



"Research Article"

10.71737/jpm.2026.401-3657



## Developing a Job Performance-Oriented Competency Model for Employees: A Case Study of the National Iranian Drilling Company

Alireza Soveidi<sup>1</sup>, Mohammad Mohammadi<sup>2\*</sup>, Nour Mohammad Yaghoub<sup>3</sup>

(Received:2024.04.06 - Accepted:2024.06.02 )

### Abstract

The present study was conducted to develop a competency model focused on the performance dimensions of employees. This research was applied in terms of orientation and was conducted using a mixed-exploratory method. The qualitative part was conducted with an inductive approach, using the thematic analysis strategy. The statistical sample of this part were 14 human resource management experts, including managers of the human resource management unit of the National Iranian Drilling Company and university professors, who were selected using a non-random, purposeful method and snowball technique. Semi-structured interviews were used to collect the data. Qualitative data analysis was conducted with the thematic analysis approach using the Athead-Stirling coding method. The quantitative part was conducted using a survey strategy in order to validate the proposed model. The statistical sample of this part included 154 employees with superior performance in the National Iranian Drilling Company in the last 5 years, who were selected using the convenience sampling procedure. Quantitative data analysis was conducted using Smart PLS3 software and confirmatory factor analysis method. The findings from the data coding showed that the competency development model, focused on employee performance dimensions, includes 80 basic themes that are categorized into 22 organizing themes and five overarching themes. The overarching themes include task competencies (i.e., knowledge, technical skills, appropriate behavior, work commitment, coaching, and leadership); attitudinal competencies (including engagement in work, career calling, psychological competence, collectivism, and job commitment); contextual competencies (i.e., organizational citizenship behavior, helping colleagues, selflessness, and enthusiasm); innovativeness (encompassing proactivity, creativity, problem-solving ability, and idea presentation); and finally adaptive competencies (i.e., adaptability, emotional intelligence, resilience, and job stress management). The quantitative data analysis confirmed the validity and fit of the model.

**Key Words:** job performance, task performance, contextual performance, employee competence

1.Ph.D. candidate, Department of Public Administration,Birjand Branch,Islamic Azad University,Birjand, Iran

2.Assistant Professor, Department of Public Administration, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran. .Corresponding author: Mohammadi@iaubir.ac.ir

3. Professors of the Department of Public Administration, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

## 1. Introduction

Competence is considered as one of the main elements in determining the overall productivity of the organization. For any business to succeed, ensuring that its team members have the necessary skills and qualities for their assigned roles is critical. It is common for businesses to define specific areas of competency that ensure success in specific situations or roles. An important part of employee competence is related to performance, which is referred to as performance-oriented competence. A primary goal of any professional, whether a manager or an employee, is to achieve high performance at work while supporting the success of colleagues and teams. Consequently, the concept of employee performance (sometimes called job performance) is an important element in management. However, although the term job performance is a widely used tool in management, organizations rarely address what job performance actually is, what dimensions it includes, and in which areas of organizational performance it is important. Given this description, it seems more logical, it seems more logical to prioritize competencies related to performance dimensions rather than focusing solely on job performance. This study is an attempt to develop a model of competencies aimed at the functional dimensions of employees. The main goal of this research is to answer the following research question: What are the characteristics of a competency development model aimed at the functional dimensions of employees.?

## 2. Literature Review

There is a broad consensus in the scientific community that job performance consists of two interacting components: task performance and contextual performance. According to Putra et al. (2024), task performance describes the main job responsibilities of an employee. It is also called "role prescribed behavior" and is reflected in specific work results and outcomes as well as their quality and quantity. Contextual performance goes beyond formal job responsibilities. Also known as "optional extra-role behavior", contextual performance is reflected in activities such as coaching colleagues, strengthening social networks in the organization, and doing more for the organization (Potra et al., 2024).

A part of the employees' functional competencies is related to the issue of compatibility and adaptability. Previous studies have shown that when employees achieve a certain amount of perfection in their assigned tasks, they try to adapt their attitude and behavior to the different requirements of their job roles (Soni et al., 2022).

In their study, Putra et al. (2024) showed that the attitudinal preparation of employees - for example, through empowerment - plays an effective role in improving performance in both task and extra-role dimensions. Sharma et al. (2024) investigated the effect of workplace stress on employees' job performance. While emphasizing the negative impact of stress on performance, this study revealed that people who have the power to manage workplace stress show better job performance. Mazzetti et al. (2023) in a meta-analysis study showed that job involvement has a negative relationship with turnover intention among employees. Gunawan et al. (2023) conducted a study titled the effect of leadership style on the contextual performance of employees. The results of this survey study showed that leadership style has a significant effect on the contextual performance of employees.

### **3. Methodology**

This research was applied in terms of orientation and was conducted using a mixed-exploratory method. The qualitative part was conducted with an inductive approach, using the thematic analysis strategy. The statistical sample of this part were 14 human resource management experts, including managers of the human resource management unit of the National Iranian Drilling Company and university professors, who were selected using a non-random, purposeful method and snowball technique. Semi-structured interviews were used to collect the data. Qualitative data analysis was conducted with the thematic analysis approach using the Athead-Stirling coding method. The quantitative part was conducted using a survey strategy, in order to validate the proposed model. The statistical sample of this part included 154 employees with superior performance in the National Iranian Drilling Company in the last 5 years, who were selected using the convenience sampling

procedure. Quantitative data analysis was conducted using Smart PLS3 software and confirmatory factor analysis method.

#### 4. Result

In the first stage of the analyses (open coding), the data were examined at the sentence and phrase level for each of the interviews. A total of 80 primary codes were extracted from the transcripts. In the next step, we convert these open codes into basic themes. In this way, the 80 counted codes were categorized into 21 basic themes. Based on the analysis of the qualitative data, obtained from in-depth and exploratory interviews and subsequent coding, the dimensions and components of the competences related to the functional dimensions of employees were identified according to the participants' insights. Task competencies emerged as the first category of themes identified in the competency development model aimed at the functional dimensions of employees. Based on the data analysis, it was found that part of the performance-oriented competencies is related to the attitudinal competencies of the employees. Contextual competencies represent the third theme in the competency development model aimed at the functional dimensions of employees. Moreover, innovation emerged as another key theme identified in the competency development model. Lastly, adaptive competencies were identified as the last organizational theme identified in the competency development model focused on the functional dimensions of employees.

#### 5. Discussion

The model presented in this research is one of the first models developed in the country that specifically addresses the competencies contributing the performance of employees. The knowledge-enhancing contribution of this research lies in advancing beyond the well-known model of task performance/contextual performance by offering a more sophisticated and comprehensive model. This model, developed through an exploratory approach, encompasses five main components and 22 subcategories.

**Conflict of interests: none**



10.71737/jpm.2026.401-3657

(مقاله پژوهشی)



## ارائه الگوی شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت ملی حفاری ایران)

علیرضا سویدی<sup>۱</sup>، محمد محمدی<sup>۲\*</sup>، نورمحمد یعقوبی<sup>۳</sup>  
(دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۱۸-پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۳/۱۳)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان انجام شده است. این پژوهش از لحاظ جهت‌گیری از نوع کاربردی و به روش آمیخته-اکتشافی انجام شده است. بخش کیفی، با رویکرد استقرایی و با بهره‌گیری از استراتژی تحلیل مضمون انجام شده است. نمونه آماری این بخش شامل ۱۴ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی شامل مدیران واحد مدیریت منابع انسانی شرکت ملی حفاری ایران و استادان دانشگاه بود که با روش هدفمند غیرتصادفی و با تکنیک گلوله برفی انتخاب شده است. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است. تحلیل داده‌های کیفی با رویکرد تحلیل مضمون با روش کدگذاری اترید-استرلینگ انجام شده است. بخش کمی، با بهره‌گیری از استراتژی پیمایشی و به منظور اعتبارسنجی مدل پیشنهادی انجام شد. نمونه آماری این بخش شامل ۱۵۴ نفر از کارکنان دارای عملکرد برتر شرکت ملی حفاری ایران در ۵ سال اخیر بود، که با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. تحلیل داده‌های کمی با بهره‌گیری از نرم افزار Smart PLS3 و روش تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. یافته‌های حاصل از کدگذاری داده‌ها نشان داد که الگوی توسعه شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان شامل ۸۰ مضمون پایه است که در قالب ۲۲ مضمون سازمان‌دهنده و پنج مضمون فراگیر دسته‌بندی شده است. مضامین فراگیر شامل شایستگی‌های وظیفه‌ای (دانش، مهارت فنی، رفتار مناسب، تعهد کاری، مربیگری و رهبری)؛ شایستگی‌های نگرشی (جذب شدن در کار، ندای شغلی، توانمندی روان‌شناختی، روحیه جمع‌گرایی و دلبستگی شغلی)؛ شایستگی‌های زمینه‌ای (رفتار شهروندی سازمانی، کمک به همکاران، از خودگذشتگی، هواخواهی)؛ نوآور بودن (پیش‌کنش‌گری، خلاقیت، توانایی حل مسئله، ارائه ایده)؛ و نهایتاً شایستگی‌های انطباقی (سازگاری‌پذیری، هوش هیجانی، تاب‌آوری و مدیریت استرس شغلی) است. تحلیل داده‌های کمی، اعتبار و برازش مدل را مورد تأیید قرار دادند.

**واژه‌های کلیدی:** عملکرد شغلی، عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد زمینه‌ای، شایستگی کارکنان

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران. D97soveidiaireza@stumail.iaubir.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران (نویسنده مسؤول) Mohammadi@iaubir.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. Yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

## مقدمه

ارتقای بهره‌وری یک موضوع اساسی در سازمان‌های امروزی است. بهره‌وری از طریق عملکرد شغلی، به‌عنوان یک حوزه تحقیقاتی گسترده در ادبیات رفتار سازمانی و توسعه منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. عملکرد شغلی در قالب ارزیابی و مدیریت عملکرد، بخش اساسی مدیریت مؤثر منابع انسانی است و یکی از مهم‌ترین مداخلات توسعه‌ای در مدیریت منابع انسانی قلمداد می‌شود. اصطلاح "عملکرد کارکنان" به معنای موفقیت کاری فرد پس از تلاش لازم در کار است که توسط یک کار معنی‌دار، مشخصات متعهد و همکاران/کارفرمایان دلسوز در اطراف محقق می‌شود (گالاناکیس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). به‌منظور استفاده کامل از منابع انسانی و افزایش موفقیت سازمانی، سیستم مدیریت عملکرد مؤثر کارکنان برای یک سازمان تجاری کاملاً ضروری است. انتظار می‌رود اهداف سازمانی عملکرد محور با خط‌مشی‌های سازمانی همسو باشد تا کل فرآیند از رویداد محوری<sup>۲</sup> دور شود و به دیدگاهی استراتژیک‌تر و انسان‌محور تبدیل شود (کئون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

اما یک سؤال مهم وجود دارد که برای درک اثرگذاری عملکرد کارکنان بر عملکرد کلی سازمان باید به آن پاسخ داده شود؛ چرا برخی از سازمان‌ها بهتر از سایرین عمل می‌کنند و در فهرست برگزیده‌ترین کارفرمایان سال قرار می‌گیرند؟ یافته‌های قبلی، به‌کارگیری طرح‌های انگیزشی سودآور برای ایجاد انگیزه در کارکنان به سمت مشارکت شغلی معنادار را پیشنهاد می‌دهند. درعین‌حال، شواهد تجربی کافی وجود دارد که نشان می‌دهد پیشنهادهای مالی اثرات متفاوتی دارند و ممکن است برای افزایش عملکرد کارکنان اهمیت چندانی نداشته باشند. این به دلیل تغییر ماهیت کار و ظهور کارکنان دانشی در دوران معاصر است که دیدگاه‌های قدیمی عملکرد شغلی فردی را به چالش کشیده است (پراجان<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که اگر انگیزه‌های پولی با تلاش و عملکرد فرد ناسازگار باشد، پس سایر عوامل رفتاری مرتبط که بر افزایش عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند چیست؟ درعین‌حال، با تغییر الزامات سازمانی، توانایی انطباق به‌عنوان یکی از معیارهای مهم برای جذب در عملکرد می‌باشد. متأسفانه، تلاش‌های کمی برای تأیید تجربی رابطه بین انطباق و عملکرد انجام شده است. یکی از دلایل ممکن است این باشد که عملکرد، مفهومی دشوار برای توصیف و اندازه‌گیری است (جین فوندا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

1. Galanakis
2. Event-driven
3. People-centric
4. Kwon
5. Pradhan
6. Jane Fonda

نکته قابل توجهی که تا حد زیادی نیز مدنظر پژوهش حاضر است، تفاوت بین دو مفهوم «عملکرد شغلی»<sup>۱</sup> و «عملکرد در محیط کار»<sup>۲</sup> است. عملکرد شغلی عبارت است از انجام یک وظیفه معین که با استانداردهای دقت، کامل بودن، هزینه و سرعت اندازه‌گیری می‌شود؛ به عبارت دیگر، عملکرد شغلی به این معناست که چگونه یکی از کارکنان وظایف نقش خود را انجام می‌دهد و وظایف محوله از سوی مدیران را به انجام می‌رساند (اوسات<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). با این وجود عملکرد در محیط کار معنای وسیع‌تری داشته و ترکیبی از عملکرد شغلی و عملکرد زمینه‌ای را شامل می‌شود. مفاهیمی چون رفتار شهروندی سازمانی، ندای شغلی، دلبستگی شغلی و غیره در حوزه عملکرد محیط کاری معنا پیدا می‌کنند. بر این اساس جهت درک شایستگی‌های عملکردی کارکنان باید ترکیبی از ابعاد عملکرد شغلی و «عملکرد در محیط کار» مورد توجه قرار گیرد (فالیزا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). یکی از اهداف اصلی هر حرفه‌ای، چه مدیر یا یک کارمند، ارائه عملکرد بالا در کار و حمایت از همکاران و تیم‌ها برای انجام همین کار است. در نتیجه، مفهوم عملکرد کارکنان (که گاهی اوقات عملکرد کاری نیز نامیده می‌شود) یک عنصر مهم در مدیریت است. با این حال، اگرچه اصطلاح عملکرد شغلی ابزاری است که به‌طور گسترده در مدیریت استفاده می‌شود، سازمان‌ها به‌ندرت به آنچه که عملکرد شغلی واقعاً چیست، چه ابعادی را شامل می‌شود و در کدام حوزه‌های عملکرد سازمانی اهمیت می‌یابد، می‌پردازند. با این توصیف، منطقی‌تر به نظر می‌رسد که به‌جای تأکید بر عملکرد شغلی، شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی مورد توجه قرار گیرد (ویدارکو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

عملکرد یک مفهوم چندبعدی است و در سطح بنیادی می‌توان جنبه فرآیندی عملکرد، یعنی تعاملات رفتاری را از یک نتیجه مورد انتظار متمایز کرد. «رفتار» در اینجا بیانگر عملی است که افراد برای انجام یک کار از خود نشان می‌دهند، درحالی‌که «نتیجه» در مورد پیامد رفتار شغلی فرد بیان می‌کند. ظاهراً در یک محل کار، درگیری رفتاری و پیامد مورد انتظار با یکدیگر مرتبط هستند، اما هم پوشانی جامع بین هر دو سازه هنوز مشهود نیست، زیرا نتیجه مورد انتظار تحت تأثیر عوامل دیگری مانند انگیزه و توانایی‌های شناختی قرار می‌گیرد تا جنبه رفتاری (چو و همکاران، ۲۰۲۳). عملکرد در قالب عملکرد وظیفه‌ای شامل رفتارهای صریح شغلی است که شامل مسئولیت‌های اساسی شغلی است که به‌عنوان بخشی از شرح شغل تعیین می‌شود. انجام کار مستلزم توانایی شناختی بیشتری است و در درجه اول از طریق دانش وظیفه‌ای (دانش فنی یا اصول لازم برای اطمینان از عملکرد شغلی و داشتن

1. Job performance
2. Workplace performance
3. Ausat
4. Faliza
5. Widarko
6. Cho

توانایی انجام وظایف متعدد)، مهارت کاری (به‌کارگیری دانش فنی برای انجام موفقیت‌آمیز کار بدون نظارت زیاد)، عادات تکلیفی (توانایی ذاتی برای پاسخگویی به مشاغل محول شده که عملکرد را تسهیل می‌کند یا مانع از آن می‌شود) تسهیل می‌شود؛ بنابراین، مقدمات اولیه اجرای کار، توانایی انجام کار و تجربه قبلی است (وان ایدگینگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

در یک سطح کلی، عملکرد شغلی سهم یک فرد در موفقیت کلی یک سازمان را توصیف می‌کند. در سطح مشخص‌تر و قابل‌اندازه‌گیری‌تر، عملکرد شغلی را می‌توان به عوامل مختلفی تقسیم کرد. بسته به چارچوبی که استفاده می‌کنید، عوامل متفاوت هستند. با این حال، اجماع گسترده‌ای در جامعه علمی وجود دارد که عملکرد شغلی شامل دو جزء متقابل است. طبق گفته پوترا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۴)، عملکرد شغلی از دو بخش اصلی تشکیل شده است:

عملکرد وظیفه‌ای<sup>۳</sup>، مسئولیت‌های اصلی شغلی یک کارمند را توصیف می‌کند. همچنین به آن «رفتار تجویز شده در نقش» می‌گویند و در نتایج و نتایج کاری خاص و همچنین کیفیت و کمیت آنها منعکس می‌شود.

عملکرد زمینه‌ای<sup>۴</sup> فراتر از مسئولیت‌های رسمی شغلی است. همچنین به‌عنوان «رفتار فرانشی اختیاری»، عملکرد زمینه‌ای در فعالیت‌هایی مانند مربیگری همکاران، تقویت شبکه‌های اجتماعی در سازمان و انجام کارهای بیشتر برای سازمان منعکس می‌شود (پوترا و همکاران، ۲۰۲۴).

در یک زمینه سازمانی، عملکرد وظیفه‌ای یک تفاهم قراردادی بین یک مدیر و زیردستان برای انجام یک وظیفه تعیین شده است. عملکرد وظایف محول شده به دو بخش تقسیم می‌شود: عملکرد فنی-اداری و عملکرد وظیفه‌ای رهبری. عملکرد فنی-اداری عبارت است از: عملکرد شغلی مورد انتظار شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی و اداره کار روزانه از طریق توانایی فنی، قضاوت‌های مرتبط با کسب و کار و غیره (ماتزتی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). عملکرد وظیفه‌ای رهبری نیز از طریق تعیین اهداف استراتژیک، رعایت استانداردهای عملکرد لازم، ایجاد انگیزه و هدایت زیردستان برای انجام کار از طریق تشویق، به رسمیت شناختن و انتقادات سازنده مشخص می‌شود. عملکرد شغلی نیز در چارچوب عملکرد وظیفه به‌عنوان «نوعی اثربخشی که در نتیجه انجام وظایف محوله از سوی کارکنان حاصل شده و به تحقق چشم‌انداز سازمان کمک می‌نماید و از ره‌آورد آن سازمان و فرد به‌طور متناسب بهره‌مند می‌شوند» تعریف می‌شود (گالانسی و همکاران، ۲۰۲۲).

1. Van Iddekinge
2. Putra
3. Task performance
4. Contextual performance
5. Mazzetti

بخشی دیگر از شایستگی‌های عملکردی کارکنان به مسئله سازگاری و انطباق باز می‌گردد. توانایی یک فرد برای سازگاری و ارائه پشتیبانی لازم از مشخصات شغلی در یک موقعیت کاری پویا به‌عنوان عملکرد انطباقی نامیده می‌شود. مطالعات قبلی نشان داده است که وقتی کارمندان در وظایف محوله خود مقدار معینی از کمال را به‌دست می‌آورند، سعی می‌کنند نگرش و رفتار خود را با الزامات مختلف نقش‌های شغلی خود تطبیق دهند. یک عملکرد انطباقی مؤثر، توانایی کارکنان را برای رویارویی کارآمد با شرایط کاری ناپایدار، به‌عنوان مثال، تحولات تکنولوژیکی، تغییرات در تکلیف اصلی شغلی، بازسازی سازمان و غیره ضروری می‌کند. تحولات مشاغل جدید مختلف به‌عنوان شاخه‌ای از نوآوری‌های تکنولوژیکی به کارکنان نیاز دارد تا در یادگیری تازه شرکت کنند و خود را با تغییرات به شیوه‌ای کارآمد سازگار کنند. همچنین از کارکنان انتظار می‌رود که رفتار بین فردی خود را در چنین شرایط تغییر یافته‌ای تنظیم کنند تا با طیف وسیعی از همسالان و زیردستان با موفقیت کار کنند. در زمینه عملکرد کار سالم، سونی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) اشاره کرده‌اند که مهارت شغلی ممکن است به عملکرد کار کمک کند، اما سازگاری شغلی برای دستیابی به سطوح بالای بهره‌وری عملکرد سازمانی در محیط‌های نامطمئن امروزی بسیار مهم است (سونی و همکاران، ۲۰۲۲).

مطالعات قبلی نشان داده است که وقتی کارمندان در وظایف محوله خود مقدار معینی از کمال را به‌دست می‌آورند، سعی می‌کنند نگرش و رفتار خود را با الزامات مختلف نقش‌های شغلی خود تطبیق دهند. یک عملکرد انطباقی مؤثر، توانایی کارکنان را برای رویارویی کارآمد با شرایط کاری ناپایدار، به‌عنوان مثال، تحولات تکنولوژیکی، تغییرات در تکلیف اصلی شغلی، بازسازی سازمان و غیره ضروری می‌کند. تحولات مشاغل جدید مختلف به‌عنوان شاخه‌ای از نوآوری‌های تکنولوژیکی به کارکنان نیاز دارد تا در یادگیری مفاهیم نوین شرکت کنند و خود را با تغییرات به شیوه‌ای کارآمد سازگار کنند. همچنین از کارکنان انتظار می‌رود که رفتار بین فردی خود را در چنین شرایط تغییر یافته‌ای تنظیم کنند تا با طیف وسیعی از همسالان و زیردستان با موفقیت کار کنند (کتون، ۲۰۲۰).

پوترا و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی عوامل روان‌شناختی مؤثر در عملکرد شغلی کارکنان پرداختند؛ محققان در این مطالعه نشان دادند که آماده‌سازی نگرشی کارکنان -مثلاً از طریق توانمندسازی- نقش مؤثری در بهبود عملکرد در هر دو بعد وظیفه‌ای و فرآینشی ایفا می‌کند. شارما<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر استرس‌های محیط کاری بر عملکرد شغلی کارکنان پرداختند؛ این مطالعه ضمن تأکید بر تأثیر منفی استرس بر عملکرد نشان داد: افرادی که از قدرت مدیریت استرس محل کار برخوردارند، عملکرد شغلی بهتری را نشان می‌دهند. ماترتی و همکاران

1. Sony
2. Sharma

(۲۰۲۳) در یک مطالعه فراتحلیل به بررسی مفهوم عملکرد شغلی کارکنان از منظر درگیری شغلی پرداختند؛ نتایج این تحقیق نشان داد که درگیری شغلی ارتباط منفی با قصد جابه‌جایی در میان کارمندان دارد؛ همچنین محیط‌های فرهنگی جمع‌گرا ارتباط بیشتری از بازخورد با درگیری شغلی را نسبت به محیط‌های فردگرا گزارش کردند. سریت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) مقیاسی برای ارزیابی عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای کارکنان ارائه کردند. مقیاس عملکرد وظیفه‌ای شامل دو عامل (واریانس کل توضیح داده شد: ۷۵٫۸۷٪) و مقیاس عملکرد زمینه‌ای شامل سه عامل (واریانس کل توضیح داده شد: ۷۴/۰۵ درصد) بود. پایایی آزمون-آزمون مجدد و توافق بین ارزیاب مقیاس‌ها مطلوب گزارش شد. گوناوان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) مطالعه‌ای با عنوان تأثیر سبک رهبری بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان انجام دادند؛ نتایج این مطالعه پیمایشی نشان داد که سبک رهبری تأثیر معناداری بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان دارد.

با بررسی ادبیات پژوهش مشخص می‌شود که در اغلب مطالعات پیشین، شایستگی نیروی انسانی به‌عنوان یک سازه مجزا بررسی شده و تحقیقات زیادی جهت تبیین شایستگی عملکرد محور انجام نشده است. این امر بیانگر یک شکاف تحقیقاتی در ادبیات منابع انسانی است. با بررسی مطالعات داخل کشور نیز به‌وضوح مشخص می‌شود که تاکنون به الگو یا مدل جامعی جهت تبیین ابعاد و شاخص‌های شایستگی عملکرد محور توجه نشده است. با این توضیحات در پژوهش حاضر به ارائه الگوی شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان پرداخته می‌شود. از جمله نوآوری‌های این پژوهش در معرفی یک مفهوم کمتر شناخته شده یعنی شایستگی عملکرد محور و همچنین شناسایی ابعاد مختلف این سازه است. علاوه بر این، سهم دانش‌افزایی پژوهش حاضر این است که از الگوی پرکاربرد عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای فراتر رفته و مدلی ارائه می‌دهد که ابعاد بیشتری از شایستگی‌های عملکردی کارکنان را لحاظ کرده است. هدف اصلی این پژوهش شناسایی ابعاد مدل توسعه شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان است. در این راستا سه هدف فرعی نیز پیگیری می‌شود:

- ۱- شناسایی مضامین پایه در مدل توسعه شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان.
- ۲- شناسایی مضامین فراگیر در مدل توسعه شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان.
- ۳- شناسایی مضامین سازمان‌دهنده در مدل توسعه شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان.
- ۴- اعتبارسنجی مدل پیشنهادی.

## ابزار و روش

این پژوهش از لحاظ جهت‌گیری از نوع کاربردی بوده که در چارچوب پارادایم پراگماتیسم (عملگرایی) به صورت آمیخته-اکتشافی انجام شده است. بخش کیفی با رویکرد استقرایی و استراتژی تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری این بخش شامل خبرگان مدیریت منابع انسانی شامل استادان دانشگاه است. در این مطالعه، خبره فردی است که اولاً دارای مدرک دکتری با حداقل پنج سال سابقه کار و تجربه در زمینه اهداف پژوهش بوده و ثانیاً دارای تألیفات، مقالات، فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی مرتبط و همچنین تجربه مرتبط در حوزه توسعه منابع داشته باشند. نمونه‌گیری به روش هدفمند غیرتصادفی با تکنیک گلوله برفی انجام شد. نمونه‌گیری تا رسیدن به سطح اشباع نظری و کفایت داده‌ها ادامه یافت. بدین ترتیب نمونه‌ای متشکل از ۱۴ نفر خبره برای مصاحبه دعوت شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته است. جهت تعیین روایی و پایایی مصاحبه‌ها از دو روش بازآزمون و توافق دو کدگذار استفاده شده است؛ بدین صورت که سه مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند و با فاصله زمانی یک ماه مجدداً کدگذاری شده‌اند. با توجه به این که میزان پایایی بازآزمون به مقدار ۸۳٪ بیشتر از حدنصاب ۶۰٪ بود، قابلیت اعتماد کدگذاری موردقبول است. برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از دانشجویان مدیریت درخواست شد تا در این آزمون به عنوان همکار پژوهشی مشارکت کند. با توجه به این که میزان پایایی دو کدگذار ۷۸٪ است و این مقدار بیشتر از ۶۰٪ است قابلیت اعتماد کدگذاری مورد قبول است. همچنین، برای کدگذاری از روش کدگذاری اترید استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده شد. روش پیشنهادی اترید-استرلینگ یکی از روش‌های مرسوم کدگذاری در تحلیل مضمون است. این روش مبتنی بر تشکیل شبکه مضامین است و در پژوهش‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. شبکه مضامین شامل سه دسته از کدها و مفاهیم شامل مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر<sup>۳</sup> است. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام شده است.

در بخش کمی، از روش پیمایشی برای اعتبارسنجی مدل پیشنهادی استفاده شده است. در این راستا، بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه، پرسش‌نامه محقق ساخته تنظیم گردید و در اختیار کارکنان دارای عملکرد برتر شرکت ملی حفاری ایران در ۵ سال اخیر قرار گرفت. این جامعه آماری بر اساس فهرست اخذ شده از حوزه مربوطه برابر با ۲۶۳ نفر بود که مطابق جدول مورگان ۱۵۴ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین و به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شده بودند. از بین پرسش‌نامه‌های

1. Basic Themes
2. Organizing Themes
3. Global Themes

توزیع شده، در نهایت ۱۳۲ پرسش‌نامه که کامل بودند، مبنای تحلیل‌های آماری قرار گرفتند. برای تحلیل داده‌های کمی از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و در چارچوب آن، برای سنجش روایی داده‌های از روایی سازه (همگرا و واگرا) و برای سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

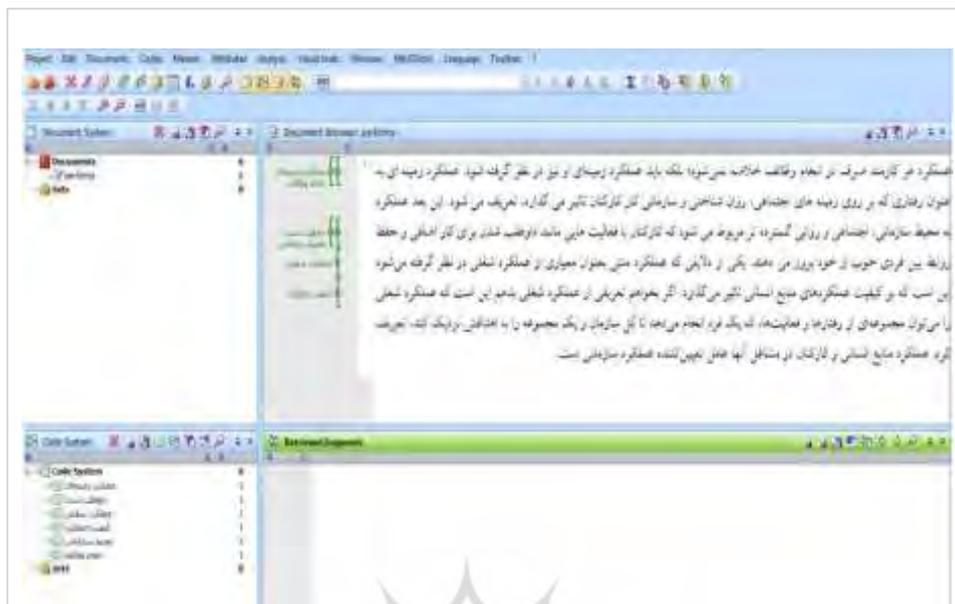
## یافته‌ها

در جدول ذیل، مشخصات جمعیت شناختی خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه به تفکیک جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه‌کاری ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان  
Table 1. Demographic characteristics of the experts

درصد Percent	فراوانی abundance	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی Demographic characteristics	
64.29	9	Man/مرد	جنسیت Gender
35.71	5	Woman/زن	
35.7	5	<35	سن Age
50	7	35-45	
14.3	2	>45	
21.43	3	Master's degree / کارشناسی ارشد	تحصیلات Education
78.57	11	دکتری	
7.1	1	3-6 years	سابقه‌کاری Work experience
64.3	9	6-9 years	
28.6	4	9-12 years	
100	14	Total/ کل	

در نخستین مرحله از تحلیل (کدگذاری باز)، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نمونه‌ای از تحلیل مصاحبه در نرم‌افزار MAXQDA در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲- تحلیل مصاحبه سوم در نرم‌افزار MAXQDA  
 Figure 2- Analysis of the third interview in MAXQDA software

در مجموع ۸۰ کد اولیه از رونوشت‌ها استخراج شد. در مرحله بعد کدهای باز را به مضامین پایه تبدیل می‌کنیم. بدین ترتیب ۸۰ کد احصاء شده در قالب ۲۱ مضمون پایه دسته‌بندی شد.

جدول ۲- دسته‌بندی کدهای احصاء شده در قالب مضامین پایه  
 Table 2- Categories of extracted codes in the form of basic themes

مضامین سازمان دهنده Organizing Themes	مضامین پایه Basic themes
تحصیلات مرتبط، سواد فنی، قدرت شناختی، یادگیری، آگاهی از اطلاعات سازمان، قدرت تفکر	دانش
تجربه کاری، تخصص، انجام کارها بدون کمک دیگران، چیره‌دستی، مهارت شغلی	مهارت فنی
احترام به مشتری، راه انداختن کار مشتری، پاسخگویی سریع، مشاوره به مشتری	رفتار مناسب با مشتری
درستکاری، افتخار به سازمان، تعهد حرفه‌ای، احساس خوشایند از کار	تعهد کاری
آموزش به دیگران، مشاوره به همکاران، قدرت بیان، قدرت انتقال مطلب به دیگران	مربیگری و رهبری
شیفتگی به شغل، درگیری شغلی، تمرکز در کارها	جذب شدن در کار
معناداری شغل، احساس درونی به شغل، تجربیات مثبت در محیط کاری	ندای شغلی
انگیزش درونی، آزاد کردن نیروها و قدرت درونی، فرصت برای شکوفایی استعدادها، ادراکات نسبت به نقش خویش	توانمندی روان‌شناختی
هویت‌یابی در شغل، علاقه‌مندی، انگیزش کاری، شوق و سرزندگی در محل کار	دل بستگی شغلی
همکاری تیمی، فرهنگ جمعی، مشارکت در محیط کار	روحیه جمع‌گرایی
اقدامات داوطلبانه، دلسوزی برای سازمان، صرف انرژی اضافی، وظایف غیررسمی کارکنان	رفتار شهروندی سازمانی

کمک به همکاران	خیرخواهی برای دیگران، صداقت با دیگران، همدلی در محیط کار
از خودگذشتگی	فداکاری، صرف وقت، اینثار نسبت به سازمان
هواخواهی سازمانی	احترام به مقررات سازمانی، حضور در جلسات همفکری سازمانی، به اشتراک گذاشتن نظرات، تبلیغ سازمان به دیگران
پیش‌کنش‌گری	خودمختاری، تصمیم‌گیری سریع، استقبال از تغییر
خلاقیت	ایده‌های خلاقانه، تحلیل نگرشی مثبت، جستجو و خلق راهکارها
توانایی حل مسئله	برخورد فعالانه، جستجو و تشخیص مسئله‌ها، استفاده از منطق و مهارت قضاوت، جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، مقایسه‌ی راهکارهای مختلف و انتخاب بهترین شیوه
ارائه ایده	ارائه بازخورد، ایده دادن به سرپرست، تلاش برای متقاعد کردن مدیران راجع به ایده
سازگاری‌پذیری	نگرش مثبت به نقش کاری جدید، انعطاف‌پذیری در محیط کار، توانایی تغییر در جهت موفقیت
هوش هیجانی	تسلط بر احساسات خود، درک رفتار دیگران، موفقیت در ارتباط با دیگران
تاب‌آوری	دلسرد نشدن، ادامه دادن در شرایط سخت، سرسختی، پشتکار
مدیریت استرس شغلی	سعی در تغییر خود، برخورد با آرامش با شرایط

در مرحله بعد مضامین پایه در قالب مضامین سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند. بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی و کدگذاری متن مصاحبه‌ها، طبق نظر مشارکت‌کنندگان ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان شناسایی شدند.

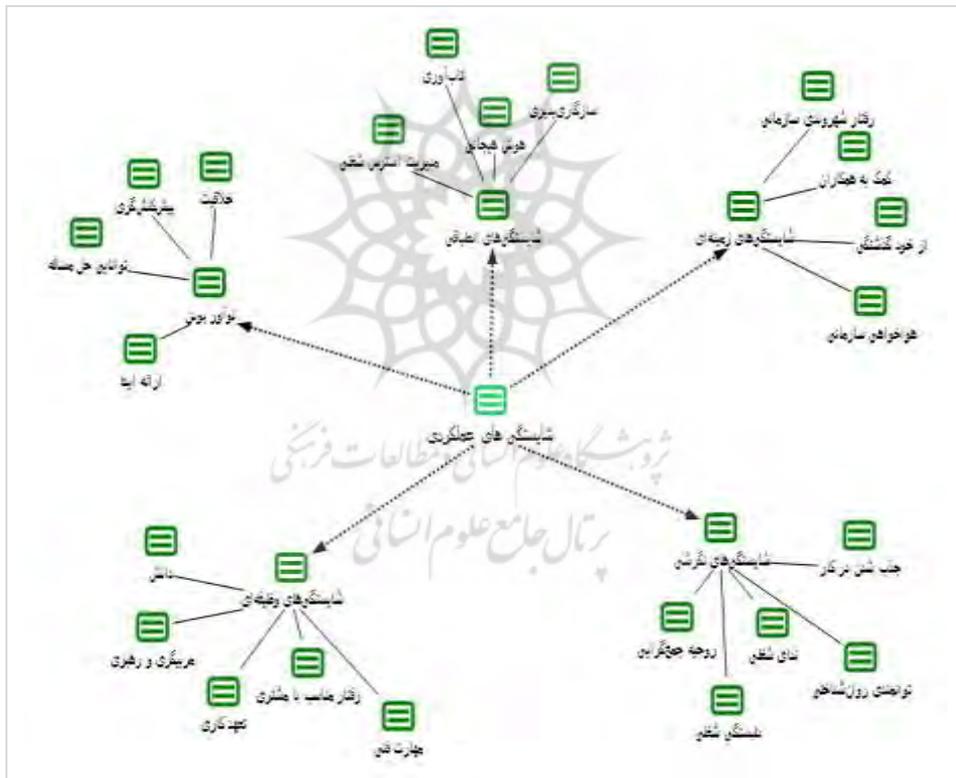
جدول ۳- کدگذاری مضامین پایه احصاء شده در قالب مضامین سازمان‌دهنده

Table 3-Coding of the basic themes in the form of organizing themes

مضامین پایه Basic themes	مضامین سازمان‌دهنده Organizing Themes
دانش	شایستگی‌های وظیفه‌ای
مهارت فنی	
رفتار مناسب با مشتری	
تعهد کاری	
مربیگری و رهبری	
جذب شدن در کار	شایستگی‌های نگرشی
ندای شغلی	
توانمندی روان‌شناختی	
دلبستگی شغلی	
روحیه جمع‌گرایی	
رفتار شهروندی سازمانی	شایستگی‌های زمینه‌ای
کمک به همکاران	
از خودگذشتگی	
هواخواهی سازمانی	نوآور بودن
پیش‌کنش‌گری	

خلاصیت	شایستگی‌های انطباقی
توانایی حل مسئله	
ارائه ایده	
سازگاری‌پذیری	
هوش هیجانی	
تاب‌آوری	
مدیریت استرس شغلی	

مطابق با روش اترید-استرلینگ، در سومین مرحله از کدگذاری، مضامین سازمان‌دهنده در قالب مضمون فراگیر (که در این تحقیق، شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان است) تعریف شده است. الگوی نهایی به‌دست آمده از تحلیل کیفی داده‌ها در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۳- الگوی نهایی توسعه شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان

Figure 3- The final model of the development of competencies aimed at the functional dimensions of employees

به منظور اعتبارسنجی مدل پیشنهادی، با بهره گیری از نرم افزار Smart PLS3، تحلیل عاملی تأییدی اجرا شد. در این راستا، برای سنجش روایی سازه، از روایی همگرا و واگرا استفاده شد که شاخص های آنها به ترتیب در جدول (۴) و جدول (۵) ارائه شده‌اند. همانطور که در جدول (۴) مشخص است مقدار ضرایب میانگین واریانس استخراجی (AVE) که بیانگر میزان همبستگی بین یک سازه با شاخص های خود می باشد، برای کلیه سازه های تحقیق بیش از ۰/۵ می باشد که این میزان به اعتقاد فورنل و لارکر (۱۹۸۱) حدنصاب مناسب برای پذیرش روایی همگرا می باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).

جدول ۴- ضرایب AVE برای بررسی روایی همگرای سازه های تحقیق

Table 4- AVE coefficients for examining the convergent validity of research constructs

ضریب AVE	شایستگی های فرعی	ضریب AVE	شایستگی های اصلی
0/817	دانش Knowledge	0/855	شایستگی های وظیفه‌ای Job competencies
0/902	مهارت فنی Technical skill		
0/864	رفتار مناسب با مشتری Proper customer behavior		
0/849	تعهد کاری Work commitment		
0/863	مربیگری و رهبری Coaching and leadership		
0/769	جذب شدن در کار Getting absorbed in work	0/829	شایستگی های نگرشی Attitudinal competencies
0/815	ندای شغلی Career Call		
0/760	توانمندی روان شناختی Psychological empowerment		
0/820	دلبستگی شغلی Job attachment		
0/737	روحیه جمع گرایی The spirit of collectivism	0/717	شایستگی های زمینه‌ای Contextual Competencies
0/799	رفتار شهروندی سازمانی Organizational citizenship behavior		
0/775	کمک به همکاران Helping colleagues		
0/804	از خودگذشتگی Selflessness		
0/815	هواخواهی سازمانی Organizational ambition		

0/793	پیش‌کنش‌گری Inaction	0/873	نوآور بودن Being innovative
0/811	خلاقیت Creativity		
0/855	توانایی حل مسئله Problem-solving ability		
0/794	ارائه ایده Presenting an idea		
0/764	سازگاری‌پذیری Adaptability	0/768	شایستگی‌های انطباقی Adaptive competencies
0/771	هوش هیجانی Emotional intelligence		
0/819	تاب‌آوری Resilience		
0/815	مدیریت استرس شغلی Job stress management		

از سوی دیگر همانطور که در جدول (۲) نشان داده شده، مقدار جذر AVE سازه‌ها (متغیرهای مکنون) پژوهش حاضر که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته اند، بیشتر از مقدار همبستگی میان آنها و خانه‌هایی است که در ذیل و یا در چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، که روایی و اگرایی سازه‌ها را تأیید می‌نماید.

جدول ۵- بارهای عاملی شاخص‌های سازه پژوهش برای بررسی روایی و اگرایی سازه‌های تحقیق

**Table 5 - Factor loadings of research construct indicators to examine the divergent validity of research constructs**

متغیر / Variable	وظیفه‌ای Task	نگرشی Attitude	زمینه‌ای Contextual	نوآوری Adaptive	انطباقی Innovation
وظیفه‌ای Task	0/925				
نگرشی Attitude	0/520	0/910			
زمینه‌ای Contextual	0/653	0/527	<b>0/847</b>		
نوآوری Adaptive	0/638	0/477	0/510	<b>0/855</b>	
انطباقی Innovation	0/529	0/436	0/652	0/460	<b>0/876</b>

برای سنجش دومین معیار تحلیل عاملی تأییدی یعنی پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ، همگون و ترکیبی استفاده شده که مقدار به‌دست آمده برای این معیار در تمامی موارد بیش از حد نصاب لازم یعنی،  $0/7$  - می‌باشد که بیانگر پایداری درونی مناسب مدل اندازه‌گیری است (جدول ۶).

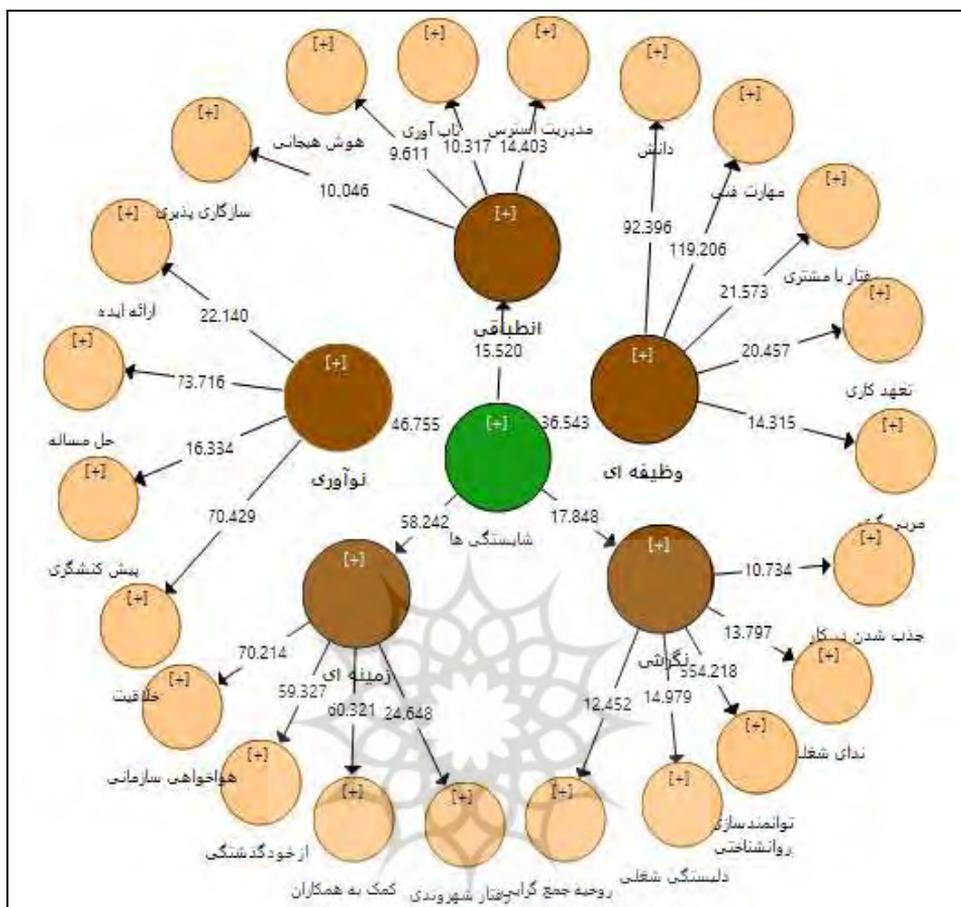
جدول ۶- ضریب آلفای محاسبه شده برای سنجش پایایی متغیرهای تحقیق

Table 6- Calculated alpha coefficient for measuring the reliability of research variables

مؤلفه Component	ضریب آلفای کرونباخ Cronbach's alpha coefficient	ضریب آلفای همگون (Rho) Rho coefficient	ضریب آلفای ترکیبی Composite alpha coefficient
وظیفه‌ای Task	0/830	0/833	0/895
نگرشی Attitude	0/831	0/841	0/922
زمینه‌ای Contextual	0/803	0/803	0/884
نوآوری Adaptive	0/723	0/724	0/878
انطباقی Innovation	0/742	0/751	0/855

معیار بعدی، سنجش بارهای عاملی است که از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند. به اعتقاد هالند؛ اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار  $0/4$  باشد، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). همانطور که شکل (۴) نشان می‌دهد بارهای عاملی بین سازه‌های شایستگی عملکردی و شاخص‌های آن بیش از  $0/4$  نیز می‌باشد که تأیید این شرط در خصوص مدل اندازه‌گیری مشاهده می‌گردد.





شکل ۵- ضرایب معناداری محاسبه شده به تفکیک سازه‌های شایستگی عملکردی  
Figure 5- Calculate significance coefficients by performance competency constructs

پنجمین معیار، ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده (SRMR) است که مناسب بودن برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار مناسب برای این معیار، ۰/۰۸ می‌باشد که در این مدل برابر با ۰/۰۷۳ بوده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شایستگی‌های وظیفه‌ای نخستین دسته از مضامین شناسایی شده در الگوی توسعه شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان بوده است. عملکرد وظیفه را می‌توان به‌عنوان اثربخشی متصدیان

شغل تعریف کرد؛ یعنی انجام فعالیت‌هایی که به‌طور مستقیم به هسته فنی سازمان کمک می‌کند. شایستگی‌های وظیفه‌ای یک فرآیند کاری است که زمانی رخ می‌دهد که یک فرد تعیین‌شده (یا یک گروه کاری از افراد) برنامه یک کار را اجرا می‌کند؛ به‌عبارتی شایستگی‌های وظیفه‌ای به روشی اشاره دارد که در آن، آنها کاری را که برای یک کار پیش‌بینی شده است، درک می‌کنند. در واقع می‌توان شایستگی‌های وظیفه‌ای را به‌عنوان هسته مرکزی عملکرد شغلی کارکنان تعریف کرد. در این رابطه، دنگ و همکاران (۲۰۲۳) بیان کرده‌اند که با توجه به تحولات کنونی در جمعیت‌شناسی جهانی، بازار کار، فناوری، اقتصاد، سیاست، علاوه بر آسیب‌های اقتصادی که ممکن است ناشی از همه‌گیری ویروس کرونا باشد که پتانسیل آن را دارد که منجر به از دست دادن بیش از ۵۵ میلیون شغل در سراسر جهان شود، اهمیت شایستگی‌های وظیفه‌ای افزایش یافته است. دانش، مهارت فنی، رفتار مناسب با مشتری، تعهد کاری و قابلیت مربیگری و رهبری مضامینی بودند که در رابطه با شایستگی‌های وظیفه‌ای شناسایی شدند. یک کارمند می‌تواند اطلاعات زیادی در مورد یک موضوع داشته باشد، اما ممکن است مهارت‌های لازم برای به‌کارگیری موفقیت‌آمیز آن دانش برای دستیابی به وظایف خاص را نداشته باشد. دانش به افراد کمک می‌کند تا مفاهیم، نظریه‌ها و اصول مرتبط با رشته خود را درک کنند؛ باین‌حال، بدون مهارت‌های لازم برای به‌کارگیری مؤثر این دانش، نظری باقی می‌ماند و فاقد تأثیرگذاری در دنیای واقعی است. اهمیت دانش و مهارت کارکنان در دوران معاصر که اقتصاد دانش‌بنیان در سازمان‌ها حکم‌فرما است بسیار بیشتر شده است. مهارت‌های کاری اغلب به‌عنوان مهارت‌های شغلی، مهارت‌های نرم، مهارت‌های آمادگی برای کار یا مهارت‌های پایه نیز شناخته می‌شوند. در رابطه با اهمیت دانش و مهارت، شارما و همکاران (۲۰۲۴) اشاره کرده‌اند که دانش و مهارت‌ها اغلب عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشند، خطاها را به حداقل می‌رسانند و همکاری با همکاران را ارتقا می‌دهند و به یک کارمند امکان می‌دهند نقش خود را به‌طور مؤثرتری انجام دهد. در فراتحلیل انجام شده توسط چو و همکاران (۲۰۲۳) در رابطه با عملکرد شغلی نیز این محققان به اهمیت شایستگی‌های وظیفه‌ای برای بهبود عملکرد شغلی کارکنان اشاره کرده‌اند.

بر اساس تحلیل داده‌ها مشخص شد که بخشی از شایستگی‌های معطوف به عملکرد به شایستگی‌های نگرشی کارکنان باز می‌گردد. شایستگی‌های نگرشی عناصری هستند که بر پاسخ‌های روان‌شناختی کارکنان به شرایط کاری و شغلی تأثیر می‌گذارند و به‌طور بالقوه باعث بهبود عملکرد شغلی آنها می‌شوند. در دوران معاصر که رقابت بین سازمان‌ها افزایش یافته است، کارفرمایان بیش از گذشته به شایستگی‌های نگرشی-روان‌شناختی کارکنان توجه دارند. جذب شدن در کار، ندای شغلی، توانمندی

روان‌شناختی و دل‌بستگی شغلی شاخص‌های شناسایی شده در رابطه با شایستگی‌های نگرشی هستند. با توجه به این مضامین می‌توان استنباط کرد که شایستگی‌های نگرشی شامل مهارت‌های فکری و بین‌فردی لازم است که ممکن است به صورت کمک به یک تیم موفق، شفقت، احترام به دیگران و توانایی ایجاد ارتباط و تعلق در یک محل کار متنوع تجلی یابد. ندای درونی شغلی به‌عنوان ترکیبی از همخوانی شغل با احساس معناداری شخصی تعریف شده است که تحت تأثیر ارزش‌های اجتماعی قرار داشته و به شکلی غیراجباری در نهاد فرد ایجاد می‌شود. نتایج پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین ندای شغلی و عملکرد شغلی کارکنان وجود دارد (وو و همکاران، ۲۰۱۹). جذب شدن در شغل نیز برگرفته از تئوری «جریان» یا «غوطه‌وری در شغل» است که توسط شیکزنت میهای (۲۰۰۰) معرفی شد. جریان حالتی از آگاهی است که در آن افراد کاملاً در یک فعالیت غرق می‌شوند و به‌شدت از آن لذت می‌برند. جریان یک تجربه اوج است که لذت‌بخش و ذاتاً انگیزه‌بخش است - تجربه‌ای که زمان را به پرواز درمی‌آورد. به همین دلیل است که مفهوم جریان همچنان در ادبیات روانشناسی و مدیریت سازمانی جلب‌توجه می‌کند (باکر و همکاران، ۲۰۱۷). از سوی دیگر دل‌بستگی شغلی خود عاملی است که سطح تلاش کارکنان برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف سازمانی را افزایش می‌دهد و این امر منجر به بهبود عملکرد شغلی می‌شود.

شایستگی‌های زمینه‌ای سومین مضمون سازمان‌دهنده در الگوی توسعه شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان است. عملکرد زمینه‌ای میزان رفتار مثبت یک کارمند شامل داوطلب شدن برای انجام وظایف اضافی، کمک به همکاران و همکاری با آنها بدون انتظار پاداش است. یکی از مهم‌ترین وظایف یک سازمان این است که اطمینان حاصل کند که کارکنان در انجام وظایف خود مؤثر هستند. با این حال، در سال‌های اخیر، شایستگی‌های زمینه‌ای به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از عملکرد کلی شغلی در نظر گرفته می‌شود. اکنون مدیران و محققان عملکرد شغلی را فراتر از آن چیزی می‌دانند که برای عملکرد در یک کار مؤثر تلقی می‌شود. در دنیای سرشار از عدم قطعیت و تلاطم، با تغییرات در بازار جهانی و افزایش رقابت، اکنون انتظار می‌رود که کارکنان فراتر از آنچه در شرح شغلشان انتظار می‌رود، عمل کنند. شایستگی‌های زمینه‌ای این توانایی کارکنان را برای مشارکت در فعالیت‌هایی که به رفاه کلی سازمان کمک می‌کند، نشان می‌دهد. این جنبه از عملکرد شغلی به اندازه عملکرد وظیفه مهم است. نمونه‌هایی از عملکرد زمینه‌ای شامل داوطلب شدن برای کار اضافی، شهروند سازمانی خوب بودن، همکاری با همکاران و رفتارهای اختیاری اضافی است. پیش از این نیز محققان زیادی به اهمیت شایستگی‌های زمینه‌ای به‌عنوان یک شایستگی کلیدی در بهبود عملکرد شغلی اشاره کرده‌اند. به باور

ویدارکو و همکاران (۲۰۲۲)، یکی از دلایل اصلی برای گنجاندن عملکرد زمینه‌ای به عنوان معیار عملکرد شغلی این است که عملکرد زمینه‌ای مانند رفتار شهروندی سازمانی، از خودگذشتگی و کمک به دیگران بر کیفیت عملکردهای منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. لی سانه و همکاران (۲۰۲۱) بیان کرده‌اند که عملکرد زمینه‌ای شامل دو جنبه متمایز است: تعهد شغلی و تسهیل بین فردی. این محققان فداکاری شغلی را به‌عنوان رفتارهایی توصیف کردند که نشان‌دهنده نظم، تلاش و اشتیاق در حین کار است؛ مانند ماندن در سازمان خارج از ساعات اداری و جستجوی تکالیف اضافی. از سوی دیگر، افرادی که از تسهیلات بین فردی بالایی برخوردار هستند، بیشتر به تحسین، آرامش و حمایت از دیگران در محل کار می‌پردازند که احتمالاً منعکس‌کننده ویژگی‌های دوست‌داشتنی و ویژگی‌های اجتماعی مطلوب هستند. پوترا و همکاران (۲۰۲۴) نیز سهم عملکرد زمینه‌ای در عملکرد کلی سازمان را به‌اندازه عملکرد وظیفه‌ای در نظر گرفته‌اند.

نوآور بودن یکی دیگر از مضامین شناسایی شده در الگوی توسعه شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان است. کارمندان نوآور با خلاقیت و امتحان چیزهای جدید شکوفا می‌شوند که می‌تواند برای کسانی که در برابر تغییر مقاوم هستند یا شتاب سریع آن را دلهره‌آور می‌دانند، ناراحت‌کننده باشد. کارکنان نوآور، عاشق چالش‌ها هستند. پیش‌کنشگری یکی از مقوله‌های فرعی شناسایی شده در رابطه با نوآور بودن کارکنان است؛ پیش‌کنشگری یک ویژگی شخصیتی است که انگیزه ذاتی قدرتمندی را ایجاد می‌کند و به عنوان ابتکار عمل برای رسیدن به اهداف مورد نظر تعریف می‌شود. شخصیت پیش‌کنشگر کارکنان با افزایش حقوق و جهت‌گیری هدفمندی عملکرد، رفتارهای استراتژیک و چندین رفتار شغلی پیشرو رابطه مثبت دارد. کارکنان با شخصیتی کنش‌گرا می‌توانند رفتارهای مثبتی مانند نوآوری، انگیزه ذاتی، جهت‌گیری هدفمندی عملکرد، تعهد شغلی، سازگاری شغلی، عزت‌نفس و توانایی کار مستقل از خود نشان دهند. به‌طور خلاصه، شخصیت پیش‌کنشگر باعث می‌شود که کارکنان نتایج مثبتی را که به نفع سازمان‌هایشان است، ایجاد کنند (باتیستیک و همکاران، ۲۰۱۶). از سوی دیگر در دنیای مدرن، خلاقیت کارکنان به‌عنوان یکی از محورهای بهبود عملکرد و حتی تعالی سازمانی قلمداد می‌شود. خلاقیت باعث ارائه ایده‌های جدیدی می‌شود که نه تنها عملکرد شغلی بلکه بهره‌وری کل سازمان را بالا می‌برد. در تأیید این یافته، گالانسکی و همکاران (۲۰۲۲) اشاره کرده‌اند که خلاقیت کارکنان باید به‌عنوان یکی از عوامل تسهیل‌کننده بهبود عملکرد شغلی کارکنان در نظر گرفته شود.

- 
1. Innovativeness
  2. Proactiveness
  3. Batistič

شایستگی‌های انطباقی آخرین مضمون سازمان دهنده شناسایی شده در الگوی توسعه شایستگی‌های معطوف به ابعاد عملکردی کارکنان بوده است. شایستگی‌های انطباقی ویژگی‌هایی هستند که به کارکنان اجازه می‌دهند با تغییرات محیطی سازگار شوند. انطباق پذیر بودن در محل کار به این معنی است که کارکنان می‌توانند به سرعت به تغییر ایده‌ها، مسئولیت‌ها، انتظارات، روندها، استراتژی‌ها و سایر فرآیندها پاسخ دهند. شایستگی‌های انطباقی همچنین به معنای داشتن مهارت‌های نرم مانند مهارت‌های بین فردی، ارتباطی، تفکر خلاق و مهارت‌های حل مسئله است. کارکنان سازگار، ستون فقرات شرکت‌های موفق هستند که می‌توانند با زمان تغییر کنند. کارمند سازگار کسی است که از تغییر نمی‌ترسد و به راحتی می‌تواند خود را با شرایط جدید وفق داده و بر روی امور جدید تمرکز کند. چنین کسی با آمدن تغییرات دچار آشفتگی نمی‌شود؛ به عنوان مثال، هنگامی که روی یک تیم کار می‌کنند و مشخصات پروژه باید در آخرین لحظه تغییر کند، کارمندان سازگار از این چالش دوری نمی‌کنند. در عوض، آنها از تغییر استقبال می‌کنند و تلاش زیادی می‌کنند تا بهترین راه حل را پیدا کنند. شایستگی‌های انطباقی مستلزم همخوانی (تعادل) بین شایستگی‌های شخصی و شایستگی‌های وظیفه‌ای هستند. در برخی تحقیقات پیشین نیز به اهمیت و ماهیت شایستگی‌های تطبیقی اشاره شده است. به عنوان مثال سونی و همکاران (۲۰۲۲) اظهار داشته‌اند که سازگاری یک مهارت نرم است که رهبران می‌توانند در طول زمان آن را بهبود بخشند. مهارت‌های سازگاری می‌تواند درونی باشد؛ مانند تغییر نگرش و افکار در مورد فرآیندها یا اهداف خاص و خارجی که بیشتر بر تغییر اعمال تمرکز دارد. وان ایدکینگ و همکاران (۲۰۲۳) در بررسی عوامل شکل دهنده عملکرد شغلی به اهمیت بالای مهارت انطباقی در سازمان‌های امروزی اشاره کرده‌اند. در مدل عملکرد شغلی که توسط پرادان و همکاران (۲۰۱۷) معرفی شده است نیز، شایستگی انطباقی به عنوان یکی از سه مؤلفه عملکرد شغلی معرفی شده است.

الگوی ارائه شده در این پژوهش از نخستین مدل‌های تبیین‌کننده شایستگی‌های معطوف به عملکرد کارکنان است که در داخل کشور تدوین شده است. سهم دانش‌افزایی این پژوهش در آن است که از مدل شناخته شده عملکرد وظیفه‌ای/عملکرد زمینه‌ای فراتر رفته و از طریق رویکرد اکتشافی، الگویی با ظرافت و پیچیدگی بیشتر (شامل ۵ مؤلفه اصلی و ۲۲ مقوله فرعی) را ارائه کرده است. با بررسی ادبیات پژوهش چه در داخل و چه در خارج از کشور به نظر می‌رسد که تاکنون مدلی با این سطح از پیچیدگی در رابطه با شایستگی‌های معطوف به عملکرد کارکنان معرفی نشده است که این امر، سهم دانش‌افزایی و نوآوری پژوهش حاضر را نشان می‌دهد. هر یک از مؤلفه‌های اصلی (مضامین سازمان‌دهنده) و مؤلفه‌های فرعی (مضامین پایه) در مدل این پژوهش می‌تواند موضوعی برای مطالعات آتی باشد. از طرف دیگر الگوی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند رهنمودهای مدیریتی برای مدیران و

رهبران سازمان‌های مختلف داشته باشد تا با تمرکز بر حوزه‌های مهم یعنی شایستگی‌های وظیفه‌ای، نگرشی، انطباقی، زمینه‌ای و نوآوری، عملکرد نیروی انسانی سازمان خود را بهبود بخشند. در عین حال باید به این محدودیت پژوهش حاضر از لحاظ عدم اعتبارسنجی مدل پیشنهادی با رویکرد پیمایشی اشاره کرد؛ مقوله‌ای که خود می‌تواند موضوعی برای تحقیق آتی باشد.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.



## References

- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405. [doi.org/10.1177/146879410100100307](https://doi.org/10.1177/146879410100100307)
- Ausat, A. M. A., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 343-359. [doi:10.22146/jlo.71846](https://doi.org/10.22146/jlo.71846)
- Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, 1(2), 47-65. [doi:10.1007/s41542-017-0003-3](https://doi.org/10.1007/s41542-017-0003-3)
- Batistič, S., Černe, M., Kaše, R., & Zupic, I. (2016). The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates. *European Management Journal*, 34(5), 579-588. [doi:10.1016/j.emj.2016.01.008](https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.008)
- Cerit, K., & Ekici, D. (2023). Development and Psychometric Testing of Task and Contextual Performance Scales for Clinical Nurses. *Journal of nursing measurement*. 11(2), 213-219. [doi: 10.1891/JNM-2021-0080](https://doi.org/10.1891/JNM-2021-0080)
- Cho, I., Hu, B., & Berry, C. M. (2023). A matter of when, not whether: A meta-analysis of modesty bias in East Asian self-ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 291-306. [doi:10.1037/apl0001046](https://doi.org/10.1037/apl0001046)
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-bass, 1-272.
- Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404-425. [doi:10.1108/JKM-08-2021-0637](https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637)
- Faliza, N., Setiawan, R., & Agustina, W. (2024). The Effect of Leadership Effectiveness and Islamic Work Motivation on Organization Performance with Islamic Work Ethics as a Moderating Variable. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(1), 409-425. [doi:10.47467/reslaj.v6i1.4016](https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i1.4016)
- Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment. Job demands-resources theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 102-122. [doi:10.3389/fpsyg.2022.1022102](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102)
- Gunawan, R. M., & Widodo, W. (2023). How Boundary-Spanning Leadership Affects Employees' Contextual Performance: A Mediation Mechanism Perspective. *Calitatea*, 24(196), 285-294. [doi:10.47750/QAS/24.196.35](https://doi.org/10.47750/QAS/24.196.35)

- Jane Fonda, S., Mintarti, S., & Lestari, D. (2024). The Influence of Employee Empowerment and Public Service Motivation on Employee Performance Mediated by Work Discipline among the Employees of the City of Samarinda's Tax and Revenue Agency. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 4(01), 112-128. [jmesc.com/index.php/ajmesc](http://jmesc.com/index.php/ajmesc)
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 76-91. **doi:10.1016/j.hrmr.2019.100704**
- Le Sante, D. R., Eaton, A. A., & Viswesvaran, C. (2021). How contextual performance influences perceptions of personality and leadership potential. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(2), 93-106. **doi:10.5093/jwop2021a10**
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107. **doi:10.1177/00332941211051988**
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85. **doi:10.1177/2278533716671630**
- Putra, A. S. B., Kusumawati, E. D., & Kartikasari, D. (2024). Psychological Empowerment And Psychological Well-Being As Job Performance Mediators. *Journal Of Business Management And Economic Development*, 2(01), 127-141. **doi:10.59653/jbmed.v2i01.372**
- Sharma, P., Sharma, R., & Yadav, U. S. (2024). Unveiling the Nexus: Exploring the Impact of Workplace Stress on Job Performance among Marketing Professionals. *Academy of Marketing Studies Journal*, 28(1), 303-316. **doi:10.31384/jisrmsse/2017.15.1.1**
- Sony, M., & Mekoth, N. (2022). Employee adaptability skills for Industry 4.0 success: a road map. *Production & Manufacturing Research*, 10(1), 24-41. **doi:10.1080/21693277.2022.2035281**
- Van Iddekinge, C. H., Arnold, J. D., Aguinis, H., Lang, J. W., & Lievens, F. (2023). Work effort: A conceptual and meta-analytic review. *Journal of management*, 49(1), 125-157. **doi:10.1177/01492063221087641**
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138. **doi:10.52970/grhrm.v2i2.207**

- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: the moderating role of career calling. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 23-42. **doi:10.3390/ijerph16132394**

