

## شناسایی و رتبه‌بندی شایستگی‌های کلیدی مدیران در راستای تحقق تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی

میرهادی مؤذن جمشیدی<sup>۱</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** یکی از پیش‌نیازهای اجرای طرح‌های تعالی منابع انسانی برخورداری مدیران از شایستگی‌های مورد نیاز است. این پژوهش به شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در راستای تعالی منابع انسانی پرداخته است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش به روش آمیخته متوالی (کیفی-کمی) در سه مرحله انجام شده است. در مرحله اول برای شناسایی شایستگی‌های مدیران از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده است. مصاحبه‌شوندگان این مرحله شامل ۱۸ نفر از مدیران در ۸ شرکت تولیدکننده لوازم خانگی در ایران بودند. در مرحله دوم تحقیق برای تعیین میزان اهمیت این شایستگی‌ها از روش دلفی استفاده شد. در مرحله سوم به منظور سنجش میزان تأثیر این شایستگی‌ها بر معیار نتایج تعالی منابع انسانی از روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. در این مرحله ۱۱۴ واحد درون‌سازمانی و ۱۱۴ مدیر هر یک از این واحدها به روش تمام شمار مورد پیمایش قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** به منظور اثربخشی استقرار نظام تعالی منابع انسانی ۱۶ شایستگی کلیدی برای مدیران در پنج حوزه شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ارتباطی-اجتماعی، شایستگی‌های مدیریت و رهبری، شایستگی‌های استراتژیک و شایستگی‌های مکمل شناسایی شدند.

**نتیجه‌گیری:** توسعه میزان برخورداری مدیران از این شایستگی‌های کلیدی می‌تواند به تسهیل پیشبرد طرح‌های تعالی منابع انسانی در سازمان یاری رساند.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی، تعالی منابع انسانی، تحقیق آمیخته

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۵/۰۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۷/۰۷/۲۸

نویسنده مسئول مقاله: میرهادی مؤذن جمشیدی

E-mail: jamshidi.hadi@gmail.com

## مقدمه

نیروی انسانی، مهم‌ترین و ارزشمندترین عامل از منابع مختلف تولید است (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵). عامل انسانی در سازمان، کلیه کارکنان شاغل در سازمان اعم از مدیران، سرپرستان، کارشناسان، کارمندان و کارگران را در سطوح مختلف شغلی در برمی‌گیرد. هر چند شغل و حرفه به ظاهر، به بعد معیشتی انسان‌ها مربوط می‌شود، ولی با بعد فردی، خانوادگی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آنان نیز ارتباطی تنگاتنگ دارد و توجه به این ویژگی‌ها در کیفیت و تعالی سازمان مؤثر است. مدل تعالی منابع انسانی به‌عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت در توسعه منابع انسانی و همچنین استقرار سیستم‌های نوین مدیریت منابع انسانی است که هدف آن رشد و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها است. در کشور ایران در آستانه تغییرات و تحولات اساسی سازمان‌های کشور در راستای اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی که هویت جدیدی را برای سازمان‌ها بام حوریت منابع انسانی تعریف می‌کند، توجه به حوزه منابع انسانی اهمیت مدل‌های تعالی از جمله مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی ضرورت دارد (همایون فر، ۱۳۸۸).

در حال حاضر میزان بهره‌وری امکانات و استفاده از پتانسیل بالقوه نیروی انسانی در زمینه تولیدات صنعتی داخل به‌ویژه لوازم خانگی بسیار پایین است. در نتیجه جایگاهی که صنایع ایران در بازارهای جهانی از آن برخوردارند شاید جزء چند جایگاه آخر محسوب شود و این هرگز جایگاه واقعی ما نیست. طبق آخرین آمار تعداد ۶۱۶ کارخانه تولید لوازم خانگی در کشور وجود دارند. با وجود این تعداد کارخانه لوازم خانگی نقش تأثیرگذار این صنعت بر اقتصاد ملی در برخی آمارها نزدیک به صفر است. در خصوص صنعت لوازم خانگی در ایران حقیقتی تلخ وجود دارد و آن عدم توسعه و به تعالی رساندن توانمندی‌های نیروی انسانی و تبدیل توان بالقوه آن‌ها به بالفعل در زمینه ایجاد خلاقیت است (مؤذن جمشیدی و حق پرست کنارسری، ۱۳۹۴).

ایران در صناعی همچون صنعت تولید لوازم خانگی، با وجود انسان‌هایی کارآمد و باهوش هنوز نتوانسته سازمان‌هایی قوی و پر قدرت داشته باشد و آمارهای مربوط به بهره‌وری نیروی کار در کشور گویای مزیت انسانی در سازمان‌های ما نیست. با وجود پتانسیل‌های بالقوه، افراد هنگامی که عضوی از یک سازمان می‌شوند به‌طور اثربخش

نمی‌توانند توانایی‌های خود را در پیشبرد اهداف سازمان به کار گیرند و عموماً در مقایسه با سازمان‌های مشابه خارجی، بهره‌وری کم‌تری دارند (همايونفر، ۱۳۸۸). در کنکاش و بررسی این موضوع، فقدان نظام‌هایی که بتوانند در انتخاب مدیران شایسته به‌عنوان الگو و راهنما مورد استفاده قرار گیرند دیده می‌شود. وجود مدیران شایسته به جهت شناسایی ظرفیت‌ها و برنامه‌ریزی متناسب با آن ظرفیت‌ها در راستای ارتقای این توانمندی‌های نیروی انسانی امری بدیهی جلوه می‌نماید (جمشیدی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

در سالیان اخیر برخی از شرکت‌های مطرح تولید لوازم خانگی به منظور ایجاد نظام تعالی منابع انسانی اقداماتی را انجام داده‌اند، اما علیرغم تلاش‌های بسیار اجرای چنین پروژه‌هایی عموماً به‌صورتی نمادین بوده و در عمل به اهداف خود دست نیافته‌اند. از دلایل شکاف موجود در مرحله عملیاتی نمودن مفاهیمی نظیر تعالی منابع انسانی می‌توان به فقدان الگوی مناسب و عملیاتی به منظور انتخاب بانیان شایسته این طرح‌ها اشاره کرد. در پی طراحی مدل‌های تعالی آموزش و توسعه در صنایع تولیدی از جمله صنایع تولید لوازم خانگی، برخی از متخصصان و صاحب‌نظران این حوزه تلاش‌هایی را در راستای طراحی این‌گونه مدل‌ها انجام داده‌اند اما اکثر این مدل‌ها با استفاده از ابزار پیمایش نظرات خبرگان این حوزه و به تفکیک اندازه، نوع سازمان و کسب‌وکارهای مختلف بررسی و تحلیل نشده است (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۵).

لازمه پیاده‌سازی نظام تعالی منابع انسانی، بهره‌مندی از مدیران شایسته‌ای است که اجرای این نظام را مرحله به مرحله و به‌صورت هدفمند رهبری نمایند. در سازمان‌هایی همچون صنایع تولید لوازم خانگی که در بسیاری از آن‌ها سازوکار مشخص برای مدیریت منابع انسانی وجود ندارد، این مدل با طرح زمینه‌های یادگیری در قالب طراحی راهنما و نقشه راه ایفای نقش می‌کند اما عملاً اثربخش نبوده و در آسیب‌شناسی آن اغلب کمبود مدیران شایسته به چشم می‌خورد. در بسیاری از موارد فقدان یک الگوی مناسب برای یافتن مدیرانی که شایستگی لازم را در جهت پیاده‌سازی نظام تعالی منابع انسانی دارند باعث می‌شود به‌راحتی نتوان مدیران شایسته را انتخاب نمود (جمشیدی و همکاران، ۲۰۱۲). با توجه به نقش اصلی به‌کارگیری مدیران شایسته در موفقیت نظام تعالی منابع انسانی و اثربخشی آن

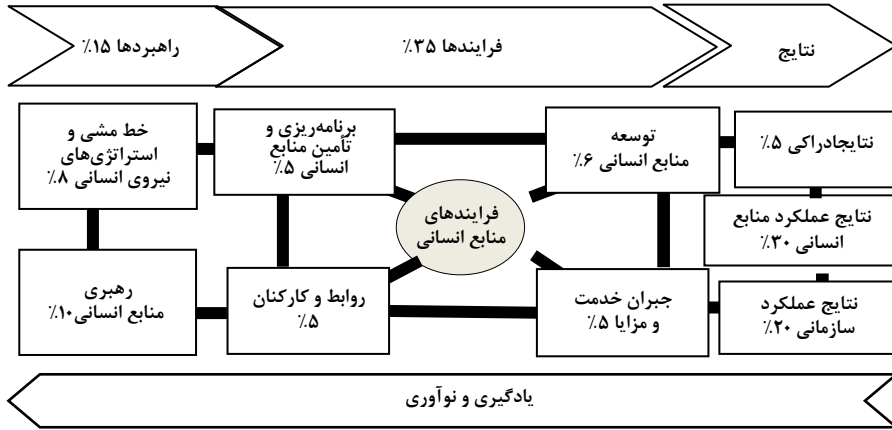
این تحقیق به دنبال یافتن پاسخ برای سؤالات زیر است:

- ۱- شایستگی‌های کلیدی مدیران در مسیر تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی الکتریکی و الکترونیکی چه است؟
- ۲- درجه اهمیت هر یک از این شایستگی‌ها چقدر است؟
- ۳- آیا شایستگی‌های کلیدی مدیران در شرکت‌های لوازم خانگی الکتریکی و الکترونیکی بر روی معیار نتایج تعالی منابع انسانی تأثیر دارد؟

## پیشینه پژوهش

### مدل تعالی منابع انسانی

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران ویرایش اصلاح‌شده‌ای از مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی، مبتنی بر ۹ معیار، ارائه نمود که در شکل ۱ نشان داده شده است (انجمن مدیریت منابع انسانی ایران، ۱۳۹۶). شش معیار آن در دو گروه راهبردها و فرایندها در بخش توانمندسازها و سه معیار دیگر در بخش نتایج هستند. سازمان‌های سرآمد که مدیریت و اقدامات اجرایی آن توسط نیروی انسانی توانمند انجام می‌شود باید رویکردهای لازم برای تحقق معیارها، زیر معیارها و نکات راهنما را طوری برنامه‌ریزی و اجرا نمایند تا سازمان به نتایج هدفمند دست یابد. معیارهای «توانمند ساز» آنچه که یک سازمان انجام می‌دهد و معیارهای «نتایج»، آنچه را که یک سازمان به دست می‌آورد را پوشش می‌دهند. «نتایج» بر اثر اجرای «توانمند سازها» به دست می‌آیند و «توانمند سازها» با گرفتن بازخور از «نتایج» بهبود می‌یابند. نوآوری و یادگیری به بهبود توانمند سازها کمک کرده و منجر به بهبود نتایج خواهد شد. با توجه به اینکه مدل تعالی منابع انسانی طرحی نوین از ویژگی‌های تعالی منابع انسانی ارائه می‌نماید و در صدد توسعه مجموعه دانسته‌های موجود درباره اصول و روابط شاخص‌های تعالی منابع انسانی است، توجه به مبحث شایستگی‌های منابع انسانی و فرایندهای محوری شامل شناخت شایستگی‌ها و استفاده از مدل شایستگی‌ها به جهت استخدام، ارزیابی کارکنان و آموزش حین خدمت آن‌ها نقشی حیاتی در تعالی منابع انسانی سازمان‌ها دارد (دامون و تالوار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).



شکل ۱. مدل تعالی منابع انسانی (انجمن مدیریت منابع انسانی ایران، ۱۳۹۶)

مدل شایستگی‌های کارکنان علاوه بر آنکه در زیر معیارهای فرایند تعالی منابع سازمانی نقش مهمی دارد، به‌عنوان یک پیش‌نیاز نیز در کل فرایند تعالی سازمان نقش کلیدی ایفا می‌نماید. استفاده از مدیران و کارکنان شایسته عامل مهم و برجسته‌ای در اثربخشی فرایند تعالی در حوزه منابع انسانی در کل سازمان دارد (اسکریچ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). اثربخشی تعالی یک سازمان بدون تعالی نیروی انسانی و رسیدن به حد والای شایستگی امکان‌پذیر نیست. به عبارتی دیگر نیروی انسانی شایسته و کارآمد سرمنشأ تعالی هر سازمان است (پانیچانگراپاک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

### مدل‌های شایستگی

در چند دهه اخیر شایستگی‌ها به‌عنوان عامل ایجاد مزیت مورد توجه سازمان‌های مختلف قرار گرفته است (پراویتز و کوهارت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی رویکرد جدیدی نیست. رومی‌های قدیم، شکلی از شایستگی را در تلاشی برای ارائه ویژگی‌های یک «سرباز خوب رومی» به‌کار می‌بردند. معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط سازمان، از حدود سال ۱۹۷۰ شروع شده و از آن زمان توسعه و کاربرد

1. Escrig et al.  
 2. Panichongsapak et al.  
 3. Prawitz and Cohart

سریعی داشته است (جمشیدی و همکاران، ۲۰۱۲). دیوید مک کلند<sup>۱</sup>، روانشناس بر جسته دانشگاه هاروارد، به توصیف ایده «شایستگی» در ادبیات منابع انسانی را به خوبی توصیف می‌کند (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵). استدلال‌های مک کلند در مخالفت با نارضایتی فزاینده با آزمون هوش و استعداد و رویکردهای سنتی تجزیه و تحلیل شغل برای انتخاب کارکنان، طرحی برای آزمون شایستگی بود. او به‌عنوان یک مورد کاوی، انتخاب افسرهای اطلاعات امور خارجه را مورد آزمون قرار داد. مک کلند در پژوهش خود، به این نتیجه رسید که شایستگی‌هایی نظیر حساسیت‌های میان فردی، ملاحظات مثبت بین فرهنگی و مهارت‌های مدیریتی، مقامات ارشد را از افسرهای اطلاعاتی معمولی متمایز می‌کند (مک کلند، ۱۹۹۶).

در طی چند سال ثابت شده است که رویکردهای مبتنی بر شایستگی، به‌عنوان ابزاری مهم در بیشتر کارکردهای سازمانی، نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، طرح جانشینی و ارزیابی عملکرد به شمار می‌آید (اسکورکوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). اهمیت شایستگی مدیران ناشی از آن است که مدیریت مهم‌ترین رکن در دستیابی به اهداف همه سازمان‌ها بوده و موفقیت در ایفای نقش و انجام مسئولیت‌های حیاتی در هر سازمانی بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط می‌شود. اثربخشی مدیران در سازمان‌ها نیز اساساً به مهارت‌ها، سطح دانش، نگرش، توانایی و در نهایت به شایستگی‌ها بستگی دارد (پانیچپانگزاپاک و همکاران، ۲۰۱۶).

تعریف‌های مختلفی از مفهوم شایستگی شده است. شایستگی را می‌توان مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها، قابلیت‌ها، انگیزه‌ها و سایر ضروریات موردنیاز به‌منظور انجام موفقیت‌آمیز یک وظیفه و شغل در سازمان نامید (گرانویل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). تعاریف گوناگونی توسط محققین مختلف در این حوزه ارائه شده است، نقطه اشتراک این تعاریف عبارتند از: شایستگی ارتباط تنگاتنگ و مستقیمی با عملکرد مؤثر یا برتر دارد (گرانویل، ۲۰۱۶).

---

1. David McClelland  
2. Skorková  
3. Granville

## پیشینه تجربی

مطالعات بسیاری در خصوص مدل شایستگی‌ها در حوزه منابع انسانی انجام شده است. یکی از گسترده‌ترین مطالعات در خصوص شایستگی‌های منابع انسانی تحقیقات اولریش و همکارانش است که از سال ۱۹۸۷ با مطالعه بر روی ۲۵۰ شرکت بزرگ شروع شده و در پنج دوره مطالعاتی در سال ۲۰۰۸ با افزایش تعداد شرکت‌های مورد مطالعه به ۴۴۱ شرکت تجاری پایان یافت و آخرین گزارش مستند در خصوص مدل شایستگی منابع انسانی توسط وی و همکارانش ارائه شد (اولریش و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲). اولریش و همکاران در آخرین مدل خود، ۶ گروه از شایستگی‌های منابع انسانی را معرفی کردند که عبارت بودند از: شایستگی‌های عمل‌گرای معتبر<sup>۲</sup>، شایستگی‌های مدیریت فرهنگ و تغییر<sup>۳</sup>، شایستگی‌های مربوط به مدیریت استعداد و طراح سازمانی<sup>۴</sup>، گروه شایستگی‌های معمار استراتژی<sup>۵</sup>، مجری عملیاتی<sup>۶</sup> و نهایتاً شایستگی مربوط به مسیر کسب‌وکار<sup>۷</sup> معرفی گردیدند.

اسکور کووا<sup>۸</sup> تحقیقی را در سال ۲۰۱۶ در کشور اسلواکی با هدف تبیین مدل شایستگی برای سازمان‌های دولتی در نظر گرفت. او این پیمایش را با گردآوری داده‌ها از ۱۴۶ نفر که در بخش‌های دولتی کشور مشغول به کار بودند انجام داد. شایستگی‌های شناسایی شده توسط این محقق در سه مقوله دانش حرفه‌ای، مهارت کاربردی و بلوغ اجتماعی طبقه‌بندی شدند. همچنین او در تحقیق خود اظهار نمود که شایستگی‌ها می‌توانند منجر به عملکرد بهتر سازمان‌ها گردند. پژوهشگران در یک تحقیق کاربردی با عنوان «مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی متخصصان منابع انسانی» استفاده نمودند. این دو محقق، مدل شایستگی‌های خود را در پنج گروه تقسیم‌بندی نمودند که عبارت‌اند از: توانمندی‌ها ویژگی‌های فردی، دانش و آگاهی در حوزه منابع انسانی، مهارت‌های مدیران در حوزه منابع انسانی و نگرش‌های مدیران در حوزه منابع انسانی. این چهار گروه از شایستگی‌ها خود به ده بعد تقسیم و مجموعاً ۴۳ شایستگی در این ده بعد تقسیم شدند (ایمانی و قدرتی، ۱۳۹۵).

- 
1. Ulrich et al.
  2. Credible Activist
  3. Culture and Change Steward
  4. Talent Manager/ Organizational designer
  5. Strategy Architect
  6. Operational Executer
  7. Business Alley
  8. Skorková

پور عابدی و همکارانش (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان «طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان» که در سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی انجام گرفت، با بررسی نظرات ۴۷ نفر از مدیران و کارشناسان، ۴۰ شایستگی مختلف را در ۴ لایه شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی شناسایی نمودند که عملکرد مدیران و کارکنان را بهبود می‌بخشد.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق یک تحقیق آمیخته متوالی بوده و از دو بخشی الگوی کیفی - کمی استفاده شده است. در این تحقیق، همسو با الگوی متوالی دو بخشی، سه مرحله مصاحبه (کیفی)، روش دلفی (کمی) و بررسی مدل معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> (کمی) در جهت پاسخ به سؤالات تحقیق انجام شده است. در مرحله نخست، با رویکردی داده بنیاد<sup>۲</sup> (زمینه‌یابی)، شایستگی‌های مؤثر مدیران در مسیر تعالی منابع انسانی مورد شناسایی قرار گرفتند. در مرحله دوم با استفاده از روش کمی دلفی میزان اهمیت شایستگی‌های شناسایی شده و اولویت‌بندی آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت و در مرحله سوم با استفاده از روش PLS ارتباط شایستگی‌های تعیین شده با معیار نتایج تعالی منابع انسانی مورد آزمون قرار گرفت.

### گام کیفی پژوهش

نظریه داده بنیاد شیوه مناسبی است که در آن پژوهشگر می‌کوشد معنا یا ماهیت تجربه افراد درگیر با مسائلی خاص را بیابد. این روش مزایای منحصر به فردی برای پژوهشگران به همراه دارد؛ چرا که ظرفیت بالایی برای تفسیر پدیده‌های پیچیده داشته و به محقق آزادی عمل بیشتری برای بررسی حوزه مطالعه و ظهور مفاهیم می‌دهد (فرهادی نژاد و همکاران، ۱۳۹۳). این رویکرد یک روش‌شناسی عمومی برای توسعه نظریه بر اساس گردآوری داده‌ها است. تجزیه و تحلیل آن‌ها خصوصاً در زمانی که اطلاعات کافی وجود ندارد انجام و در طول فرایند تحقیق ساخته و پرداخته می‌شود (فتحی و همکاران، ۱۳۹۵).

---

1. Partial least square (PLS)  
2. Grounded Theory



در این مرحله از انجام تحقیق، برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان از نمونه‌گیری قضاوتی استفاده گردید. بر این اساس مدیرانی که در هر یک از ۸ کارخانه‌های تولیدی دارای مسئولیت بوده‌اند به‌عنوان یکی از اعضای تیم استقرار نظام جامع تعالی منابع انسانی انتخاب شدند. این افراد همگی دارای سابقه کاری بیش از هشت سال در حوزه منابع انسانی بودند. در این مرحله برای مشخص کردن تعداد نمونه از قاعده اشباع استفاده شد؛ به این ترتیب که نمونه‌گیری تا جایی که دیگر اطلاعات جدیدی به دست نیامد ادامه یافت. بعد از مصاحبه چهاردهم استنباط شد که اطلاعات جدیدتری به دست نخواهد آمد، اما برای اطمینان بیشتر مصاحبه تا نفر هجدهم ادامه یافت. مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه ساختاریافته و عمیق فردی انجام شد. در ابتدا با طرح یک سؤال کلی از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد شایستگی‌های ضروری منابع انسانی را برای رسیدن به تعالی منابع انسانی ذکر نمایند و در ادامه سؤالاتی جدید با تکیه بر تعامل بین مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌کننده مطرح می‌شد. پس از کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، متن مصاحبه‌ها در نرم‌افزار ان ویوو<sup>۱</sup> بارگذاری شدند. هر مصاحبه پس از پیاده‌سازی در ابتدا به‌صورت جمله به جمله، سپس بند به بند و نهایتاً در قالب کل متن مورد بررسی قرار می‌گرفت تا پیام اصلی یا مفهوم کلیدی در آن استخراج گردد. با متخصصین و اساتید نیز برای استخراج مضامین به تبادل نظر پرداخته شد. پس از انجام هر مصاحبه کدهای اولیه استخراج می‌شدند و در صورت تجانس و سنخیت با کدهای دیگر استخراج شده در ذیل یک مفهوم گسترده‌تر قرار می‌گرفتند.

## روش دلفی

در مرحله دوم از اجرای این تحقیق به جهت مشخص نمودن اولویت شایستگی‌های یافته شده در مصاحبه از روش دلفی استفاده گردید. روش دلفی روشی است که بر اساس نظر یک گروه از متخصصان و یک نفر هماهنگ‌کننده شکل می‌گیرد، به طوری که هیچ عضوی از گروه از نظرات سایر اعضای اطلاع است. همچنین تمامی ارتباطات و سنجش توافق بین آن‌ها از طریق هماهنگ‌کننده اصلی انجام می‌شود. در خصوص تعداد شرکت‌کنندگان در تحقیق دلفی نظرات مختلفی وجود دارد ولی بر اساس نظر اکثر صاحب‌نظران تحقیق دلفی، ۱۰ الی ۲۵ نفر مصاحبه‌شونده برای تحقیق دلفی مناسب است (راسلی، ۲۰۰۶). در این تحقیق با توجه به میزان تخصص افراد مصاحبه‌شونده از همان ۱۸

نفر خواسته شد که در این مرحله نیز شرکت نمایند. برای اندازه‌گیری میزان توافق از آزمون کندال<sup>۱</sup> استفاده شد. بزرگ‌تر بودن ضریب کندال نشان‌دهنده درجه توافق بیشتر است و ضریب کندال بزرگ‌تر از ۰/۶ همراه با مقدار سطح معنی‌داری کوچک‌تر از ۰/۰۵ نشان‌دهنده میزان توافق نسبتاً خوب و معنی‌دار بین شرکت‌کنندگان است (راسلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). چنانچه میزان این توافق وجود نداشته باشد و یا میزان آن کم باشد بهتر است دور جدید دلفی مجدداً انجام گیرد. برای انجام این مرحله از تحقیق پرسشنامه‌ای آماده شد تا تمامی شایستگی‌های استخراج‌شده در مرحله مصاحبه در آن لیست وارد شده و از پاسخ‌دهنده خواسته شده بود تا میزان اهمیت هر یک از شایستگی‌ها را برای هر مدیر در راستای تحقق تعالی منابع انسانی از ۱ الی ۷ (کاملاً بی‌اهمیت تا دارای اهمیت بسیار) مشخص نمایند.

### آزمون مدل شایستگی

در مرحله پایانی تحقیق برای بررسی تأثیر شایستگی‌های منابع انسانی شناسایی‌شده از مرحله مصاحبه بر تعالی منابع انسانی و اطمینان بیشتر نسبت به یافته‌های حاصل از مرحله مصاحبه و مرحله دلفی، تأثیر و ارتباط هر یک از گروه شایستگی‌های شناسایی‌شده با معیار نتایج تعالی منابع انسانی موردسنجش قرار گرفت. برای آزمون مدل و تعیین رابطه گروه‌های شایستگی با معیار نتایج تعالی منابع انسانی از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی آل اس<sup>۳</sup> استفاده شد. با توجه به اینکه متغیر معیار نتایج تعالی سازمانی بوده و شایستگی‌ها متغیری منسوب به مدیران است تحلیل در دو سطح سازمان و فرد انجام گرفت.

با توجه به اینکه سطح تحلیل برای اندازه‌گیری متغیرهای مربوط به معیار نتایج سازمانی بود برای دستیابی به تعداد نمونه بیشتر هر یک از واحدهای سازمانی مختلف درون این ۸ شرکت تولیدی به‌عنوان یک سازمان درون سازمانی در نظر گرفته شد. بر این اساس ۱۱۴ واحد سازمانی برای اندازه‌گیری معیار نتایج تعالی منابع انسانی مشخص شد که با توجه به در دسترس بودن تمامی ۱۱۴ مدیر این واحدها که به روش سرشماری

---

1. Kendall  
2. Rasli  
3. Smart-PLS

(تمام شمار) انتخاب شدند، برای هر یک از آن‌ها میزان شایستگی‌شان موردسنجش و ارزیابی قرار گرفت. به جهت قابلیت اتکا در خصوص سنجش و ارزیابی میزان شایستگی‌ها، از طرح ارزیابی چند منبعی به صورت ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده گردید. در این روش برای ارزیابی هر یک از مدیران از نظرات چند گروه از افراد مشتمل بر خود فرد، مدیر هم‌رده، مدیر بالادست و زیردستان مدیر استفاده شد. برای هر یک از این گروه‌ها پرسشنامه‌ای طراحی گردید که هر یک از معیار شایستگی‌ها و فاکتورهای ارزیابی تعالی منابع انسانی را برای هر مدیر اندازه‌گیری می‌کرد. این پرسشنامه شامل سه بخش بود. بخش اول این پرسشنامه شامل سؤالات ویژگی‌های جمعیت شناختی و در بخش دوم ۱۶ سؤال به منظور ارزیابی شایستگی‌های شناسایی شده در مرحله اول تحقیق طراحی گردید. بخش سوم این پرسشنامه نیز مشتمل بر ۱۵ سؤال بود که معیار نتایج تعالی منابع انسانی را در سه بعد نتایج ادراکی، نتایج عملکرد منابع انسانی و نتایج عملکرد سازمانی می‌سنجید. برای نمره‌گذاری هر سؤال از طیف ۵ امتیازی لیکرت (۱= کاملاً مخالف الی ۵= کاملاً موافق) استفاده شد. با هدف اطمینان یافتن از روایی محتوای سؤالات طراحی شده در هر گروه، پرسشنامه‌ها در اختیار ۷ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران در حوزه شایستگی‌ها و منابع انسانی قرار گرفت تا در این خصوص که آیا سؤالات برای سنجش متغیرها و انجام اهداف تحقیق مناسب هستند اطمینان حاصل شود. همچنین برای اطمینان از قابل فهم بودن سؤالات و بررسی روایی صوری پرسشنامه، یک آزمون اولیه متشکل از ۲۰ نفر پاسخ‌دهنده انجام گرفت. در هر یک از مراحل بررسی روایی، تعدادی از سؤالات نامناسب اصلاح شدند.

## یافته‌های پژوهش

### مرحله اول (شناسایی - کیفی)

جدول ۱ تحلیل و مقوله‌بندی حاصل از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده را به جهت شناسایی شایستگی‌های ضروری در جهت تعالی منابع انسانی نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌گردد، ۱۶ شایستگی کلیدی به عنوان زیر مقوله در پنج مقوله شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ارتباطی-اجتماعی، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، شایستگی‌های استراتژیک و شایستگی‌های مکمل شناسایی شدند.

## جدول ۱. شایستگی‌های شناسایی شده در قالب مقوله و زیر مقوله‌ها

| مقوله                         | زیر مقوله  |
|-------------------------------|--|
| شایستگی‌های فردی              | اعتماد به نفس، خلاقیت و نوآوری، میل به تغییر، ریسک‌پذیری                       |
| شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی | توانایی کار تیمی و تیم سازی، مهارت مذاکره، مدیریت تعارض                        |
| شایستگی‌های مدیریت و رهبری    | توانایی نفوذ و تأثیر بر دیگران، توانمندسازی و تفویض اختیار، قضاوت و تصمیم‌گیری |
| شایستگی‌های استراتژیک         | تجزیه تحلیل شرایط پیچیده، تفکر استراتژیک، میل به هدف، مدیریت دانش              |
| شایستگی‌های مکمل              | دانش کامپیوتر، دانش عمومی  |

## یافته‌های مرحله دوم (تحقیق دلفی - کمی)

در پاسخ به سؤال دوم تحقیق و با هدف ارزیابی میزان اهمیت هر یک از این شایستگی‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها از روش دلفی و آزمون کندال استفاده شد. در دور اول دلفی مقدار ضریب توافق کندال در سطح معنی‌داری  $0/05$  برابر با  $0/246$  به دست آمد. با توجه به کوچک‌تر بودن ضریب توافق کندال از مقدار  $0/6$  و عدم دستیابی به توافق لازم، از متخصصینی که پاسخ آن‌ها فاصله زیادی با نمره میانگین داشت خواسته شد که با توجه به میانگین پاسخ‌های کل گروه توضیحات خود را راجع به پاسخ خود بیان نمایند و یا چنانچه تمایل داشتند، پاسخ قبلی خود را تغییر دهند. در ادامه پرسشنامه دور دوم دلفی به شکلی طراحی شد که در آن هر فرد می‌توانست نمره‌ای را که خود به هریک از شایستگی‌ها داده بود را نسبت به میانگین کل نمرات اختصاص داده‌شده به آن شایستگی مقایسه کند. توضیحات مربوط به پاسخ‌های متخصصین مجدداً برای دیگر اعضا گروه ارسال شد و از آن‌ها خواسته شد که با توجه به توضیحات ذکر شده نظر خود را دوباره اعمال نمایند و یا پاسخ خود را تغییر دهند.

جدول ۲ نتایج به‌دست‌آمده از دور دوم تحقیق دلفی را نشان می‌دهد. به جهت محرمانه ماندن نام پاسخ‌دهندگان از حروف الفبای انگلیسی A تا M برای هر یک از پاسخ‌دهندگان استفاده شد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، میزان ضریب توافق کندال برابر با  $0/706$  به‌دست‌آمد که با توجه به بزرگ‌تر بودن آن از مقدار  $0/6$  پذیرفته شد و همچنین میزان توافق بین متخصصین در دور دوم دلفی قابل قبول بوده، لذا تحقیق دلفی در این مرحله متوقف شد.

جدول ۲. ضرایب اهمیت شایستگی‌ها حاصل از دور دوم تحقیق دلفی

| میانگین<br>ضریب<br>اهمیت | پاسخ‌دهندگان تحقیق دلفی |   |   |   |   |   |   |   |   |                           |   |   |   |   |   |   |   |   | شایستگی‌ها                     |
|--------------------------|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|
|                          | A                       | B | C | D | E | F | G | H | I | J                         | K | L | M | N | O | P | Q | R |                                |
| ۶/۴۴                     | ۷                       | ۶ | ۷ | ۷ | ۶ | ۷ | ۶ | ۶ | ۶ | ۷                         | ۷ | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | ۷ | ۷ | ۶ | توانایی نفوذ و تأثیر بر دیگران |
| ۶/۳۹                     | ۶                       | ۷ | ۷ | ۷ | ۵ | ۶ | ۶ | ۷ | ۶ | ۶                         | ۷ | ۶ | ۷ | ۶ | ۶ | ۶ | ۷ | ۶ | توانمندسازی و تفویض اختیار     |
| ۶/۱۱                     | ۷                       | ۷ | ۷ | ۶ | ۵ | ۶ | ۶ | ۶ | ۷ | ۵                         | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | اعتماد به نفس                  |
| ۶/۰۶                     | ۷                       | ۶ | ۶ | ۷ | ۶ | ۵ | ۷ | ۶ | ۷ | ۵                         | ۵ | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | توانایی کار تیمی و تیم سازی    |
| ۶                        | ۶                       | ۷ | ۷ | ۵ | ۶ | ۵ | ۶ | ۶ | ۷ | ۶                         | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | ۵ | تفکر استراتژیک                 |
| ۵/۶۷                     | ۷                       | ۶ | ۵ | ۵ | ۶ | ۵ | ۵ | ۷ | ۶ | ۶                         | ۶ | ۶ | ۵ | ۶ | ۶ | ۶ | ۵ | ۶ | خلاقیّت و نواری                |
| ۵/۲۸                     | ۷                       | ۶ | ۵ | ۵ | ۶ | ۷ | ۵ | ۵ | ۶ | ۵                         | ۴ | ۴ | ۵ | ۶ | ۵ | ۴ | ۵ | ۵ | میل به تغییر                   |
| ۵/۲۲                     | ۶                       | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۶ | ۵ | ۵                         | ۵ | ۴ | ۵ | ۵ | ۶ | ۵ | ۶ | ۶ | تجزیه تحلیل شرایط پیچیده       |
| ۵                        | ۵                       | ۵ | ۶ | ۵ | ۵ | ۶ | ۵ | ۵ | ۵ | ۴                         | ۴ | ۵ | ۵ | ۴ | ۵ | ۵ | ۶ | ۵ | مهارت مذاکره                   |
| ۴/۷۲                     | ۴                       | ۴ | ۵ | ۴ | ۴ | ۵ | ۴ | ۵ | ۶ | ۵                         | ۵ | ۴ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | مدیریت تعارض                   |
| ۴/۳۳                     | ۴                       | ۴ | ۵ | ۴ | ۴ | ۵ | ۳ | ۵ | ۵ | ۵                         | ۵ | ۴ | ۴ | ۴ | ۵ | ۴ | ۴ | ۴ | میل به هدف                     |
| ۴/۲۸                     | ۴                       | ۴ | ۵ | ۵ | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ۴                         | ۴ | ۴ | ۵ | ۵ | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ریسک‌پذیر                      |
| ۴/۲۸                     | ۴                       | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ۵ | ۴ | ۴ | ۴ | ۴                         | ۵ | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ۵ | ۵ | ۴ | قضاوت و تصمیم‌گیری             |
| ۴/۱۷                     | ۴                       | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ۵ | ۴ | ۵                         | ۴ | ۵ | ۴ | ۵ | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | مدیریت دانش                    |
|                          | ضریب توافق کندال: ۰/۷۰۶ |   |   |   |   |   |   |   |   | سطح معنی‌داری (Sig): ۰/۰۰ |   |   |   |   |   |   |   |   |                                |

### یافته‌های مرحله سوم تحقیق (آزمون مدل و بررسی فرضیات)

- در مرحله سوم، برای پاسخ به سؤال سوم تحقیق، فرضیات زیر تبیین و مورد آزمون قرار گرفت.
۱. فرضیه اول: میزان شایستگی‌های فردی مدیران بر معیار نتایج تعالی منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارد.
  ۲. فرضیه دوم: میزان شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی مدیران بر معیار نتایج تعالی منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارد.
  ۳. فرضیه سوم: میزان شایستگی‌های مدیریت و رهبری مدیران بر معیار نتایج تعالی منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارد.
  ۴. فرضیه چهارم: میزان شایستگی‌های استراتژیک مدیران بر معیار نتایج تعالی منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارد.
  ۵. فرضیه پنجم: میزان شایستگی‌های مکمل مدیران بر معیار نتایج تعالی منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارد.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود ضرایب آلفای کرونباخ برای تمامی مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از  $0/7$  است که نشان می‌دهد مدل از پایایی سازگاری درونی مناسبی برخوردار است. بیشتر بودن مقادیر مربوط به پایایی مرکب (CR) از مقدار  $0/7$  نشان‌دهنده پایایی مناسب سؤالات برای سنجش سازه‌های موردنظر در این تحقیق است.

برای تعیین روایی همگرایی پرسشنامه، از آنجایی که میانگین واریانس استخراجی (AVE) برای هر سازه تشکیل‌دهنده مدل بیشتر از  $0/5$  است، می‌توان پذیرفت که سؤالات پرسشنامه از روایی همگرایی مناسبی برخوردار بوده‌اند. همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است میزان بار عاملی برای تمامی گویه‌ها بیش از  $0/7$  است که نشان می‌دهد هر یک از گویه‌ها دارای بار عاملی مناسب برای سنجش سازه مربوط به خود می‌باشند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در بررسی ابزار گردآوری داده می‌توان استنباط نمود که پرسشنامه مورد استفاده در این مرحله از تحقیق دارای سؤالات مناسبی بوده و از اعتبار و اعتماد مناسبی برخوردار است.

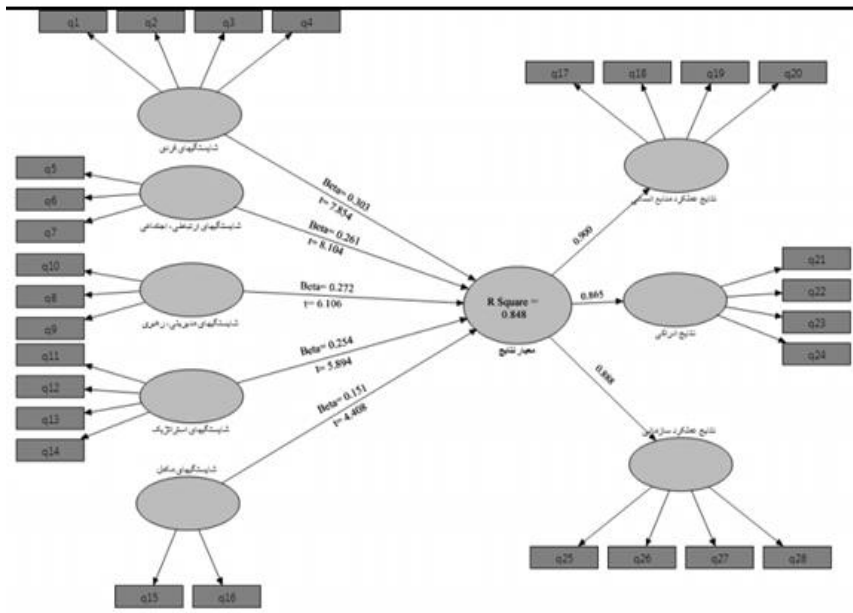
## جدول ۳. مقادیر ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب، میانگین واریانس و بار عاملی

| بار عاملی | گویه    | نام متغیر                 | بار عاملی | گویه    | نام متغیر                    |
|-----------|---------|---------------------------|-----------|---------|------------------------------|
| ۰/۹۱۶     | سؤال ۱۵ | شایستگی‌های مکمل          | ۰/۸۷۴     | سؤال ۱  | شایستگی‌های فردی             |
| ۰/۹۲۸     | سؤال ۱۶ | ضریب آلفا: ۰/۸۲۴          | ۰/۸۰۰     | سؤال ۲  | ضریب آلفا: ۰/۸۵۰             |
| ***       | ***     | پایایی مرکب: ۰/۹۱۹        | ۰/۷۶۴     | سؤال ۳  | پایایی مرکب: ۰/۸۹۹           |
| ***       | ***     | میانگین واریانس: ۰/۸۵۰    | ۰/۸۸۱     | سؤال ۴  | میانگین واریانس: ۰/۶۹۰       |
| ۰/۹۳۲     | سؤال ۱۷ | نتایج ادراکی              | ۰/۹۲۸     | سؤال ۵  | شایستگی‌های ارتباطی، اجتماعی |
| ۰/۹۱۹     | سؤال ۱۸ |                           | ۰/۸۷۱     | سؤال ۶  |                              |
| ۰/۹۳۱     | سؤال ۱۹ | ضریب آلفا: ۰/۹۲۶          | ۰/۹۰۵     | سؤال ۷  | ضریب آلفا: ۰/۸۲۷             |
| ۰/۸۹۹     | سؤال ۲۰ | پایایی مرکب: ۰/۹۴۷        | ***       | ***     | پایایی مرکب: ۰/۸۹۶           |
| ***       | ***     | میانگین واریانس: ۰/۸۱۷    | ***       | ***     | میانگین واریانس: ۰/۷۴۳       |
| ۰/۹۱۳     | سؤال ۲۱ | نتایج عملکرد منابع انسانی | ۰/۸۹۴     | سؤال ۸  | شایستگی‌های مدیریتی و رهبری  |
| ۰/۹۰۷     | سؤال ۲۲ |                           | ۰/۸۹۸     | سؤال ۹  |                              |
| ۰/۹۰۹     | سؤال ۲۳ | ضریب آلفا: ۰/۹۳۹          | ۰/۸۶۰     | سؤال ۱۰ | ضریب آلفا: ۰/۷۷۴             |
| ۰/۸۸۷     | سؤال ۲۴ | پایایی مرکب: ۰/۹۵۷        | ***       | ***     | پایایی مرکب: ۰/۸۶۹           |
| ***       | ***     | میانگین واریانس: ۰/۸۴۷    | ***       | ***     | میانگین واریانس: ۰/۶۸۹       |
| ۰/۹۲۴     | سؤال ۲۵ | نتایج عملکرد سازمانی      | ۰/۸۹۴     | سؤال ۱۱ | شایستگی‌های استراتژیک        |

|       |            |                           |       |            |                        |
|-------|------------|---------------------------|-------|------------|------------------------|
| ۰/۸۸۵ | سؤال<br>۲۶ |                           | ۰/۹۱۳ | سؤال<br>۱۲ |                        |
| ۰/۹۲۱ | سؤال<br>۲۷ |                           | ۰/۹۰۸ | سؤال<br>۱۳ |                        |
| ۰/۹۲۱ | سؤال<br>۲۸ | ضریب آلفا: ۰/۹۳۳          | ۰/۸۸۳ | سؤال<br>۱۴ | ضریب آلفا: ۰/۹۲۱       |
| ***   | ***        | پایایی مرکب: ۰/۹۵۲        | ***   | ***        | پایایی مرکب: ۰/۹۲۱     |
| ***   | ***        | میانگین واریانس:<br>۰/۸۳۳ | ***   | ***        | میانگین واریانس: ۰/۷۴۴ |

شکل ۲، مدل‌های مورد آزمون را در نرم‌افزار Smart-PLS2 نشان می‌دهد. نتایج حاصل از آزمون مدل نیز در جدول ۴ آورده شده است. بر اساس جدول ۴ مقدار آماره  $t$  برای تمامی فرضیات بزرگ‌تر از  $1/96$  بوده که نشان می‌دهد هر پنج گروه شایستگی‌ها بر روی معیار نتایج تعالی منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارند. مقادیر ضرایب مسیر استاندارد شده نشان می‌دهد که «شایستگی‌های فردی» و «شایستگی‌های مدیریتی و رهبری» به ترتیب با ضریب مسیر استاندارد شده برابر با  $0/303$  و  $0/272$  به ترتیب بیشترین تأثیر را در تعیین معیار نتایج تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی دارند. همچنین متغیرهای «شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی»، «شایستگی‌های استراتژیک» و «شایستگی‌های مکمل» به ترتیب با ضرایب مسیر  $0/261$ ،  $0/254$  و  $0/151$  بر متغیر معیار نتایج تعالی منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارند. مقدار ضریب تعیین  $R^2$  برای معیار نتایج برابر با  $0/848$  محاسبه شده که نشان می‌دهد ۸۵ درصد از تغییرات معیار نتایج تعالی منابع انسانی توسط پنج گروه از شایستگی‌های مدیران قابل پیش‌بینی است. مقدار برازش کلی مدل GOF برابر با  $0/740$  برآورد شده که چون این مقدار بزرگ‌تر از  $0/36$  است می‌توان برازش مدل را در حد مناسب دانست.





شکل ۲. مقادیر ضرایب مسیر استاندارد و آماره t حاصل از آزمون مدل

جدول ۴. بررسی فرضیه‌های تحقیق

| نتیجه                         | P مقدار | آماره t | ضریب مسیر استاندارد شده (B) | فرضیه   |                  |
|-------------------------------|---------|---------|-----------------------------|---|------------------|
| تأیید                         | ۰/۰۰۰   | ۷/۸۵۴   | ۰/۳۰۳                       | شایستگی‌های فردی ← معیار نتایج تعالی منابع انسانی             | فرضیه ۱          |
| تأیید                         | ۰/۰۰۰   | ۸/۱۰۴   | ۰/۲۶۱                       | شایستگی‌های ارتباطی، اجتماعی ← معیار نتایج تعالی منابع انسانی | فرضیه ۲          |
| تأیید                         | ۰/۰۰۰   | ۶/۱۰۶   | ۰/۲۷۲                       | شایستگی‌های مدیریتی، رهبری ← معیار نتایج تعالی منابع انسانی   | فرضیه ۳          |
| تأیید                         | ۰/۰۰۰   | ۵/۸۹۴   | ۰/۲۵۴                       | شایستگی‌های استراتژیک ← معیار نتایج تعالی منابع انسانی        | فرضیه ۴          |
| تأیید                         | ۰/۰۰۰   | ۴/۴۰۸   | ۰/۱۵۱                       | شایستگی‌های مکتبی ← معیار نتایج تعالی منابع انسانی            | فرضیه ۵          |
| معیار برازش کلی مدل GOF=۰/۷۴۰ |         |         |                             | R <sup>2</sup> =۰/۸۴۸   | مقدار ضریب تعیین |

## بحث و نتیجه‌گیری

جدول ۵ خلاصه‌ای از نتایج نهایی حاصل از مصاحبه و تحقیق دلفی را نشان می‌دهد. در این جدول هر یک از شایستگی‌ها ضروری به ترتیب درجه اهمیت در هریک از پنج حوزه شایستگی‌ها مشتمل بر شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی، شایستگی‌های مدیریت و رهبری، شایستگی‌های استراتژیک و شایستگی‌های مکمل قرار گرفته‌اند. بر اساس یافته‌های این تحقیق ۱۶ شایستگی کلیدی منابع انسانی برای مدیران به جهت اثربخشی استقرار نظام تعالی منابع انسانی در پنج حوزه مذکور شناسایی شدند.

در حوزه شایستگی‌های فردی اعتمادبه‌نفس و همچنین خلاقیت و نوآوری بالاترین درجه اهمیت را به خود اختصاص دادند. اعتمادبه‌نفس لازمه حرکت و انجام هرگونه تصمیم‌گیری جدید در سازمان است.

خلاقیت نیز به منزله توانایی دیدن مسائل به شیوه‌های جدید، شکستن مرزها و فراتر رفتن از چارچوب‌ها و فکر کردن به شیوه‌ای متفاوت، لازمه بقا و تداوم یک سیستم مبتنی بر تعالی منابع انسانی است. مدیر خلاق تصاویر را به گونه‌ای دیگر می‌بیند و توانایی زیادی در شناسایی نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و ضعف‌ها دارد. بر این اساس یک مدیر خلاق و نوآور توانایی ویژه‌ای در تدوین استراتژی‌ها دارد و در فرایند رهبری موفق‌تر است. در این تحقیق، در حوزه شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی توانایی، کار تیمی و تیم‌سازی بااهمیت‌ترین شایستگی شناخته شد. تیم و تیم‌سازی در حوزه رسیدن به نتایج و بهره‌وری فرایندها و عملکرد در استقرار تعالی منابع انسانی نقش حیاتی ایفا می‌نماید.

نتایج بررسی اطلاعات جمع‌آوری‌شده در این تحقیق نشان داد که در حوزه شایستگی‌های رهبری و مدیریت سه شایستگی توانایی نفوذ و تأثیر بر دیگران، توانمندسازی و تفویض اختیار و همچنین قضاوت و تصمیم‌گیری توسط متخصصین به‌عنوان شایستگی‌های ضروری در جهت تعالی منابع انسانی معرفی شدند. این شایستگی‌ها در اثربخشی معیارهای راهبردها و فرایندها در جهت ارتقاء کیفیت رهبری و نیز اثربخشی و

کارایی اخذ تصمیمات در برنامه‌ریزی و تأمین نیروی منابع انسانی اهمیت فراوان دارند (ووتن و کامرون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

در حوزه شایستگی‌های استراتژیک چهار شایستگی کلیدی شناسایی گردید که عبارت‌اند از: تجزیه تحلیل شرایط پیچیده، تفکر استراتژیک، میل به هدف و مدیریت دانش. در معیار راهبردها از مدل تعالی انسانی توجه به شایستگی‌های استراتژیک بسیار مهم است. شایستگی‌های استراتژیک در شناسایی اهداف، شناسایی نقاط ضعف و قوت و همچنین فرصت‌ها و تهدیدات در راه انجام مأموریت‌ها نقش دارد. بر این اساس منابع انسانی سازمان در جهت ارتقاء و سیر مسیر تعالی رهنمون خواهد شد (اسپارو و هیلتراپ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷).

همچنین دو شایستگی دانش استفاده از کامپیوتر و دانش عمومی به‌عنوان شایستگی‌های مکمل در این تحقیق شناسایی شدند که می‌توانند در تمامی چهار حوزه دیگر از شایستگی‌ها به‌عنوان شایستگی‌های تقویت‌کننده و مؤثر همسو با برنامه‌های تعالی منابع انسانی تأثیر داشته باشند.

جدول ۵. رتبه اهمیت شایستگی‌های منابع انسانی در پنج حوزه شایستگی‌ها در مسیر تعالی منابع انسانی

| رتبه اهمیت | شایستگی‌های فردی | شایستگی‌های ارتباطی-اجتماعی | شایستگی‌های مدیریتی و رهبری    | شایستگی‌های استراتژیک    | شایستگی‌های مکمل |
|------------|------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------|
| ۱          | اعتمادبه‌نفس     | توانایی کار تیمی و تیم‌سازی | توانایی نفوذ و تأثیر بر دیگران | تجزیه تحلیل شرایط پیچیده | دانش کامپیوتر    |
| ۲          | خلاقیت و نواری   | مهارت مذاکره                | توانمندسازی و تفویض اختیار     | تفکر استراتژیک           | دانش عمومی       |
| ۳          | میل به تغییر     | مدیریت تعارض                | قضاوت و تصمیم‌گیری             | میل به هدف               | ***              |
| ۴          | ریسک‌پذیری       | ***                         | ***                            | مدیریت دانش              | ***              |

1. Whetten & Cameron  
2. Sparrow & Hiltrop

نتایج مربوط به مرحله دوم، اهمیت شایستگی‌های مشخص شده در مرحله اول تحقیق را در کسب نتایج مناسب حاصل از تعالی منابع انسانی تأیید نمود و نشان داد در شرکت‌های لوازم خانگی ایران شایستگی‌های شناخته شده تأثیر معنی داری بر معیار نتایج تعالی منابع انسانی دارند. این نتیجه با نتایج تحقیقاتی نظیر اسکور کووا<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) که نشان داد شایستگی عامل مهم در پیش‌بینی عملکرد برتر در سازمان‌ها است، هم‌راستا است. نتایج نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی و رهبری و همچنین شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی بیشترین تأثیر را بر تغییرات معیار نتایج تعالی منابع انسانی دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که ایجاد یک نظام تعالی منابع انسانی کارا و اثربخش نیاز به مدیران با توانایی‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی نسبتاً بالا دارد. این نتیجه همسو با تحقیقاتی نظیر مهری (۱۳۹۴) است که در پژوهش خود نشان دادند شایستگی مدیران بر عملکرد کارکنانشان و کسب نتایج بهتر تأثیر دارد. یافته‌ها مبنی بر این است که این شایستگی‌ها باعث بالا رفتن نتایج تعالی منابع انسانی در سه بعد نتایج منابع انسانی، نتایج ادراکی و نتایج سازمانی تعالی منابع انسانی خواهد شد. مدیرانی که دارای سطح شایستگی بالاتری هستند عموماً در ایجاد انگیزه در کارکنان خود برای حرکت به سوی تعالی موفق‌تر عمل می‌نمایند. مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی مدیران تأثیر عمیقی بر کارکنان می‌گذارد و آن‌ها را در راستای تعالی سازمان سوق دهند. مدیران با مهارت‌های رهبری و تفکر استراتژیک خود زمینه را برای بهره‌گیری از فرصت‌ها در جهت رشد و تعالی منابع انسانی مهیا می‌سازند. ویژگی‌های فردی و شخصیتی مدیر ویژگی‌های او را به لحاظ فردی نشان می‌دهند بلکه به عنوان قابلیت‌های برجسته‌ای که می‌تواند بر پذیرش مدیریت و رهبری وی از سوی کارکنان تأثیر مهمی داشته باشد. شایستگی‌هایی همچون اعتماد به نفس، خلاقیت میل به تغییر و ریسک‌پذیری که از ویژگی‌های فردی و شخصیتی ضروری برای مدیران در استقرار و تحقق اهداف تعالی منابع انسانی شناخته شدند مدیران را در توسعه یک سازمان متعالی، توانایی‌های بالقوه منابع انسانی‌شان در سطوح فردی، تیمی و سازمانی قادر می‌سازد. آن‌ها انصاف و برابری را افزایش و منابع انسانی‌شان را مشارکت می‌دهند و توانمند می‌سازند. بر اساس نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها و شرکت‌ها برای اثربخشی فرایند تعالی سازمانی، مدیران و رهبران با سطح شایستگی بالا را انتخاب نمایند. این افراد همواره به‌عنوان رهبرانی مؤثر

فرایندهای تعالی سازمان را در بخش نیروی انسانی هدایت و رهبری خواهند نمود. همچنین پیشنهاد می‌شود با اجرای آموزش‌های ضمن خدمت، تلاش‌های لازم در خصوص توسعه شایستگی‌های مدیران با عنایت به میزان اهمیت آن‌ها انجام گیرد. توسعه شایستگی‌های لازم مدیران در پنج حوزه شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی، شایستگی‌های مدیریت و رهبری، شایستگی‌های استراتژیک و شایستگی‌های مکمل می‌تواند زمینه را برای تعالی منابع انسانی و پیامدهای مثبت آن‌ها در شرکت‌های لوازم خانگی مهیا سازد. شرکت‌ها باید توجه کنند طبق مدل تعالی منابع انسانی لازمه کسب نتایج موفقیت‌آمیز در حوزه تعالی منابع انسانی، توجه به توسعه راهبردها و فرایندها در حوزه‌های رهبری منابع انسانی، تعیین دقیق خط‌مشی‌ها، برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی است (انجمن مدیریت منابع انسانی ایران، ۱۳۹۶) که این توسعه اتفاق نمی‌افتد مگر به همت مدیرانی شایسته که مهارت، دانش و قابلیت‌های لازم را در جهت پیشبرد اهداف همسو با تعالی منابع انسانی دارند.

## منابع

- انجمن مدیریت منابع انسانی ایران. (۱۳۹۶). مدل تعالی منابع انسانی (بازنگری)؛ انجمن مدیریت منابع انسانی / ایران، تهران، باز یافت شده در ۷ مرداد ۱۳۹۶ از شبکه جهانی <http://www.hrmsociety.ir/index.php/2014-06-02-13-51-07/jayezetaali>
- ایمانی، عبدالمجید و قدرتی، سمانه (۱۳۹۵). مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۹، شماره ۳۳، صص ۱۹۱-۲۲۱.
- پورعابدی، محمدرضا؛ ضرابی، وحید؛ سجادی نائینی، حنان؛ رضی، زهرا. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۸، شماره ۲، صص ۲۷-۵۲.
- فتحی، الهام؛ اسمعیلی، معصومه؛ فرحبخش، کیومرث؛ دانشپور، منیژه. (۱۳۹۵). ارائه مدل ازدواج رضایتمند در فرهنگ ایرانی: مطالعه نظریه داده بنیاد. فصلنامه پژوهش در سلامت روانشناختی، دوره دهم، شماره دوم، صص ۱۰-۲۶.
- فرهادی نژاد، محسن؛ لگزبان، محمد؛ منصوریان، یزدان؛ کفاشپور، آذر. (۱۳۹۳). مدیریت دولتی اثر بخش در سازمان‌های ایرانی؛ نظریه‌پردازی داده بنیاد. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۳، شماره ۱، صص ۵۵-۷۰.
- مهری، علی. (۱۳۹۴). ارتباط عوامل شایستگی مدیران بر بهره‌وری کارگران (مطالعه موردی: کارخانه سیمان آرتا اردبیل. ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۸۹، ۹۱-۹۸.
- مؤذن جمشیدی، میرهادی و حق‌پرست کنارسری، نرجس (۱۳۹۴). سنجش میزان تأثیر سرمایه اجتماعی بر خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: شرکت‌های تولیدی لوازم خانگی الکتریکی و الکترونیکی در ایران)، فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره دوم، شماره ۱، صص ۴۹-۷۴.

- مؤذن جمشیدی، میرهادی و حق پرست کنارسری، نرجس. (۱۳۹۵). بررسی تأثیرکژتابی مای سازمانی ادراک شده بر سرمایه اجتماعی با تأکید بر نقش میانجی قلدری سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شرکتهای تولیدی صنایع غذایی در شهرکهای صنعتی استان گیلان). *فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی*، دوره ۳، شماره ۲، صص ۲۹۷-۳۲۰.
- همایونفر، سید مسعود. (۱۳۸۸). بررسی جایگاه مدل تعالی منابع انسانی در مسیر رشد و تعالی سازمانهای کشور. *نشریه منابع انسانی*، شماره ۳، صص ۱۸-۱۴.
- AbbasPour, A. A., Rahimian, H., Delavar, A., Ghiasi, S., & Hashemian, F. (2016). Codification, Preparation and Verification of Core Competency Paradigm for Headquarter Management of National Iranian Gas Company, *The Social Sciences*, 11(27), 6440-6445.
- Domun, R., and Talwar, B. (2016). Evolving a Business Excellence Model Based on Sustainable Human Capital Resources for Mauritius: A Qualitative Approach. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(10), 100-114.
- Escrig, A. B., de Menezes, L. M., & de Menezes, L. M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model?, *International Journal of Operations & Production Management*, 36(12), 1800-1820.
- Granville, L., Atkinson, H. H., Bailey, D., & Tan, Z. S. (2016). *Beyond Competency: Medication Management in Care Transitions for Medical Students, Residents, and Other Health Care Practitioners*, USA: Florida State University Libraries.
- Jamshidi, M. H. M., Rasli, A. & Rorlinda Yusof. (2012). Essential Competencies for the Supervisors of Oil and Gas Industrial Companies, *Procedia - Social and behavioral Sciences*, 40, 368-374.
- Jamshidi, M. H. M., Rasli, A., & Yusof, R. B. (2012). A Research Design to Predict HR Managers and Professionals' Competencies of Universities. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(6), 5694-5702.
- Jamshidi, M. H. M., Yusof, R. B. & Gheysari, H. (2013). Important Human Resource Competencies for HR managers in Iranian Top Ranked Universities. 2013 AFAP Conference on Business and Management. 2-3 January 2013, Malaysia, Universiti Teknologi Malaysia: UTM Training center.
- McClelland, D. (1996). *Personality*. New York: Holt Dryden publication.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Panichpongsapak, R., Tesaputa, K., & Sri-ampai, A. (2016). Development a Program to Enhance Curriculum and Learning Management Competency of Privat primary School Teachers. *International Education Studies*, 9(11), 172.

- Prawitz, A. D., and Cohart, J. (2016). Financial Management Competency, Financial Resources, Locus of Control, and Financial Wellness. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 27(2), 142-157.
- Rasli, A. (2006), *Data analysis and interpretation: a handbook for postgraduate social scientists*, UTM university Malaysia.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- Sparrow, P.R., and Hiltrop, J.M. (1997), Redefining the field of European humanresource management: a battle between national mindsets and forces of business transition, *Human Resource Management*, 36(2), pp.201-19.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Whetten D. A. and Cameron K. S. (2011). *Developing Management Skills*, USA: Pearson Higher Education.

