاهای عمومی در حوزه‌های یادشده، لاجرم بایستی به تدبیری اساسی و چاره‌جویی‌های لازم مبادرت نمود. یکی از سازمان‌های مهم دولتی کشور، سازمان تأمین اجتماعی است که در حوزه‌های بیمه، اشتغال، کارآفرینی، بهداشت و درمان و کارگری، کارفرمایی و بازنشستگی بسیار مهم و اثرگذار است به‌گونه‌ای که طیف گسترده‌ای از جمعیت کشور به نحوی مستقیم یا غیرمستقیم با این سازمان سروکار دارند؛ بنابراین مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز جهت ارائه خدمات بهینه در این سازمان ضرورت اصلی پژوهش حاضر محسوب می‌شود. بر این اساس، مقاله حاضر، بر آن است تا با طراحی یک روش‌شناسی علمی و نظام‌مند، به پرسش اصلی زیر پاسخ دهد: «مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز با تأکید بر ماهیت کارآفرینی مبتنی بر چه مؤلفه‌هایی است؟»

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف شایستگی‌ها و لزوم کاربست آن‌ها در سازمان‌ها نخستین بار در اوایل دهه ۱۹۷۰ مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفت و به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل بهبود عملکرد سازمان‌ها پیشنهاد شدند. برای تعیین و تبیین شایستگی‌ها و کارکردهای آن‌ها تعاریف متنوعی ارائه شده است. به‌طور کلی، شایستگی ترکیبی از ویژگی‌ها و

قابلیت‌های اساسی افراد است که به عملکرد مؤثر و اثربخش آن‌ها مطابق با استانداردهای مورد انتظار منجر شده و می‌تواند کیفیت رفتار و عملکردشان را در حیطه وظایف و شرح شغلی آن‌ها پیش‌بینی کند. شایستگی صرفاً انجام وظایف مربوط به شرح شغلی افراد نیست، منظور از شایستگی توان و قابلیت فرد در به‌کارگیری و بسط دانش عمیق، نگرش و تجربیاتش در موقعیت‌های مختلف شغل مورد نظر است. کارکنان شایسته قادرند دانش، نگرش، مهارت و تجاربشان را در بستر شغلی خود تعمیم دهند. چنین قابلیت‌هایی می‌تواند ریسک‌پذیری و توان انطباق و سازگاری آن‌ها را با تغییرات به‌طور فزاینده‌ای تقویت کند (کریستینا و همکاران^۱، ۲۰۲۴).

بر این اساس، شایستگی مدیران مجموعه‌ای از قابلیت‌های ویژه و اثرگذار است که علاوه بر شایستگی‌های عمومی و تخصصی مورد نیاز سازمان، شایستگی‌های مدیریتی را نیز دربر می‌گیرد. برای تصدی پست‌های مدیریتی در سازمان‌ها برخورداری از برخی شایستگی‌های مدیریتی ضروری بوده و در اکثر موارد، مهم‌ترین شاخص‌های شایستگی مدیران مبتنی بر نگرش و بینش، دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌ها و مشخصه‌های شخصیتی، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای آن‌ها تعریف شده است (لوپرستی و همکاران^۲، ۲۰۲۳).

در هر سازمانی شایستگی‌های مدیریتی باید مورد بررسی قرار بگیرد تا بتوان با ارائه یک مدل جامع، بومی و منطبق بر اولویت‌ها و نیازهای سازمان، زمینه انتخاب و انتصاب مدیران شایسته را فراهم نمود. در واقع، بحث از شایستگی مدیران و کارکنان در سازمان‌ها و یا الگوهای پیشنهاد شده در پژوهش‌ها بدون اتخاذ رویکرد بومی‌سازی با شکست مواجه خواهد شد. این مدل‌ها تنها می‌توانند مبنایی برای تفکر در باره شایستگی‌های مدیریتی و راهنمایی برای عدم تکرار اشتباهات و یا به کار بستن راهکارهای مثبت و مفید باشد. سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های اثرگذار و مهم دولتی باید تعیین شایستگی‌های مدیریتی و تدوین مدل شایستگی را به‌عنوان یک استراتژی اثربخش، بلندمدت و مستمر تلقی کنند تا عملکرد سازمان بهبود یافته و اهدافش محقق شود. دستیابی به مدیران و کارکنانی شایسته، مستعد و هدفمند امری یک‌باره، اتفاقی و تصادفی نیست و مستلزم صرف زمان، هزینه و مطالعه است. همچنین، سازمان‌ها برای تعیین شایستگی‌های مدیریتی باید مأموریت، چشم‌انداز، اهداف، ارزش‌ها، فرهنگ و جو سازمان را بررسی کرده و در اولویت قرار دهند. از نظرات، انتقادات و پیشنهادهای تمام ذی‌نفعان تأثیرگذار داخلی و خارجی سازمان برای تعیین و شناسایی شایستگی‌های مدیریتی بهره بگیرند (وانگ و همکاران^۳، ۲۰۲۳).

به‌طور کلی، در محیط کسب‌وکار و به طبع آن تغییرات پیش‌آمده در منابع انسانی، نیازمند مدیرانی با توانمندی بسیار بیشتر از گذشته است. دیوید اولریچ^۴ با عنوان «شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی» از آن‌ها یاد می‌کند. ایفای این نقش‌ها و دستیابی به این درک و تحلیل، مستلزم مشارکت مدیران و متخصصان منابع انسانی در جلسات تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان‌هاست، اما حضور مؤثر در این جلسات، به‌نوبه خود مستلزم آن است که این مدیران و متخصصان از قابلیت‌ها، مهارت‌ها و دانش متفاوت و گسترده‌ای برخوردار باشند. در مطالعه‌ای که از سوی مؤسسه "Corporate Leadership Council" صورت پذیرفت، مشخص شد که مدیران و کارشناسان منابع انسانی در سه قابلیت مهم و استراتژیک با ضعف و ناکارآمدی مواجه هستند:

≠ شم کسب‌وکار^۵

1. Cristina et al.
2. Lo Presti et al.
3. Wang et al.
4. David Ulrich
5. Business Acumen

≠ درک جامع مسائل و مفاهیم مالی^۱

≠ فهم رفتار بازار^۲ (سوامیناثان و همکاران^۳، ۲۰۲۳).

در هر یک از نقش‌ها واحد منابع انسانی در حال گذار از فعالیت‌های خرد^۴ به فعالیت‌های کلان^۵ است؛ به عبارت دیگر در هر الگو و نقش مدیران و متخصصان منابع تلاش می‌کنند تا فعالیت‌های خود و خدماتی که ارزش افزوده زیادی تولید نمی‌کنند را به پیمانکاران بیرونی واحد صلاحیت بسپارند. از یک مجری به یک تواناساز تبدیل شوند. بر فعالیت‌های بلندمدت و آینده‌ساز سازمان متمرکز شوند. سهم و مشارکت بیشتری را برای مدیران صف ایجاد و تسهیل نمایند. خود و واحدهای سازمان را بیش از قبل همراه هم‌راستا و در خدمت تحقق برنامه‌ها و اهداف استراتژیک سازمان قرار دهند (سادی و همکاران^۶، ۲۰۲۴).

در مجموع بایستی اذعان داشت بررسی و مطالعه انواع الگوهای شایستگی‌های مدیریتی نشان می‌دهد که تمرکز اصلی آن‌ها بر آن دسته از شایستگی‌هایی مدیریتی است که سبب عملکرد برتر و اثربخش مدیران در انجام وظایف و کارکردهای مدیریتی می‌شود؛ به عبارت دیگر بررسی روند کارکرد و ارزیابی مدیران مبتنی بر شایستگی‌هایی است که مدیران با اتکا بر آن‌ها قادر باشند با استفاده بهینه از منابع و در جهت ارتقاء عملکرد و تحقق اهداف سازمان برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی، هماهنگی، هدایت، کنترل و نظارت کنند. انواع شایستگی‌های مدیریتی در گرو دانش، نگرش و مهارت‌هایی است که میزان تأثیرگذاری و نفوذ مدیران را بر کارکنان و مشتریان و تمام ذی‌نفعان سازمان را تقویت می‌کند (فرناندز کاسترو و همکاران^۷، ۲۰۲۳). در همین راستا برقراری ارتباط بین شایستگی‌های فردی، نوع کسب‌وکار و محیط سازمانی در تعیین شایستگی‌های مدیریتی و تدوین مدل شایستگی بسیار مهم و ضروری است. شایستگی و شاخص‌های مورد نیاز در هر جامعه و سازمانی متفاوت بوده و نمی‌توان یک الگوی واحد و استاندارد جهت تعیین شایستگی‌های مدیریتی تمام سازمان‌ها ارائه داد اما شاخص‌های اصلی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز را می‌توان برحسب موارد ذیل برشمرد:

✓ مدیران دارای شایستگی‌های ممتاز با اتکا بر توانمندی‌های مدیریتی خود می‌توانند کارایی و اثربخشی تولید را افزایش دهند. آن‌ها منابع و عوامل مؤثر بر تولید را شناسایی کرده و سهم هر یک را در افزایش تولید مشخص می‌کنند؛

✓ مدیران دارای شایستگی‌های ممتاز نوآوری را وارد چرخه تولید می‌کنند تا سازمان بتواند با تغییرات محیطی هوشمندانه و خلاقانه عمل کند. شایستگی‌های مدیریتی و رهبری موجب تقویت رضایت شغلی و انگیزه کارکنان سازمان می‌شود و نرخ ترک کار و خروج کارکنان را کاهش می‌دهد؛

✓ مدیران دارای شایستگی‌های ممتاز توانایی برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان را دارند و با تقویت هم‌افزایی و تعاملات سازمانی بهره‌وری عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهند. قابلیت یادگیری مستمر و ترغیب دیگران به یادگیری مداوم یکی از شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز مدیران و رهبران امروزی است؛

✓ مدیران دارای شایستگی‌های ممتاز برای مواجهه هوشمندانه با تغییرات آتی سازمان پیوسته یاد می‌گیرند

1. Financial Comprehension
2. Understanding Market Issues
3. Swaminathan et al.
4. Micro
5. Macro
6. Saadi et al.
7. Fernandez-Castro et al.

و کارکنان خود را به یادگیری و توسعه مستمر تشویق می‌کنند. قابلیت مواجهه با مسئله‌های مبهم و پیچیده و توانایی حل مسئله از دیگر شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز مدیران است؛

✓ مدیران دارای شایستگی‌های ممتاز امروزی برای برخورداری از مهارت‌های حل مسئله مستلزم تغییر نگرش و ارتقاء مدل‌های ذهنی خود هستند. مدل‌های ذهنی پیشرو، شفاف و منعطف در مواجهه با ابهام و پیچیدگی قادر به اجرای فرایندهای تجزیه و تحلیل و حل مسئله است؛

✓ مدیران دارای شایستگی‌های ممتاز تیم‌های سازنده‌ای می‌سازند. درک اینکه همه تیم‌ها باید در جهت یک هدف مشترک کار کنند، نکته اصلی برای هر مدیری است. مدیران موفق با کمک به تیم‌ها برای دستیابی به هدف مشترک و رضایت شغلی به آن‌ها نشان می‌دهند که به یکدیگر واقعاً نیاز دارند (بائک و هان^۱، ۲۰۲۴).

ساعی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان: «الگوی شایستگی منابع انسانی پروژه‌ها در حوزه مدل‌سازی اطلاعات ساختمان» با استفاده از نتایج مصاحبه‌ها، نتایج پژوهش را در قالب سه دسته کدگذاری باز، محوری و انتخابی دسته‌بندی نمودند. در بخش اول، تعداد ۶۱ مفهوم (کد) جدید شناسایی شد که در نهایت، به چارچوبی از نقش‌ها و مسئولیت‌های متخصصان که متشکل از ۳ نقش و ۱۰ مسئولیت بود، منتج شد. در بخش دوم نیز تعداد ۱۷۲ مفهوم جدید شناسایی شد که در نهایت به چارچوبی از شایستگی نقش‌های بیم که شامل ۲۰ عنوان موضوع شایستگی در ۸ مجموعه و ۳ مؤلفه شایستگی است، منتج شد. در نهایت، نتایج در دو بخش، به ۲ عنوان مسئولیت متمایز: «برنامه‌ریزی» و «توسعه فردی» از مجموعه نقش‌های بیم و نیز به ۴ عنوان شایستگی منحصربه‌فرد: «ارزیابی و بهبود مستمر»، «تمایل به یادگیری»، «صلاحیت» و «صداقت و احترام متقابل» به دست آمدند.

سعیدی و یوسفی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان: «شایستگی‌های پایداری مدیران پروژه در مدیریت پروژه‌های صنعت ساخت» لیست دوازده‌گانه‌ای از شایستگی‌های پایداری مدیران پروژه را نشان دادند که در سه دسته دانشی، مهارتی و نگرشی دسته‌بندی شده‌اند. داشتن دانش پایداری و به‌روز بودن در این حوزه، دو شایستگی با رویکرد عمده دانشی می‌باشند. در دسته مهارتی، استفاده خلاقانه از منابع موجود، داشتن شایستگی‌های بین فردی و توانایی پیاده‌سازی موضوعات مرتبط با پایداری سه شایستگی کلیدی می‌باشند؛ اما در دسته سوم که بیشترین سهم را دارد تفکر ارزش‌گرا، اخلاق‌مداری، آینده‌نگری، یادگیری مداوم، تفکر آموزش محور و رفتار مبتنی بر پایداری از مهم‌ترین شایستگی‌ها برای مدیریت پروژه پایداری می‌باشند.

حسینی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان: «طراحی الگوی شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران: روش نظریه داده بنیاد چندگانه» به این نتیجه دست یافتند که ابعاد شایستگی منابع انسانی مازندران شامل بعد فردی، بعد سازمانی و بعد اجتماعی است.

تربتی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان: «بررسی عوامل مؤثر بر فرایند استخدام مبتنی بر شایستگی در سازمان» به این نتیجه دست یافتند که شایستگی‌ها در زمینه‌های گوناگون مدیریت منابع انسانی کاربرد دارند؛ از کارکردهای فردی مانند استخدام و مدیریت عملکرد تا کارکردهای سازمانی مانند برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی ساختار، تقویت فرهنگ سازمانی و توسعه فناوری‌ها را شامل می‌شود. در واقع، شایستگی به‌عنوان شاخصه‌ای ضمنی از کارکردهای چندبعدی فرد است که به‌طور مؤثر با معیار مورد نظر یک سازمان در هم آمیخته می‌شود تا بیشترین اثربخشی در انجام وظایف را شامل شود. به‌طور کلی می‌توان نتیجه

گرفت که لزوم پیاده‌سازی صحیح شایسته‌سالاری، توجه به شایستگی‌های حرفه‌ای، فردی، رفتاری، ارتباطی و مدیریتی بوده و عوامل برون‌سازمانی، فناوری‌های دیجیتال و استخدام مبتنی بر شایستگی به‌عنوان مهم‌ترین پیش‌نیازهای شایسته‌سالاری مطرح شده و اجرای شایسته‌سالاری شامل پیامدهای درون‌سازمانی و پیامدهای فردی قلمداد شده است.

رسولی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان: «پیشایندها و پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس با تأکید بر پایداری محیطی و توسعه پایدار» نشان دادند که مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران شامل توانمندسازهای شایستگی مهارتی، شایستگی مدیریتی و شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای، توسعه مدیران، شاخصه‌های اجتماعی مدیران، تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد و شایستگی سبز، شایستگی‌های نگرشی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی آموزشی، شایستگی‌های تجاری‌سازی دانش-مهارت و فناوری، روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه و حرکت به سمت اقتدار ملی می‌شود که منجر به تحقق نتایج روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه، حرکت به سمت اقتدار ملی، مدیریت تنوع و تکرر و تقویت رابطه انسان با طبیعت می‌شوند.

- ماتهابا و انکوانه^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان: «عوامل مؤثر بر بهبود شایستگی مدیران در بیمارستان‌های دولتی منتخب استان‌های شمال غربی نیجریه» به این نتیجه دست یافتند که سه عامل اصلی شناسایی شده مربوط در این زمینه عبارت‌اند از: ۱- کیفیت امکانات زیرساختی. ۲- سیستم جذب و نظارت بر عملکرد کارکنان و ۳- نوع سیستم‌های نهادی موجود در بیمارستان.

- شیوما و همکاران^۲ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان: «شایستگی‌های مدیریت تحول‌آفرین برای تحول دیجیتال سازمانی» نشان دادند مؤلفه‌های آینده‌نگری، مدیریت بحران، قابلیت تطابق با شرایط متغیر محیطی، قابلیت رقابت‌پذیری و فناوری و تکنولوژی مدرن مهم‌ترین عوامل شایستگی‌های مدیریت تحول‌آفرین دیجیتالی محسوب می‌شوند.

- آوی و هولی^۳ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان: «بهینه‌سازی عملکرد سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با استفاده از توانمندی‌های مدیران در ارتقاء سرمایه روان‌شناختی مثبت» نشان دادند مدیران شایسته سازمانی با ارتقاء سرمایه روان‌شناختی مثبت می‌توانند تغییرات شگرفی در حوزه جذب، ایجاد انگیزه، استقرار و هدایت سرمایه انسانی سازمان ایجاد کنند.

- آپپاه کیسی و همکاران^۴ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان: «مؤلفه‌های شایستگی مدیران منابع انسانی در پایداری محیطی در میان کارگران در غنا با تأکید بر مدیریت منابع انسانی سبز» نشان دادند مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران منابع انسانی جهت پایداری محیط زیست منوط به شایستگی‌های: فردی و شخصیتی، علمی و نوآورانه، مدیریتی و اجرایی، ارتباطی و میان‌فردی و تحلیلی، فکری و استراتژیک است.

- انگوین و همکاران^۵ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان: «تأثیر شایستگی مدیریتی در یک بیماری همه‌گیر: آیا مدیران توانمندتر شرکت‌ها را از مشکل دور نگه می‌دارند؟» نشان دادند تأثیر شایستگی مدیریتی بر تاب‌آوری شرکت‌ها در میان شرکت‌هایی که در معرض بالای COVID-19 قرار دارند، بارزتر است.

1. Matlhaba & Nkoane
2. Schiuma et al.
3. Avey & Holley
4. Appiah Kissi et al.
5. Nguyen et al.

جدول ۱. ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز با تأکید بر ماهیت کارآفرینی استخراج شده از بررسی پیشینه پژوهش

ابعاد شناسایی شده														
قابلیت تطابق و پیش‌بینی پذیری	نوآوری	رقابت‌پذیری	دانش	شایسته‌سالاری	زیرساخت	قوانین و مقررات	فرهنگ سازمانی	مهارت دیجیتال	عوامل مدیریتی	عوامل سازمانی	عوامل فردی	فناوری و تکنولوژی	برنامه‌ریزی	پژوهشگران و سال انتشار اثر
	✓		✓		✓	✓						✓	✓	ساعی و همکاران (۱۴۰۳)
									✓	✓		✓		سعیدی و یوسفی (۱۴۰۳)
			✓		✓	✓	✓	✓						حسینی و همکاران (۱۴۰۳)
	✓	✓	✓	✓		✓						✓	✓	رسولی و همکاران (۱۴۰۳)
✓				✓				✓				✓		رسولی و همکاران (۱۴۰۳)
	✓													ماتهایا و انکوانه (۲۰۲۴)
✓									✓	✓		✓		شیوما و همکاران (۲۰۲۴)
		✓		✓			✓			✓	✓		✓	آوی وهولی (۲۰۲۴)
	✓	✓				✓			✓			✓		آپیه کیسی و همکاران (۲۰۲۴)
✓			✓			✓					✓		✓	انگوین و همکاران (۲۰۲۳)

جدول بالا نشان می‌دهد که اغلب ابعاد شناسایی شده شایستگی‌های ممتاز در مدیریت منابع انسانی حالت عمومی داشته و شاید جوابگوی نیازهای تخصصی سازمان‌های دولتی و اثرگذاری همچون سازمان تأمین اجتماعی نباشند. در این راستا، به نظر می‌رسد در حوزه شایستگی‌های ممتاز در این سازمان ابعاد مهم دیگری

نیز بتوانند نقش‌آفرینی کنند که خلأ آن‌ها در تحقیقات پیشین مشهود است و این دال بر وجود شکاف نظری در این زمینه است.

روش پژوهش

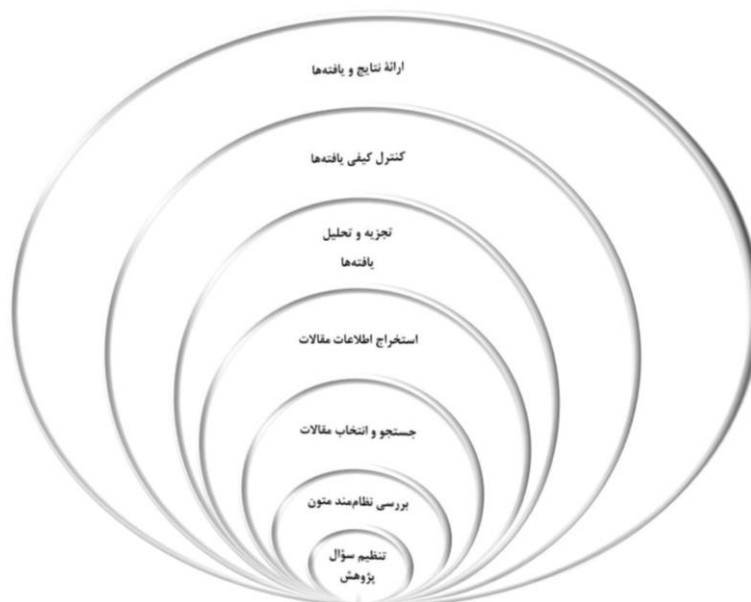
از آنجایی که هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز با تأکید بر ماهیت کارآفرینی است، بنابراین از نظر هدف توسعه‌ای است و روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی است. در پژوهش حاضر از رویکرد فراترکیب استفاده شده و در ادامه در راستای تعیین ضرایب عوامل شناسایی شده از روش آنتروپی شانون استفاده شده است. فراترکیب روشی است که جهت بررسی و ترکیب مطالعات پیشین صورت گرفته و به عبارتی به ارزیابی پژوهش‌های دیگر مبادرت می‌کند؛ بر این اساس، در روش فراترکیب، نتایج حاصل از مطالعات گذشته مورد بررسی و ارزیابی واقع می‌شود و در نهایت نتایج و یافته‌های نوینی احصاء خواهد شد (جانسون و عبدی تبری^۱، ۲۰۲۳).

جامعه آماری پژوهش، شامل مجموعه مقالاتی است که در بازه زمانی سال‌های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۳ و با موضوع شایستگی‌های ممتاز در مدیریت منابع انسانی به چاپ رسیده‌اند و نویسندگان با جستجو در میان پایگاه‌های علمی مطرح داخلی و خارجی ۶۲ مقاله را از میان ۲۷۴ مقاله برگزیدند. در ادامه و در راستای بررسی اعتبار مطالعات مورد استفاده از ابزار حیاتی کاسپ^۲ استفاده شده است که به پژوهشگران در برآورد دقت، اعتبار و اهمیت پژوهش‌ها یاری می‌رساند. از طرفی، بایستی به این نکته مهم اشاره نمود که اساساً در پژوهش‌های کیفی به‌جای استفاده از روایی و پایایی از واژه اعتمادپذیری برای سنجش کیفیت یافته‌ها استفاده می‌شود. اعتمادپذیری اشاره به این موضوع دارد که یک پژوهشگر چقدر توانسته مخاطبان خود را قانع کند که نتایج و یافته‌های ارزشمند است. هرچه توانایی پژوهشگر در اقناع مخاطبان خود بیشتر باشد، پژوهش وی قابلیت اعتماد بیشتری خواهد داشت. در این رابطه، پژوهش حاضر از روش ارزیابی لینکلن و گوبا استفاده کرده است که مشتمل بر باورپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری است. باورپذیری اشاره به قانع‌کننده بودن نتایج و یافته‌های پژوهش دارد. تأییدپذیری اشاره به این دارد که نتایج پژوهش مبتنی بر داده‌ها هستند. اطمینان‌پذیری اشاره به توانایی ابزار پژوهش در کسب نتایج سازگار و توانایی شناسایی جایی که داده‌ها از آن گردآوری شده‌اند دارد. انتقال‌پذیری پژوهش اشاره به کاربردی بودن نتایج و تعمیم به محیطی دیگر دارد (محمدپور، ۱۳۹۷).

در این راستا و جهت افزایش اطمینان‌پذیری و انتقال‌پذیری پژوهش حاضر، تلاش شده که جزئیات پژوهش که شامل داده‌ها، نتایج و شیوه انجام پژوهش است، به‌صورت کامل بیان شود. همچنین برای افزایش باورپذیری پژوهش، یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های گذشته مقایسه شدند و تلاش بر آن بود که هم‌سویی یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های گذشته بررسی شود. برای افزایش تأییدپذیری پژوهش تلاش بر آن بود که نتیجه‌گیری پژوهش مطابق با یافته‌ها و مصاحبه‌هایی باشد که با خبرگان پژوهش صورت گرفته است؛ بنابراین متن مصاحبه‌ها به همراه کدگذاری آن‌ها در اختیار مصاحبه‌شوندگان گرفت تا یافته‌ها، مورد تأیید آنان قرار گیرد.

برای فراترکیب، کیلیون و همکاران روش هفت مرحله‌ای را ارائه نموده‌اند که در پژوهش حاضر از آن استفاده شده است (کیلیون^۳، ۲۰۲۳).

1. Johnson & Abdi Tabari
2. Critical Appraisal Skills Program (CASP)
3. Killion



شکل ۱. مراحل اجرای پژوهش

مرحله اول: مشخص کردن سؤالات پژوهش

با توجه به هدف، باید به شاخص‌های پژوهش شامل چه جامعه‌ای، چه چیزی، چه زمانی و چگونه روش، پاسخ داده شود که در این رابطه، سؤالات لازم تنظیم شده است.

جدول ۲. سؤالات پژوهش

سؤالات	
شناسایی مفاهیم و تعریف مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز با تأکید بر ماهیت کارآفرینی	What (چه چیزی؟)
جامعه پژوهش، مطالعات انجام شده در حوزه شایستگی‌های ممتاز در مدیریت منابع انسانی که در مجلات معتبر علمی داخلی و خارجی منتشر شده‌اند.	Who (چه کسی؟ جامعه مطالعه)
مطالعات انجام شده در خلال سال‌های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۳	When (چه زمانی؟ محدودیت و چارچوب زمانی مطالعه)
در این پژوهش مرور ادبیات و تحلیل اسنادی مورد استفاده قرار گرفته و برای چگونگی انتخاب مطالعات از ابزار حیاتی کاسپ استفاده شد.	How (چگونه؟ روش انجام مطالعات و چگونگی انتخاب مطالعات)

مرحله دوم: بررسی ادبیات موضوع به صورت نظام‌مند

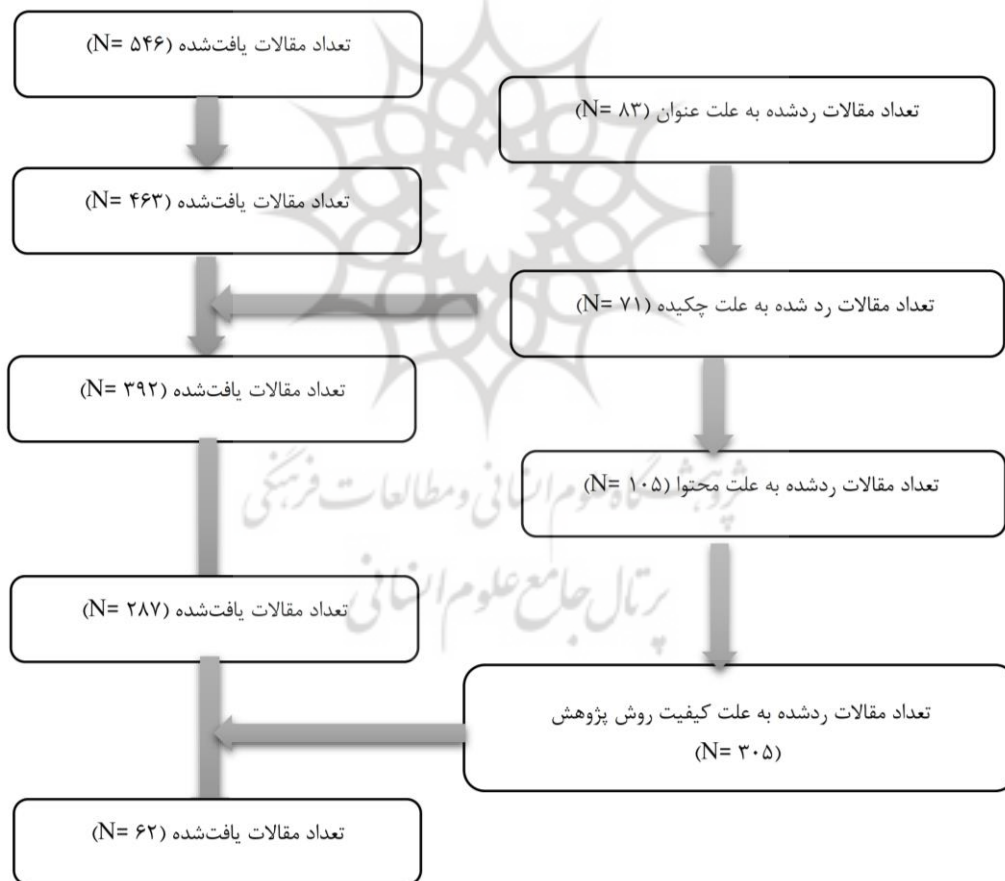
همان‌گونه که تبیین گردید، جامعه پژوهش حاضر مشتمل بر اسناد علمی مرتبط با مفهوم شایستگی‌های ممتاز در مدیریت منابع انسانی با تأکید بر ماهیت کارآفرینی که در خلال سال‌های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۳ منتشر شده بودند، می‌باشد. کلیدواژه‌های اصلی پژوهش یعنی شایستگی‌های ممتاز، کارآفرینی، مدیریت منابع انسانی، تأمین اجتماعی، خدمات اجتماعی دولتی در پایگاه‌های علمی مطرح داخلی و خارجی مانند نورمگز، مگیران، ایرانداک، ساینس دایرکت^۱، تیلور و فرانسیس^۲ و پروکوئست^۳ مورد جستجو واقع شدند. نتیجه جست‌وجو فهرستی از اسناد گوناگون شامل ۲۸۷ مقاله بود (گفتنی است که تعداد کل اسناد در حوزه مدل مدیریت منابع انسانی ۵۴۶ مورد بود اما با توجه به هدف پژوهش ۲۸۷ مورد با حوزه مورد بررسی مطابقت داشت و وارد فرایند ارزیابی گردید). مقالات انتخاب

1. Science Direct
2. Tylor & Francis
3. ProQuest

شده در چند مرحله مورد ارزیابی قرار گرفتند و برخی از آنان به علت عدم ارتباط و یا تطابق با موضوع پژوهش حذف شدند. معیار پذیرش یا رد مقالات عواملی همچون زبان تحقیق، زمان انجام مطالعه (سال انتشار)، شرایط و نوع مطالعه بوده است که بر این اساس در نهایت تعداد ۶۲ مقاله برای بررسی و تحلیل جامع و عمیق‌تر از سوی نویسندگان انتخاب شدند.

مرحله سوم: بررسی و گزینش مقالات مناسب

جهت گزینش مقالات مناسب بر مبنای الگوی مشاهده شده در شکل ۲، مؤلفه‌های گوناگونی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش مورد تأکید قرار گرفت و بر این اساس مقالات گزینش شدند. در فرایند جست‌وجو نیز شاخص‌هایی مانند عنوان، چکیده، محتوا و جزئیات مقاله (اعتبار مجلات و سال چاپ مقالات) مورد تأکید واقع شد. بر این اساس، مقالاتی که با سؤال و هدف اصلی پژوهش ارتباط چندانی نداشتند، حذف شدند. در واقع هدف اصلی در این مرحله، پالایش و حذف مقالاتی بود که بر اساس عنوان، چکیده و محتوا، تناسب چندانی باهدف پژوهش نداشتند. در جدول ۳ تعداد مقالات منتخب از پایگاه‌های علمی نشان داده می‌شود:



شکل ۲. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

جدول ۳. تعداد مقالات منتخب از پایگاه‌های علمی

نام پایگاه علمی	نورمگز	مگیران	ساینس دایرکت	تیلور و فرانسیس	پروکوئست	مجموع
تعداد مقالات	۱۶	۱۸	۱۲	۱۴	۲	۶۲

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات مقالات

در گام چهارم، مقالات گزینش‌شده نهایی جهت نیل به یافته‌ها به‌طور متناوب مورد بررسی واقع شدند. اطلاعات

مرتبط با هر یک از ۶۲ مقاله، شامل مؤلفه شایستگی‌های ممتاز در مدیریت منابع انسانی، نویسنده/ نویسندگان و سال انتشار استخراج شد و نتایج آن در جدول ثبت شد.

یافته‌ها

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در گام پنجم، بر اساس پژوهش‌های پیشین، برای هر یک از داده‌های به‌دست آمده کدی در نظر گرفته شد و مفاهیم و مقوله‌ها با مد نظر قرار دادن مفاهیم حاصل از هر کدام از کدها، دسته‌بندی و تفکیک شدند. در واقع در مرحله پنجم، هدف اصلی، دستیابی به تفسیری نوین و جامع از یافته‌هایی است که در جریان بررسی و تحلیل از میان مطالعه‌های صورت گرفته، ایجاد شدند. بر این اساس، ابتدا تمامی عوامل مستخرج از مطالعات صورت گرفته قبل به‌عنوان کد در نظر گرفته شده و در ادامه با در نظر گرفتن مفهوم کدها، موارد مشابه در یک مفهوم طبقه‌بندی شدند. مؤلفه‌های نهایی به‌دست آمده در جدول ۴ آورده شده است:

جدول ۴. مؤلفه‌های شایستگی‌های ممتاز در مدیریت منابع انسانی با تأکید بر ماهیت کارآفرینی در سازمان تأمین اجتماعی

کد محوری	مقوله	مفهوم	منبع	
عوامل درون دولتی	اثربخشی و کارایی	مسئولیت‌پذیری	کاسپرینی و همکاران (۲۰۲۴)، آوی و هولی (۲۰۲۴)، نیو ^۱	
		تغییر در نحوه عملکرد	(۲۰۲۴)، انگوین و کین دائو ^۲ (۲۰۲۳)، حشمدار و کردی (۱۴۰۱)، (۱۴۰۱)، واعظی و همکاران (۱۳۹۹)، شریفی و ملکی (۱۳۹۹).	
	توانایی‌های مدیریتی	ارتقاء کارآمدی	تقویت فرهنگ سازمانی	آپناه کیسی و همکاران (۲۰۲۴)، کونتراس ^۳ و همکاران (۲۰۲۳)، کومار وسینگ ^۴ (۲۰۲۳)، ظفر ^۵ و همکاران (۲۰۲۲)، سلیمانی و همکاران (۱۴۰۲)، گودرزی و همکاران (۱۴۰۰)
		تدوین برنامه پیشرفت نظارت و بازرسی	شایسته‌سالاری	گنورگی ^۶ و همکاران (۲۰۲۴)، سیمن ^۷ (۲۰۲۳)، عربی و همکاران (۱۴۰۲)، باباشاهی و همکاران (۱۴۰۲)، یحیی‌پور و همکاران (۱۴۰۱)، هوشمندی و هاشم‌ورزی (۱۴۰۰)
	ارتباطات میان فردی و سازمانی	استقرار مدیریت مشورتی	سیستم‌سازی کسب‌وکار	نواز ^۸ و همکاران (۲۰۲۴)، راجو ^۹ و همکاران (۲۰۲۴)، اخوان و همکاران (۱۴۰۳)، مقیمی فیروزآباد و حمداللهی (۱۴۰۱)، خاک نژاد خواجه (۱۴۰۱)، باغستانی (۱۴۰۰)
		مدیریت فرایندهای تجاری	بهینگی عملکرد سازمان	رامان و همکاران ^{۱۰} (۲۰۲۴)، ریدوی علی و همکاران ^{۱۱} (۲۰۲۴)، استوجان ایلچ ^{۱۲} (۲۰۲۳)، ژینگ شو و زیجیانگ ^{۱۳} (۲۰۲۲)، افراسیابی و همکاران (۱۴۰۱)، تقوایی و زارع (۱۴۰۰)
	سازمان‌دهی کارگزاران	برنامه‌ریزی توسعه شغلی	احساس مالکیت نسبت به آن کار	افزایش توانایی رقابتی
		یکپارچه‌سازی سازمانی	پیوستگی سامانه‌ها و نرم‌افزارها	تعاملات بین سازمانی

1. Niu
2. Nguyen & Kien Dao
3. Contreras
4. Kumar & Singh
5. Zafar
6. Gregory
7. Seaman
8. Nawaz
9. Raju
10. Raman et al.
11. Ridoy Ali et al.
12. Stojan Ilic
13. XingShu & ZiXiang

کاهش هزینه‌ها

افزایش امنیت

ادامه جدول ۴. مؤلفه‌های شایستگی‌های ممتاز در مدیریت منابع انسانی با تأکید بر ماهیت کارآفرینی در سازمان تأمین اجتماعی

کد محوری	مقوله	مفهوم	منبع
عوامل درون‌سازمانی	تخصص‌های تجربی و عمومی	چابکی سازمانی تقسیم کار مبتنی بر خودگزینی همسان‌سازی کارکنان با وظایف	لاتابهاوان ^۱ و همکاران (۲۰۲۴)، آکداگ ^۲ (۲۰۲۴)، کوبیس ^۳ (۲۰۲۲)، یزدانی و حکیمی نیا (۱۴۰۳)، اکبری (۱۴۰۰)، دادمهر و همکاران (۱۴۰۲)
	رضایت فردی از شغل	ارائه خدمات بهتر ترغیب مشتریان جذب مشتریان رضایت مشتریان	لیانو و تناکیس ^۴ (۲۰۲۳)، لاریا ^۵ (۲۰۲۳)، فرناندز و ماچادو ^۶ (۲۰۲۲)، نصیری و همکاران (۱۴۰۳)، اکبری امامی (۱۴۰۰)، شهوزیان و هاشمی قینانی (۱۳۹۹)
عوامل راهبردی	طراحی مناسب شغل	بینش سازمانی مشارکت بالا و مشورت خواهی تصمیم‌گیری عقلانی خلاقیت محوری آگاهی از توسعه محیطی	ورما و همکاران ^۷ (۲۰۲۳)، شوارز و همکاران ^۸ (۲۰۲۳)، سوما و همکاران ^۹ (۲۰۲۳)، میکوک و همکاران ^{۱۰} (۲۰۲۲)، احسانی فرید و همکاران (۱۴۰۲)، نیک نژاد (۱۴۰۱)، مهتاب و پورحیدری دیلمی (۱۴۰۱)
	راهبردهای آینده‌نگر	شناسایی چالش‌های محیطی مدیریت بحران بسیج سازمانی بالا آینده‌پژوهی انعطاف‌پذیری	ادی و بویور (۲۰۲۳)، یاگمورو میروانگ ^{۱۱} (۲۰۲۳)، چاترجی و همکاران ^{۱۲} (۲۰۲۲)، داسیلوا و همکاران ^{۱۳} (۲۰۲۲)، ساکس و همکاران ^{۱۴} (۲۰۲۲)
عوامل راهبردی	راهبردهای دانش‌بنیان	اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش زنجیره‌های بلوکی دانشی سیستم مدیریت کیفیت توسعه ظرفیت جذب دانش حکمرانی دانش سازمانی یادگیری بازاریابی	درنخان و همکاران ^{۱۵} (۲۰۲۳)، تان پام و همکاران ^{۱۶} (۲۰۲۳)، انگوین و همکاران (۲۰۲۳)، وانی ^{۱۷} (۲۰۲۳)، طبیعی رهنی و مدبر (۱۴۰۰)، فروتن اقلیدی و سید نقوی (۱۴۰۰)، حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)

گام ششم: کنترل کیفی یافته‌ها

در این مرحله، اساساً جهت حفظ کیفیت یافته‌ها، از شاخص کاپا استفاده خواهد شد. شاخص کاپا زمانی مورد

1. Lathabhavan
2. Akdag
3. Kobis
4. Lianou & Fthenakis
5. Laraia
6. Fernandes & Machado
7. Verma et al.
8. Schwarz et al.
9. Somma
10. Mei Kuok et al.
11. Yagmur & Myrvang
12. Chatterjee
13. Da Silva
14. Saks
15. Drenkhan
16. Tan Pham
17. Wani

استفاده واقع می‌شود که پاسخ‌دهندگان به اولویت‌بندی پاسخ‌ها مبادرت نموده و در ادامه به ارزیابی میزان توافق آنان بپردازند. از آنجایی که در پژوهش کنونی، جهت استخراج عوامل از مجموعه مطالعات پیشین به‌مثابه کد استفاده شد؛ بنابراین با در نظر گرفتن شباهت‌های مفهومی، مقوله‌های نوینی شناسایی شده که در ادامه جهت ارزیابی و در نهایت اولویت‌بندی آنان از سوی خبرگان از شاخص کاپا استفاده شد. این شاخص عددی بین صفر و یک بوده و هرچه شاخص مذکور به عدد یک متمایل‌تر باشد حاکی از توافق زیاد رتبه‌دهندگان خواهد بود. میزان شاخص در سطح اطمینان ۰,۰۰۰ عدد ۰/۸۴۴ به دست آمد که با توجه به کمتر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض استقلال مقوله‌های به‌دست آمده رد می‌شود و در نهایت نشان می‌دهد که استخراج کدها دارای پایایی مناسب است.

مرحله هفتم: ارائه نتایج

بر اساس روش آنتروپی شانون^۱، می‌توان به لحاظ کمی به طراحی مدل اجرایی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز با تأکید بر ماهیت کارآفرینی در سازمان تأمین اجتماعی مبادرت نمود. بر اساس این روش، ابتدا کدها بر اساس مقوله‌ها که به‌عنوان فراوانی به دست آورده شده و با بهره‌گیری از بار اطلاعاتی هر یک، میزان اهمیت محاسبه می‌شود. بر اساس روش آنتروپی شانون، پردازش داده‌ها در بحث تحلیل فراترکیب با نگاهی جدید مطرح می‌شود و تحلیل فراترکیب بسیار قوی‌تر و معتبرتر عمل می‌کند. ابتدا باید فراوانی هر یک از مقوله‌های شناسایی شده بر اساس تحلیل فراترکیب مشخص شود، سپس بر اساس روش آنتروپی شانون ضریب اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه می‌گردد. برای محاسبه بار اطلاعاتی، عدم اطمینان و ضریب اهمیت مفاهیم از روابط زیر استفاده خواهد شد:

$$E_j = -K \sum p_{ij} \times \ln p_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, m \quad k = \frac{1}{\ln m} \quad (۱)$$

$$W = \frac{d_j}{\sum d_j} \quad d_j = 1 - E_j \quad (۲)$$

همچنین علاوه بر وزن هر یک از مفاهیم، رتبه کل نیز محاسبه شده است. جدول ۵ رتبه‌بندی و ضریب اهمیت عوامل شناسایی شده را نشان می‌دهد.

جدول ۵. رتبه‌بندی و ضریب اهمیت مؤلفه‌های شناسایی شده

رتبه کل	رتبه مفهوم	ضریب اهمیت	عدم اطمینان	$\sum p_{ij} \times \ln p_{ij}$	فراوانی	مفهوم	مقوله
	۲	۰/۱۴۸	۰/۱۴۶	-۰/۲۶۸	۸	مسئولیت‌پذیری	
	۱	۰/۱۵۰	۰/۱۴۲	-۰/۲۷۴	۷	تغییر در نحوه عملکرد	
۱	۳	۰/۱۴۲	۰/۱۵۴	-۰/۲۸۰	۹	دستیابی به مزیت رقابتی	اثربخشی و کارایی
	۴	۰/۱۴۰	۰/۱۴۸	-۰/۲۶۶	۶	ارتقاء کارآمدی	
	۱	۰/۱۵۰	۰/۱۴۲	-۰/۲۷۴	۷	تقویت فرهنگ سازمانی	
	۲	۰/۱۴۴	۰/۱۵۸	-۰/۲۲۴	۸	شایسته‌سالاری	
۵	۳	۰/۱۴۰	۰/۱۴۴	-۰/۲۲۸	۷	تدوین برنامه پیشرفت	توانایی‌های مدیریتی
	۱	۰/۱۵۲	۰/۱۵۲	-۰/۲۲۲	۹	نظارت و بازرسی	
۷	۲	۰/۱۵۰	۰/۱۲۵	-۰/۱۸۶	۶	استقرار مدیریت مشورتی	ارتباطات میان فردی و

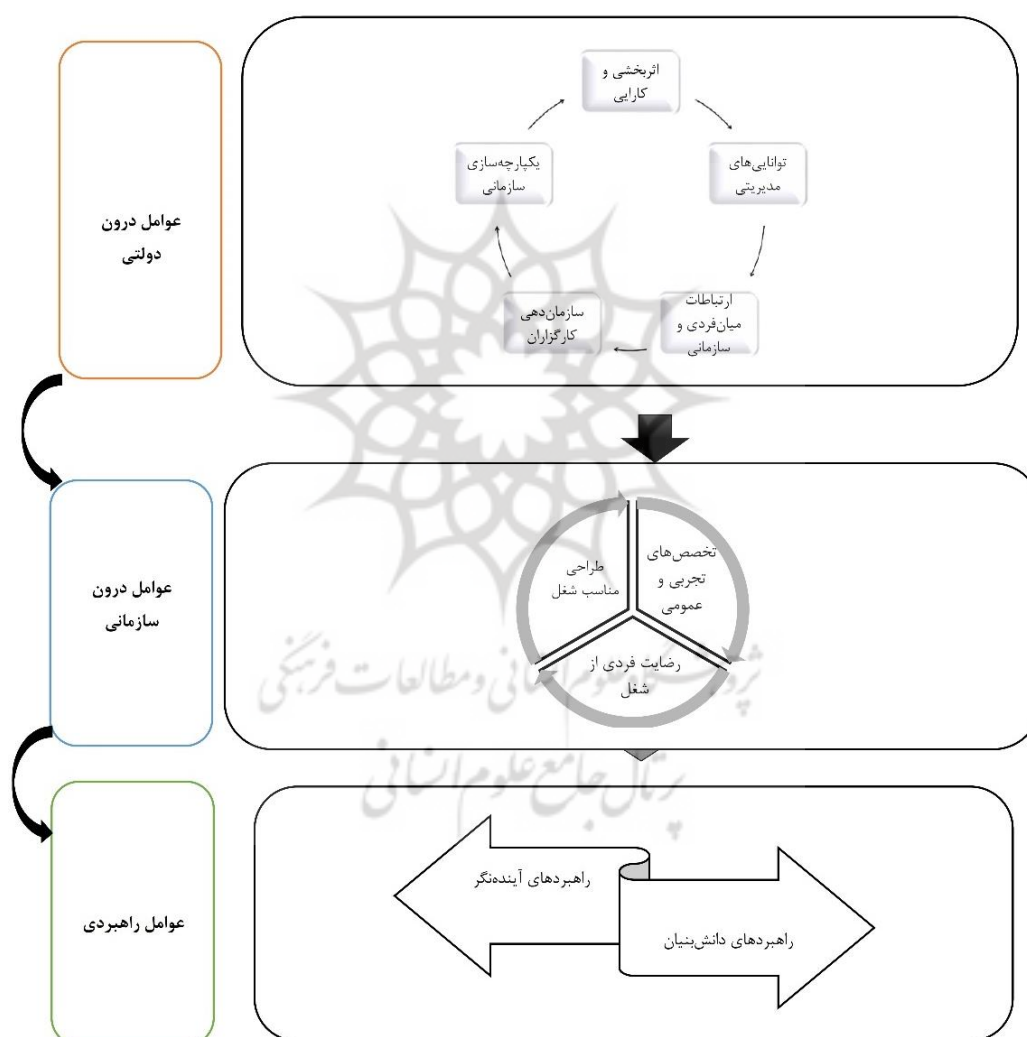
۱	۰/۱۵۶	۰/۱۳۷	-۰/۱۸۰	۸	سیستم‌سازی کسب‌وکار	سازمانی
۴	۰/۱۴۲	۰/۱۳۸	-۰/۱۹۴	۵	مدیریت فرایندهای تجاری	
۱	۰/۱۵۹	۰/۱۷۵	-۰/۲۲۴	۴	بهبود عملکرد سازمان	
۲	۰/۱۴۷	۰/۱۵۴	-۰/۲۴۰	۸	برنامه‌ریزی توسعه شغلی	سازمان‌دهی کارگزاران
۳	۰/۱۴۲	۰/۱۶۳	-۰/۲۴۶	۳	احساس مالکیت نسبت به آن کار	

ادامه جدول ۵. رتبه‌بندی و ضریب اهمیت مؤلفه‌های شناسایی شده

رتبه کل	رتبه مفهوم	ضریب اهمیت	عدم اطمینان	ζP_{ij}^{*in} p_{ij}	فراوانی	مفهوم	مقوله
	۴	۰/۱۶۲	۰/۱۳۹	-۰/۲۴۴	۲	افزایش توانایی رقابتی	
	۱	۰/۱۷۸	۰/۱۳۴	-۰/۲۲۸	۶	پیوستگی سامانه‌ها و نرم‌افزارها	
۹	۲	۰/۱۷۰	۰/۱۲۵	-۰/۲۲۵	۸	تعاملات بین سازمانی	یکپارچه‌سازی سازمانی
	۵	۰/۱۵۴	۰/۱۱۴	-۰/۲۷۴	۳	کاهش هزینه‌ها	
	۳	۰/۱۶۶	۰/۰۹۸	-۰/۳۱۴	۵	افزایش امنیت	
	۲	۰/۱۳۸	۰/۱۸۶	-۰/۲۳۸	۹	چابکی سازمانی	
۱۰	۱	۰/۱۴۶	۰/۱۴۳	-۰/۲۳۵	۶	تقسیم کار مبتنی بر خودگزینی	تخصص‌های تجربی و عمومی
	۳	۰/۱۲۴	۰/۱۵۹	-۰/۲۴۴	۸	همسان‌سازی کارکنان با وظایف	
	۲	۰/۱۶۱	۰/۱۵۰	-۰/۲۲۸	۸	ارائه خدمات بهتر	
	۴	۰/۱۴۸	۰/۱۲۸	-۰/۲۴۰	۷	ترغیب مشتریان	
۳	۳	۰/۱۵۶	۰/۱۳۲	-۰/۲۵۶	۵	جذب مشتریان	رضایت فردی از شغل
	۱	۰/۱۶۷	۰/۱۳۴	-۰/۲۶۴	۶	رضایت مشتریان	
	۴	۰/۱۵۳	۰/۱۲۱	-۰/۲۶۸	۲	یادگیری بازاریابی	
	۱	۰/۱۴۵	۰/۱۳۲	-۰/۲۵۶	۹	بینش سازمانی	
	۴	۰/۱۲۸	۰/۱۲۷	-۰/۱۶۳	۵	مشارکت بالا و مشورت‌خواهی	
۶	۵	۰/۱۲۲	۰/۱۱۷	-۰/۲۴۶	۶	تصمیم‌گیری عقلانی	طراحی مناسب شغل
	۳	۰/۱۳۶	۰/۰۹۸	-۰/۲۵۳	۸	خلاقیت محوری	
	۲	۰/۱۲۰	۰/۱۲۴	-۰/۲۳۵	۷	آگاهی از توسعه محیطی	
	۱	۰/۱۶۴	۰/۱۲۵	-۰/۲۵۱	۹	شناسایی چالش‌های محیطی	
	۳	۰/۱۵۶	۰/۱۲۸	-۰/۲۴۷	۷	مدیریت بحران	
۸	۴	۰/۱۵۲	۰/۱۳۴	-۰/۲۵۴	۶	بسیج سازمانی بالا	راهبردهای آینده‌نگر
	۲	۰/۱۶۰	۰/۱۳۲	-۰/۲۴۱	۸	آینده‌پژوهی	
	۵	۰/۱۴۴	۰/۱۲۸	-۰/۲۴۴	۵	انعطاف‌پذیری	
	۱	۰/۱۶۸	۰/۱۱۸	-۰/۲۲۷	۹	اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش	
	۴	۰/۱۵۶	۰/۱۳۲	-۰/۲۱۵	۶	زنجیره‌های بلوکی دانشی	
۴	۵	۰/۱۵۲	۰/۱۳۰	-۰/۲۲۰	۵	سیستم مدیریت کیفیت	راهبردهای دانش‌بنیان
	۳	۰/۱۶۰	۰/۱۳۷	-۰/۲۳۲	۷	توسعه ظرفیت جذب دانش	
	۲	۰/۱۶۴	۰/۱۳۳	-۰/۲۲۸	۸	حکمرانی دانش سازمانی	
	۶	۰/۱۵۰	۰/۱۳۱	-۰/۲۲۲	۴	یادگیری بازاریابی	

بر اساس ضرایب به‌دست آمده، مشخص شد که اثربخشی و کارایی دارای بیشترین ضریب اهمیت است و بالاترین رتبه را کسب کرده است. سازمان‌دهی کارگزاران در رتبه دوم و رضایت فردی از شغل در رتبه سوم قرار دارند. از آنجایی که ضرایب مؤلفه‌ها اعدادی نزدیک به یکدیگر است، توجه به این نکته ضروری است که در فرایند تحقق مدل اجرایی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز با تأکید بر ماهیت کارآفرینی در سازمان تأمین اجتماعی تمامی این عوامل باید در کنار هم مد نظر قرار گیرند. در واقع، در فرایند اجرایی مدیریت منابع

انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز هر عامل نقش و کارکرد منحصر به فردی ایفا می‌کند که در سیستم پویا و پیچیده سازمان تأمین اجتماعی در حال تعامل با سایر عوامل در جهت رسیدن به سطح بالایی از کارایی هستند. از طرفی امروزه شتاب تغییرات در نظام خدمات‌رسانی در سازمان تأمین اجتماعی اعم از فعالیت‌های حوزه بیمه، بهداشت و... ملموس‌تر از گذشته است و فرایند اجرایی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز با تأکید بر ماهیت کارآفرینی می‌تواند پاسخ مناسبی به چنین تغییراتی باشد؛ زیرا با چنین رویکردی عوامل متعددی به صورت منسجم مطرح می‌شوند که در نهایت به‌عنوان راهکاری جهت مقابله با تغییرات سریع محیط اقتصادی به شمار می‌روند. شکل ۳ مدل اجرایی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز در سازمان‌های دولتی اثرگذار جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر سازمان تأمین اجتماعی را نشان می‌دهد:



شکل ۳. مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز با تأکید بر ماهیت کارآفرینی در سازمان تأمین اجتماعی

بحث

اساساً شایستگی را می‌توان با مدیریت عملکرد، توسعه و بهبود بخشید. با شناسایی زمینه‌هایی که کارکنان فاقد شایستگی لازم شغل خود هستند، مدیران می‌توانند فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای را فراهم کنند تا به آنها کمک کند که دانش و مهارت‌های لازم برای انجام کارشان را به‌طور مؤثر کسب کنند که این به‌نوبه خود می‌تواند منجر به بهبود عملکرد و نتایج بهتر برای سازمان شود. مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی یک سیستم ارزیابی به

نام چارچوب شایستگی است و مجموعه‌ای از مهارت‌های کامل کارکنان را شامل می‌شود که عملکرد کارکنان بر اساس این سیستم بررسی و ارزیابی می‌گردد. این شیوه مدیریتی روی مهارت‌ها و ویژگی‌های کارکنان در جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها در محل کار تمرکز دارد. مدیران از مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی برای بهبود کارایی، بالا بردن روحیه کارکنان و کاهش هزینه‌های آموزش استفاده می‌کنند. این روش برای بهبود عملکرد در یک موقعیت شغلی یا قرار دادن اعضای یک سازمان در موقعیت‌هایی متناسب با مهارت‌های آن‌ها به کار می‌رود. به‌طور کلی، مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی ممتاز، عملکرد کارکنان و پیشرفت آنان را بر اساس آخرین نتایج ارزیابی شایستگی تعیین می‌کند. در این نوع سیستم، کارمند با عملکرد گذشته خود سنجیده می‌شود و لزوماً در سطوح مهارت شایستگی خود با سایر کارکنان رقابت نمی‌کند. مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی همچنین شامل پاداش دادن به کارکنانی است که استانداردهای شایستگی را کسب کرده یا از آن فراتر رفته‌اند. به‌طور کلی، در مواردی که کارکنان در یک یا چند شایستگی بهبود پیدا کنند، به آن‌ها جوایزی اهدا می‌شود. درک انواع مختلف برنامه‌های کاربردی سیستم مدیریت عملکرد، کلیدی برای استفاده حداکثری از ابزارها و تکنیک‌های موجود است. یک سیستم مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی به مدیران کسب‌وکار و متخصصان منابع انسانی این توانایی را می‌دهد تا بفهمند چگونه استعدادهای مختلف را به‌صورت یکپارچه در سراسر نیروی کار توزیع کنند.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در صدد طراحی مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز با تأکید بر ماهیت کارآفرینی در سازمان تأمین اجتماعی بوده است. بر اساس نتایج حاصل از به‌کارگیری روش فراترکیب و بررسی مطالعات گذشته ۴۲ مفهوم در قالب ۱۰ مقوله و در سه دسته عوامل درون‌دولتی، درون‌سازمانی و راهبردی دسته‌بندی شدند. مؤلفه‌های اصلی مدل اجرایی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز در سازمان تأمین اجتماعی با توجه به ضریب اهمیت به ترتیب عبارت‌اند از: اثربخشی و کارایی، سازمان‌دهی کارگزاران، رضایت فردی از شغل، راهبردهای دانش‌بنیان، توانایی‌های مدیریتی، طراحی مناسب شغل، ارتباطات میان فردی و سازمانی، راهبردهای آینده‌نگر، یکپارچه‌سازی سازمانی و تخصص‌های تجربی و عمومی. اثربخشی و کارایی مهم‌ترین عامل شناسایی شده در مدل شایستگی‌های ممتاز در سازمان تأمین اجتماعی است.

اثربخشی و کارایی، در واقع تداعی‌کننده این موضوع مهم است که مدیران ارشد دولتی در راستای ایجاد تغییر در نحوه عملکرد و نیل به اهداف آن بایستی به مزیت‌هایی همچون مزیت رقابتی، راهکارهای مقابله با چالش‌ها و تضمین آینده سازمان مهمی همچون تأمین اجتماعی دست یابند. بر این اساس، یافته‌های پژوهش نشان داد مسئولیت‌پذیری، تغییر در نحوه عملکرد، دستیابی به مزیت رقابتی، ارتقاء کارآمدی و تقویت فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عواملی هستند که در تحقق مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز با تأکید بر ماهیت کارآفرینی اثرگذارند. یافته‌های این بخش از پژوهش هم‌سو و هم‌راستا با یافته‌های پژوهش آپیا کیسی و همکاران (۲۰۲۴) قرار دارد.

دومین عامل بر اساس ضریب اهمیت، سازمان‌دهی کارگزاران است. اساساً سازمان‌دهی کارگزاران، شیوه اجرایی است که در راستای اهداف تعریف شده مشاوره مدیریت و دیدگاه بلندمدت مدیریت سازمانی، مدیران بر اساس آن به اداره و کنترل کارکنان می‌پردازند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد در راستای تحقق هر چه بهتر مدل اجرایی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز در سازمان تأمین اجتماعی سه شاخص بهینگی عملکرد سازمان، برنامه‌ریزی توسعه شغلی و احساس مالکیت نسبت به آن کار بایستی مد نظر مدیران ارشد دولتی قرار

گیرد. یافته‌های این بخش از پژوهش هم‌سو و هم‌راستا با یافته‌های پژوهش تربتی و همکاران (۱۴۰۳) قرار دارد. عامل سوم بر اساس ضریب اهمیت، رضایت فردی از شغل است. اساساً این موضوع دلالت بر احساس مثبت افراد پس از ارزیابی ویژگی‌های مختلف شغلی خود دارد؛ بنابراین، مفهوم رضایت شغلی بیانگر احساسات و نگرش‌های مثبتی است که شخص نسبت به شغلش دارد. وقتی گفته می‌شود که کسی از رضایت شغلی سطح بالایی برخوردار است؛ یعنی به‌طور کلی، شغلش را دوست می‌دارد، برای آن ارزش زیادی قائل است و به‌گونه‌ای مثبت به آن می‌نگرد و در مجموع، از احساس خوب و مطلوبی نسبت به آن برخوردار است. یافته‌های پژوهش نشان داد، در راستای تحقق هرچه بهتر رضایت شغلی در سازمان تأمین اجتماعی، بایستی به مواردی همچون ارائه خدمات بهتر، ترغیب مشتریان، جذب مشتریان، رضایت مشتریان و یادگیری بازاریابی توجه ویژه نمود. یافته‌های این بخش از پژوهش هم‌سو و هم‌راستا با یافته‌های پژوهش ماتهابا و انکوانه (۲۰۲۴) قرار دارد.

چهارمین عامل مهم در تحقق مدل اجرایی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز در سازمان تأمین اجتماعی کشور راهبردهای دانش‌بنیان است. این مفهوم اساساً به همه فرایندهایی اطلاق می‌گردد که در آن به مدیریت فرایندهای خلق، ذخیره و نگهداری و به اشتراک گذاردن دانش می‌پردازد که به‌طور عمومی باید شامل شناسایی وضعیت موجود، تشخیص، وضوح نیازها و خواسته‌ها و بهبود فرایندهای مورد اثر باشد و به تبع آن پروژه‌های مدیریت دانش پروژه‌های بهبود بخشی هستند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد در راستای تحقق هرچه بهتر مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان تأمین اجتماعی، توجه مدیران ارشد این سازمان به شاخص‌های مهمی همچون اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش، زنجیره‌های بلوکی دانشی، سیستم مدیریت کیفیت، توسعه ظرفیت جذب دانش، حکمرانی دانش سازمانی و یادگیری بازاریابی بایستی صورت پذیرد. یافته‌های این بخش از پژوهش هم‌سو و هم‌راستا با یافته‌های پژوهش انگوین و همکاران (۲۰۲۳) قرار دارد.

عامل پنجم بر اساس ضریب اهمیت، توانایی‌های مدیریتی نام دارد. این مفهوم دلالت بر انجام بهینه فرایند تقسیم و طراحی مشاغل، تنظیم روابط شغلی مناسب، گروه‌بندی شغل‌ها برای ایجاد واحدها و بخش‌ها، واگذاری وظایف به کارکنان، تخصیص منابع و هماهنگی تلاش‌ها بین اعضای سازمان و سازمان‌دهی دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان داد در راستای ارتقاء توانایی‌های مدیریتی در سازمان تأمین اجتماعی کشور بایستی به موارد سه‌گانه شایسته‌سالاری، تدوین برنامه پیشرفت و نظارت و بازرسی توجه ویژه نمود. یافته‌های این بخش از پژوهش هم‌سو و هم‌راستا با یافته‌های پژوهش آوی وهولی (۲۰۲۴) قرار دارد.

ششمین عامل بر اساس ضریب اهمیت، طراحی مناسب شغل است. این مفهوم اساساً به معنای هماهنگ‌سازی فرایندها، سیستم‌ها، ساختار و فرهنگ سازمانی با هدف بهبود کارایی و کارآیی سازمان و افزایش توانایی رقابتی آن در بازار اشاره دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش کنونی، مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی کشور در راستای تحقق این موضوع بایستی به شاخص‌های بینش سازمانی، مشارکت بالا و مشورت‌خواهی، تصمیم‌گیری عقلانی، خلاقیت‌محوری و آگاهی از توسعه محیطی توجه و تأکید ویژه نمایند. یافته‌های این بخش از پژوهش هم‌سو و هم‌راستا با یافته‌های پژوهش رسولی و همکاران (۱۴۰۳) قرار دارد.

عامل هفتم بر اساس ضریب اهمیت، حکمرانی آینده‌نگر نام دارد. این مفهوم دلالت بر میزان توانایی سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات درونی و بیرونی سازمان دارد. بر این اساس، سازمان‌های انطباق‌پذیر، قابلیت سازگاری با تغییرات محیطی را داشته و می‌توانند بحران‌ها و تغییرات را بهتر و دقیق‌تر پیش‌بینی نموده و در نهایت آن را با موفقیت پشت سر بگذارند. بر اساس یافته‌های پژوهش کنونی، مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی در راستای ارتقاء قابلیت تطابق و پیش‌بینی در این سازمان بایستی به شاخص‌هایی همچون شناخت لازم از چالش‌های

محیطی، مدیریت بحران، توانمندی بالا در راستای بسیج منابع سازمانی، قدرت بالا در آینده‌پژوهی و تلاش برای ارتقاء انعطاف‌پذیری توجه نمایند. یافته‌های این بخش از پژوهش هم‌سو و هم‌راستا با یافته‌های پژوهش سعیدی و یوسفی (۱۴۰۳) قرار دارد.

هشتمین عامل بر اساس ضریب اهمیت، ارتباطات میان فردی و سازمانی است. این عامل، یک عنصر اساسی در توسعه و پیشرفت سازمان‌ها محسوب می‌شود. در واقع این عامل، به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و رویه‌هایی اطلاق می‌شود که به منظور ارتقاء مهارت‌ها، دانش، توانمندی‌ها و عملکرد کارکنان در یک سازمان صورت می‌پذیرد. هدف اصلی ارتباطات میان فردی و سازمانی، تسهیل نیازها و شناخت هرچه بهتر ضرورت‌های مورد نیاز برای یادگیری فردی و گروهی کارکنان و تقویت عملکرد واحدهای سازمانی است. بر اساس یافته‌های پژوهش کنونی، مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی کشور در راستای شناخت هرچه بهتر نیازهای آموزشی شغلی بایستی به شاخص‌های سه‌گانه استقرار مدیریت مشورتی، سیستم‌سازی کسب‌وکار و مدیریت فرایندهای تجاری توجه نمایند. یافته‌های این بخش از پژوهش هم‌سو و هم‌راستا با یافته‌های پژوهش کلابی (۱۴۰۰) قرار دارد.

عامل نهم، یکپارچه‌سازی سازمانی است. بر این اساس یکپارچه‌سازی سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا ساختار، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار داده و صرفاً به مشاهده اکتفا نکنند. این نوع تفکر سازمانی باعث می‌شود، مدیران ارشد سازمانی تمامی اجزای سازمان را با خصوصیات منحصربه‌فرد و مرتبط خود یک کل منسجم را قلمداد نمایند و بر تمامی ساختار سازمانی تسلط یابند. یافته‌های پژوهش کنونی نشان داد مؤلفه‌های افزایش توانایی رقابتی، پیوستگی سامانه‌ها و نرم‌افزارها، تعاملات بین سازمانی، کاهش هزینه‌ها و افزایش امنیت مهم‌ترین شاخص‌هایی هستند که تحقق یکپارچه‌سازی سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی را مهیا خواهند نمود. یافته‌های این بخش از پژوهش هم‌سو و هم‌راستا با یافته‌های پژوهش شیوما و همکاران (۲۰۲۴) قرار دارد.

دهمین و آخرین عامل، تخصص‌های تجربی و عمومی است. این مفهوم برای تحقق شایستگی‌های ممتاز مدیران در سازمان تأمین اجتماعی بسیار ارزشمند است. در حقیقت اطلاعات حاصل از کارسنجی ارائه شده به سازمان تأمین اجتماعی کمک می‌کند تا بتوانند برآوردی از هزینه‌های آتی سازمانی ارائه داده و به‌صرفه بودن یا نبودن پروژه‌های کلان و مهم سازمانی را تعیین کند. بر اساس یافته‌های پژوهش در راستای ارتقاء تخصص‌های تجربی و عمومی هرچه بهتر در سازمان تأمین اجتماعی چابکی سازمانی، تقسیم کار مبتنی بر خودگزینی و همسان‌سازی کارکنان با وظایف کار باید مورد توجه سیاست‌گذاران ارشد این سازمان قرار گیرد. یافته‌های این بخش از پژوهش هم‌سو و هم‌راستا با یافته‌های پژوهش حسینی و همکاران (۱۴۰۳) قرار دارد.

پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش، در راستای کاربست هرچه بهتر مدل اجرایی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز با تأکید بر ماهیت کارآفرینی در سازمان تأمین اجتماعی کشور پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

- از آنجایی که اثربخشی و کارایی منبع اصلی اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز و عاملی مهم جهت ارتقاء عملکرد این سازمان محسوب می‌شود، به مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی توصیه می‌شود در انتصاب مدیران ارشد این سازمان مهارت‌های مسئولیت‌پذیری، کارآفرینی، ارزیابی عملکرد سازمان و فرهنگ سازمانی آنان را مورد توجه و تأکید قرار دهند تا ضمن توسعه عملکرد سازمانی به ارائه خدمات هرچه بهتر و بیشتر به طبقات مختلف مردمی نیز دست یابند؛

- به مدیران ارشد دولتی کشور توصیه می‌شود در راستای کاربست هرچه بهتر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر

شایستگی‌های ممتاز، برای سازمان تأمین اجتماعی به‌مثابه یک سازمان مهم و اثرگذار دولتی، زیرساخت‌های لازم به‌ویژه فناوری‌ها و تکنولوژی‌های مدرن و بروز را فراهم آورند؛

- به مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی توصیه می‌شود، مفهوم خدمات دیجیتال را با تأکید بر ضریب بالای امنیت و کیفیت خدمات‌رسانی به طبقات اجتماعی مختلف به‌ویژه محرومین و اقشار ضعیف‌تر جامعه با تأکید بر ضریب بالای امنیت پیگیری نموده تا از این طریق ضمن کاهش هزینه‌های جاری، مسئولیت‌پذیری خود در قبال تمامی اقشار به‌ویژه محرومین و مستضعفین به انجام رسانند.

منابع

- تربتی، احسان؛ امین، فرشته؛ حیدری دهویی، جلیل (۱۴۰۳). بررسی عوامل مؤثر بر فرایند استخدام مبتنی بر شایستگی در سازمان. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۳ (۷)، ۱-۲۵. doi:10.61838/kman.jtesm.3.1.17
- حسینی، ابوالحسن؛ محمدی، حامد؛ کاظمی سراسکانرود، زهرا؛ جعفری بازیار، فاطمه؛ یزدان‌زاد، مریم (۱۴۰۳). طراحی الگوی شایستگی منابع انسانی شرکت گاز مازندران: روش نظریه داده بنیاد چندگانه. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۶ (۱۱)، ۱-۲۵.
- رسولی، محمدرضا؛ تار، غفار؛ بقایی، حسین (۱۴۰۳). پیش‌بینی‌ها و پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس با تأکید بر پایداری محیطی و توسعه پایدار. *مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۶ (۲)، ۱-۲۵. doi:10.22034/jmep.2024.449993.1344
- ساعی، سجاد؛ سعیدی، فرهاد و یوسفی، سعید (۱۴۰۲). الگوی شایستگی منابع انسانی پروژه‌ها در حوزه مدل‌سازی اطلاعات ساختمان. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۵ (۹)، ۷۳-۱۰۳.
- سعیدی، فرهاد و یوسفی، سعید (۱۴۰۳). شایستگی‌های پایداری مدیران پروژه در مدیریت پروژه‌های صنعت ساخت. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۶ (۱۰)، ۳۲۵-۳۴۸.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۷). *ضد روشن: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی*. تهران: لوگوس.

References

- Appiah Kissi, E., Segbenya, M., & Oti Amoah, J. (2024). Environmental sustainability among workers in Ghana: The role of green human resource management. *Journal of Heliyon*, 10 (13), 294-311. doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e01420
- Avey, J., & Holley, E. (2024). Architecting human resource management systems with positive psychological capital. *Journal of Organizational Dynamics*, 64(2), 119-141. doi: 10.1016/j.orgdyn.2024.101082
- Baek, H., & Han, K. (2024). Interpersonal competence as a moderator in the relation between occupational stress and organizational adaptation among nurses: A cross-sectional study. *Journal of Heliyon*, 10(14), 26-43. doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e01421
- Casprini, E., Palumbo, R., & De Massis, A. (2024). Untangling the yarn: A contextualization of human resource management to the family firm setting. *Journal of Family Business Strategy*, 15(3), 207-225.
- Castillo-Feito, C., Blanco-Gonzalez, A., & Hernandez-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Journal of Technological Forecasting and Social Change*, (174), 637-659.
- Chalermchaikit, V., Kozak, M., & Preudhikulpradab, S. (2024). Gender inclusion: The practices of organizational development and human resource management. *International Journal of Hospitality Management*, (120), 61-78.
- Cristina, M., Nogueira, P., Oliveira, M., & Santos, C. (2024). Project management in healthcare: An examination of organizational competence. *Journal of Heliyon*, 10(15), 186-202.
- Fernandez-Castro, M., Lopez, M., & Munoz-Alvaredo, L. (2023). Nurses' evidence-based practice competence and hospital practice environment after specific training under the Best Practice

- Spotlight Organization Programme. A cross sectional study. *Journal of Nurse Education Today*, (126), 678-696.
- Gupta, A., & Jangra, S. (2024). Green human resource management and work engagement: Linking HRM performance attributions. *Journal of Sustainable Futures*, (7), 197-213.
- Hosseini, A., Mohammadi, H., Kazemi Saraskanrood, Z., Jafari, F., & Yazdanzad, M. (2024). Designing the competency model of human resources of Mazandaran Gas Company with the method of Multi Grounded theory. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(11), 1-25. [In Persian]
- Jena, L., & Nayak, U. (2023). Organizational career development and retention of millennial employees: role of job satisfaction, organizational engagement and employee empowerment. *International Journal of Organization Theory & Behaviour*, 26(12), 115-131.
- Johnson, M., & Abdi Tabari, M. (2023). A research synthesis and meta- analysis. *Journal of System*, (118), 193-209.
- Killion, K., Harris, J., & Duffy, V. (2023). Caregiver perceptions of snacks for young children: A thematic synthesis of qualitative research. *Journal of Appetite*, (188), 41-56.
- Lo Presti, A., Ambrosino, G., Barattucci, M., & Pagliaro, S. (2023). Good guys with good apples. The moderating role of moral competence on the association between moral disengagement and organizational behaviours. *Journal of European Review of Applied Psychology*, 73(6), 557-573.
- Matlhaba, K., & Nkoane, N. (2024). Factors influencing clinical competence of new graduate nurses employed in selected public hospitals of North West Province: Operational Managers' perspectives. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, (20), 312-332.
- Mohammadpour, A. (2018). *Anti-Method: Philosophical Grounds and Practical Procedures in Methodology*. Tehran: Logos. [In Persian]
- Nguyen, H., Hang Pham, M., & Truong, C. (2023). Leadership in a pandemic: Do more able managers keep firms out of trouble? *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, (37), 844-864.
- Rasouli, M., Tari, G., & Baghaei, H. (2024). Antecedents and consequences of professional competence of school administrators with emphasis on environmental sustainability and sustainable development. *Management and Educational Perspective*, 6(2), 1-25. [In Persian] doi:10.22034/jmep.2024.449993.1344
- Saadi, A., Platt, R., Danaher, F., & Zhen-Duan, J. (2023). Partnering With Immigrant Patients and Families to Move Beyond Cultural Competence: A Role for Clinicians and Health Care Organizations. *Journal of Academic Pediatrics*, 24(5), 6-15.
- Saeedi, F., & Yousefi, S. (2024). Sustainability competencies of project managers in the management of construction industry projects. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(10), 348-325. [In Persian]
- Saeii, S., Saeedi, F., & Yousefi, S. (2023). Development of HR Competencies Model in Building Information Modeling - BIM- Paradigm. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(9), 103-73. [In Persian]
- Schiama, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., & Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Journal of Business Horizons*, 67(4), 425-437.
- Swaminathan, R., Townsend, R., & Aronow, H. (2023). SCAI Position Statement on Renal Denervation for Hypertension: Patient Selection, Operator Competence, Training and Techniques, and Organizational Recommendations. *Journal of the Society for Cardiovascular Angiography & Interventions*, 2(6), 1-14.
- Torbati, E., Amin, F., & HeIdari Dahoui, J. (2024). Investigation of effective factors on the merit-based recruitment process in the organization. *Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(7), 1-25. [In Persian]
- Wang, X., Wen, X., Liu, Z., Jiang, Y., & Huai, Y. (2023). Leader Apology in the Employee-

Organization Relationship: The Roles of Subordinate Power Distance Belief and Leader Competence. *Journal of Tourism Management*, (96), 830-851.

Williamsson, I., & Askenas, L. (2024). Episodic organizational learning in system development. *Journal of the Learning Organization*, 31(3), 375-393. doi: 10.1108/TLO-01-2023-0005

