

## Developing a Model of Human Resource Management

Majid Nikkhah<sup>\*1</sup> | MirAli SeyedNaghavi<sup>2</sup> | Mahboubeh rahimi<sup>3</sup>

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (Corresponding author), E-mail: [majid\\_nik4@yahoo.com](mailto:majid_nik4@yahoo.com)
2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: [asnagavi@yahoo.com](mailto:asnagavi@yahoo.com)
3. Productivity Research and Improvement Expert, Water and wastewater Company, Ahvaz, Iran. E-mail: [mscrahi@gmail.com](mailto:mscrahi@gmail.com)

---

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received: 23 August 2021

Accepted: 16 November 2021

#### Keywords:

Human Resource competencies, the competency-based human resource management (HRM) model by Dave Ulrich, Confirmatory Factor Analysis (CFA), Structural equation modeling (SEM).

---

### ABSTRACT

Due to major changes in the activities, procedures, and business of human resource management (HRM) over the past years, the "human resource managers' competency" has been taken into consideration by relevant organizations and associations. Identification of roles, which are expected of human resource management in global organizations, provides the main framework for developing competency models for human resource managers. Furthermore, such models do not consider personal competencies. The present study aimed to improve the competency-based human resource management model by Dave Ulrich. The statistical population consisted of 180 human resource managers and employees who were selected by census sampling. Cronbach's alpha coefficient was equal to 0.76. The research method had a descriptive-analytical type and used confirmatory factor analysis (CFA), and structural equation modeling (SEM). The results confirmed the validity and reliability of the competency factors and tools.

---

**Cite this article:** Nikkhah, M., SeyedNaghavi, M.A., & Rahimi, M. (2021). Developing a Model of Human Resource Management. *Governance and Development Journal*, 1 (4), 73-102.



©Publisher: Iranian Scientific Association of Public Administration & University of Sistan and Baluchestan

---



دانشگاه سیستان و بلوچستان

حکمرانی و توسعه

شماره ۳۴۶۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



مدیریت دولتی و انسانی

## توسعه یک مدل مدیریت منابع انسانی

مجید نیکخواه<sup>۱\*</sup> | میرعلی سید نقوی<sup>۲</sup> | محبوبه رحیمی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)  
رایانامه: [majid\\_nik4@yahoo.com](mailto:majid_nik4@yahoo.com)
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [asnagavi@yahoo.com](mailto:asnagavi@yahoo.com)
۳. کارشناس تحقیقات و بهبود بهره وری، شرکت آب و فاضلاب، اهواز، ایران. رایانامه: [mscrahimi@gmail.com](mailto:mscrahimi@gmail.com)

### چکیده

تغییرات بنیادی در فعالیت‌ها، رویه‌ها و کسب و کار مدیریت منابع انسانی در طول سال‌های گذشته، سبب شده‌اند که موضوع «شایستگی‌های مدیران منابع انسانی» مورد توجه سازمان‌ها و انجمن‌های ذی‌ربط قرار گیرد. شناسایی نقش‌های مورد انتظار از مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های جهانی، چارچوب اصلی را برای تدوین الگوهای شایستگی مدیران منابع انسانی فراهم می‌کند. از طرفی این‌گونه مدل‌ها شایستگی‌های فردی را در نظر نمی‌گیرد. ما در این پژوهش به دنبال بهبود مدل مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور اولریچ می‌باشیم. جامعه آماری این تحقیق ۱۸۰ نفر از مدیران و کارکنان حوزه منابع انسانی بودند که با روش نمونه‌گیری سرشماری انتخاب شدند. ضریب آلفای کرونباخ ۰.۷۶ به دست آمد. روش تحقیق به کار رفته، توصیفی-تحلیلی و از روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج به دست آمده از این پژوهش بیان‌گر تأیید اعتبار و روایی ابزار و عامل‌های شایستگی‌ها می‌باشد.

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۲۵

### واژه‌های کلیدی:

شایستگی‌های منابع انسانی،  
مدل مدیریت منابع انسانی  
شایسته‌محور اولریچ، روش  
تحلیل عاملی تأییدی، مدل  
معادلات ساختاری

استناد: نیکخواه، مجید؛ سیدنقوی، میرعلی؛ و رحیمی، محبوبه (۱۴۰۰). توسعه یک مدل منابع انسانی. حکمرانی و توسعه، ۱ (۴)، ۷۳-۱۰۲.



ناشر: انجمن علمی مدیریت دولتی ایران و دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

در عصر حاضر، اهمیت و جایگاه منابع انسانی مناسب و شایسته در توسعه و پیشرفت سازمان به وضوح قابل مشاهده و سنجش می‌باشد، از این رو سازمان‌ها ضمن سعی در انتخاب و جذب نیروهای شایسته و کارا، درصدد هستند توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان را ارتقا و گسترش دهند. لذا تفکر شایسته‌سالاری در ارتقای سازمان و بالا رفتن کارایی و بهره‌وری آن، یکی از ضرورت‌ها و دغدغه‌های سازمان‌های امروزی می‌باشد ( احمدی و همکاران، ۱۳۹۳ ) از آن جایی که این موضوع اخیراً در جهت توسعه حوزه مدیریت منابع انسانی در ایران نیز مورد تاکید قرار گرفته است یکی از اقدامات پیشنهادی در این راستا، توسعه استاندارد برای شایستگی‌های مدیران و کارکنان منابع انسانی است. یک الگوی شایستگی به عنوان یک ابزار منابع انسانی برای انتخاب، آموزش و پرورش، ارزیابی و طرح ریزی جانشین‌پروری مورد استفاده واقع می‌شود. در محیط کسب و کار و به طبع آن تغییرات پیش آمده در منابع انسانی، نیازمند مدیرانی با توانمندی بسیار بیشتر از قبل است که دیوید اولریچ تحت عنوان شایستگی‌های مدیران منابع انسانی از آنها یاد می‌کند. از آنجا که در میان تحقیقات پیشین، شایستگی‌های ذکر شده توسط اولریچ<sup>۱</sup> ( ۲۰۰۷ ) طبقه‌بندی کامل‌تر و جامع‌تری از شایستگی‌های منابع انسانی را نشان می‌دهد، به عنوان چارچوب مطالعه این تحقیق انتخاب شده است. مطابق با آخرین تحقیقات اولریچ، شش دسته شایستگی توسط یک متولی منابع انسانی اعمال می‌شود. مطابق این مدل، متولی منابع انسانی علاوه بر اینکه مجری عملیاتی خوبی است، باید به عنوان یک عمل‌گرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد/ طراح سازمان، معمار استراتژی و هم پیمان کسب و کار نیز شایستگی داشته باشد. متولی منابع انسانی باید از اعتبار فردی برخوردار باشد و سپس با کسب شایستگی‌های استراتژیک سازمانی و کسب و کار، بتواند جایگاه خود را در جلسات و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمان، حتی بالاتر از مدیران صف، در کنار مدیر عامل سازمان تثبیت کند. بنابراین اکنون دیگر از یک متولی منابع انسانی پذیرفته نیست که به انجام کارهای سنتی و اداری اکتفا کند؛ ماندن در این محدوده باعث می‌شود که موج اتوماسیون فعالیت‌ها و برون‌سپاری آنها، موفقیت و

---

<sup>1</sup> Ulrich

منزلت متولیان منابع انسانی را در معرض خطر قرار دهد. در این پژوهش شایستگی های منابع انسانی ذکر شده توسط اولریچ (۲۰۰۷)، به عنوان چارچوب شایستگی های منتخب برای این تحقیق مورد بررسی قرار می گیرند. لذا از بعد نظری این پژوهش گامی در جهت توجه و تأکید به حوزه شایستگی های فردی منابع انسانی محسوب می شود و در ادامه به دنبال دستیابی و توسعه ی مدل شایستگی اولریچ می باشیم.

### ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق

#### مفهوم شایستگی

در هزاره سوم مزیت رقابتی سازمان ها در میزان هوش، دانایی، دانش خردمندانه و شایستگی نیروی انسانی آنها نهفته است (صالحی کوردآبادی، ۲۰۱۱). شایستگی های منابع انسانی به عنوان یک رویکرد در مدیریت منابع انسانی در فراهم آوردن فرصت ها برای شناسایی استعدادها، هدایت و تقویت شایستگی های منابع انسانی می باشد که برای ایفای این نقش ها به این شایستگی ها نیاز است و مدیران منابع انسانی باید از آن برخوردار باشند (شیه و وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت بر مبنای شایستگی رویکرد منسجم و هماهنگ برای اداره ی سرمایه های انسانی در بلند مدت است که بر اساس مجموعه ی مشترکی از شایستگی های مرتبط با راهبردهای کلان کشور تدوین می شود (دهقانان، ۲۰۰۷). اصطلاح شایستگی، اصطلاحی جدید و مربوط به عصر حاضر است اما مفهوم آن مفهومی قدیمی است. گرچه در مورد تاریخ دقیق شروع رویکرد شایستگی و شناسایی آن اتفاق نظر اندکی بین صاحب نظران وجود دارد اما همه آن ها در این مورد اتفاق نظر دارند که ظهور آن مربوط به دهه های آخر قرن بیستم است. در واقع شرکت های مک بر پیش گام روش شناسایی مبتنی بر شایستگی بودند و دیوید مک کللند، روانشناس دانشگاه هاروارد پایه گذار آن بود (کوپر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). این پارادایم امروزه بسیار مورد توجه صاحب نظران و صاحبان مشاغل است، به گونه ای که در ادبیات امروزی منابع انسانی مورد تأیید بسیار قرار دارد. انجمن جبران خدمت آمریکا (ACA) به منظور شناسایی کاربرد شایستگی ها در سازمان ها بررسی گسترده ای بر روی

<sup>1</sup> Shieh & Wang

<sup>2</sup> Copper

۲۱۷ سازمان متوسط و بزرگ انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد شایستگی‌ها کاربرد وسیعی دارند، اما درجه شدت و کاربرد آنها متفاوت است (کارت‌رایت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶). اگرچه کلمه شایستگی در زبان فارسی معنای واضحی را به ذهن متبادر می‌کند، در ادبیات این موضوع که به زبان انگلیسی به تدوین در آمده است، تعابیر گوناگونی درمورد آن به کار گرفته شده است. هم‌چنین با گسترده شدن این مفهوم و توسعه آن به ابعاد فردی، راهبردی و سازمانی، تعاریف مرتبط با آن نیز پیچیده‌تر شده‌اند. مهم‌ترین بحث در این حوزه، تفاوت بین واژگان صلاحیت<sup>۲</sup> و شایستگی<sup>۳</sup> و است. دقت در تفاوت‌های این دو واژه می‌تواند کمک زیادی به حل مشکلات مربوط به این بحث نماید: کلمه صلاحیت یعنی توانایی اجرای دستورالعمل‌های استاندارد شده در یک شغل و جایگاه خاص. در مورد کلمه شایستگی تعاریف گوناگونی ارائه شده است که اگرچه از حیث دامنه مفهومی با هم متفاوتند اما از وحدت موضوعی برخوردارند. باید اذعان کنیم که درباره مفهوم شایستگی، تعریف قابل قبول همگانی وجود ندارد و تعاریف مختلف بر اساس دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلف صاحب‌نظران و اندیشمندان شکل گرفته است. در ذیل به برخی از این تعاریف برای روشن شدن مفهوم شایستگی و به دست آوردن مفاهیم مشترک اشاره می‌شود:

#### جدول ۱: برخی از تعاریف مختلف در زمینه شایستگی

| تعریف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | نویسنده/تاریخ               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <p>الف: دربردارنده ویژگی‌های زیربنایی فردی است. منظور، خصوصیات اساسی شخصیتی فرد است که موجب بروز رفتارهایی در موقعیت‌ها و اجرای وظایف گوناگون می‌شود.</p> <p>ب: خصوصیت رابطه علت و معلولی؛ به این معنا که شایستگی موجب بروز یا پیش‌بینی رفتار یا عملکرد مشخص می‌شود.</p> <p>ج: خصوصیت معیار برای هر شایستگی؛ جهت سنجش و ارزیابی شایستگی افراد و رسیدن به عملکرد برتر بایستی معیارهای مشخص و قابل اندازه‌گیری برای هر شایستگی در دنیای واقعی تعریف شود. تعریف اشاره به خصوصیات فردی و شغلی دارد.</p> | مک کلند <sup>۴</sup> (۱۹۹۳) |

1 Cartwright

2 Competence

3 Competency

4 McClelland

## ادامه جدول ۱: برخی از تعاریف مختلف در زمینه شایستگی

| تعریف                                                                                                                                                                         | نویسنده/تاریخ                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| صلاحیت‌های شخصی که برای تولید برون‌داد با کیفیت ضروری است تعریف کرده است. تعریف اشاره دارد به خصوصیات فردی، دانش، مهارت و ...                                                 | مک لگان <sup>۱</sup> (۱۹۹۰)                     |
| افراد شایسته افرادی هستند که الگوی رفتاری مطلوبی را ارائه می‌دهند و این امر در عملکرد به معیارهای اثربخشی تعبیر می‌شود. تعریف اشاره به خصوصیات فردی، دانش و مهارت و ... دارد. | جنیفر <sup>۲</sup> (۱۹۸۲)                       |
| هرگونه خصیصه، ویژگی یا مهارتی که بتواند در انجام اثربخش وظایف مؤثر واقع شود. تعریف اشاره به خصوصیات فردی و مهارت و ... دارد.                                                  | برمن <sup>۳</sup> (۱۹۹۷)                        |
| مجموعه دانش‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی که افراد برای انجام کارهای خود از آن بهره می‌گیرند. تعریف اشاره به خصوصیات فردی و مهارت، توانایی و دانش دارد.                | لوبیتس <sup>۴</sup> (۲۰۰۴)                      |
| محرك، ویژگی یا مهارت برجسته که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود. تعریف اشاره به خصوصیات فردی و مهارت دارد.                                                                     | عریضی (۱۳۸۴)                                    |
| ویژگی زیربنایی فرد است که به طور کلی با عملکرد اثربخش یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت، رابطه دارد. تعریف اشاره به ویژگی شخصیتی دارد.                                        | اسپنسر <sup>۵</sup> (۱۹۹۳)                      |
| مجموعه‌ای از رفتارهایی است که به عنوان وسیله برای رسیدن به نتایج یا پیامدهای مطلوب به کار می‌رود. تعریف اشاره به ویژگی فردی دارد.                                             | رابرتسون، کالینان و بارترام <sup>۶</sup> (۲۰۰۳) |

<sup>1</sup> McLagan<sup>2</sup> Jennifer<sup>3</sup> Bremen<sup>4</sup> Lubitz<sup>5</sup> Spencer<sup>6</sup> Robertson, Callinan and Bartram

## ادامه جدول ۱: برخی از تعاریف مختلف در زمینه شایستگی

| تعریف                                                                                                                                                                                                                                                                                         | نویسنده/تاریخ                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، صفات و ویژگی‌های رفتاری و خصوصیات شخصی است. تعریف اشاره به دانش، مهارت، ویژگی‌های فردی دارد.                                                                                                                                                                     | هورنبای و توماس <sup>۱</sup><br>(۱۹۸۹) |
| تعریف اشاره به شایستگی‌های کسب و کار و استراتژیک، قابلیت فردی، مهارت‌های منابع انسانی و مهارت‌های فرایندهای تغییر و فرهنگ دارد.                                                                                                                                                               | مدل اونز و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۰۲) |
| شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های شخصیتی مرتبط است که به صورت هماهنگ برای ایجاد عملکردی برجسته کار می‌کنند.                                                                                                                                                          | ودرلی <sup>۳</sup> (۲۰۰۰)              |
| شایستگی مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت آمیز در یک نقش یا شغل مشخص‌اند.                                                                                                                          | کرمی (۱۳۸۶)                            |
| شایستگی چتری باز است که آنچه برای موفقیت نیاز است توضیح می‌دهد.                                                                                                                                                                                                                               | هرلین <sup>۴</sup> (۲۰۰۹)              |
| شایستگی‌های مدیران مجموعه دانش، مهارت یا رفتارهایی است که آن‌ها باید برای موفقیت در شغل یا نقش خود دارا باشند و رویکرد مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی شامل دانش، مهارت، نگرش، ویژگی‌ها، رفتارهایی است که اجازه می‌دهد فرد برای انجام امر مهم در یک شغل یا وظیفه از آنها استفاده کند. | سارکار <sup>۵</sup> (۲۰۱۳)             |

<sup>1</sup> Hornby and Thomas<sup>2</sup> Ounz et al<sup>3</sup> Weatherly<sup>4</sup> Herlein<sup>5</sup> Sarkar

## ادامه جدول ۱: برخی از تعاریف مختلف در زمینه شایستگی

| تعریف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | نویسنده/تاریخ               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| شایستگی یک ویژگی فردی است که نقش مؤثری در عملکرد با کیفیت بهتر دارد. تمرکز بر ویژگی‌های افراد ریشه در ادبیات خصیصه‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی و فرایندها و رویه‌های شناختی و فکری دارد. شایستگی‌ها با عباراتی چون ارزش‌ها، مدل ذهنی، دانش مرتبط با کار، مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز برای وظایف غیر معمول بیان می‌شوند. آگاهی از اینکه این ویژگی‌های شخصیتی در عملکرد کاری مؤثر دیده می‌شوند، جنبه رفتاری شایستگی‌ها را مشخص تر می‌کند. | قیدرخلجانی،<br>صمیمی (۱۳۹۳) |
| مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل که دارنده آنها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. در واقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است.                                                                                                                                                                              | هاشمی (۱۳۹۴)                |
| شایستگی، اقدام‌های رفتاری مورد نیاز برای فعالیت در دانش عمیق و وسعت نظر، ریسک پذیری، و توان سازگاری با تغییرهای محیطی به طور شایسته است.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | انتاریو <sup>۱</sup> (۲۰۱۶) |

## مدل‌های شایستگی

مدل‌های شایستگی شرح تفصیلی از رفتارهای مرتبط با یک حرفه است که از چند خوشه تشکیل شده است. مثلاً برقراری یک ارتباط موثر یک خوشه است که تبدیل به چند بعد دیگر از ابعاد شایستگی می‌گردد. مثلاً توانایی ارتباطات موثر، توانایی فروش عقاید افکار و این شایستگی تبدیل به شواهد رفتاری می‌شود (کاردی و سلوارجان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). کامپر فرم<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) نیز می‌گوید یک مدل شایستگی فهرستی از شایستگی‌هاست که برای نوعی خاص از کار، به کار می‌رود. در واقع

<sup>۱</sup> Ontario<sup>۲</sup> Cardy & Selvarajan<sup>۳</sup> comprform

مدل شایستگی عبارت است از یک مدل قابل اندازه‌گیری توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز جهت انجام دادن فعالیت‌های کاری به صورت موفقیت آمیز. هدف از تدوین مدل شایستگی در سازمان ارائه مدلی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی می‌باشد به گونه‌ای که منجر به عملکرد موثر و موفقیت سازمانی گردد. مهمترین نقش مدل شایستگی ارائه زبانی برای صحبت کردن دقیق درباره دانش و مهارت‌های مدیریتی است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۲). یک مدل شایستگی، فهرستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به دست می‌آید (دراگانیدیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). مدل‌های شایستگی می‌توانند در سیستم‌های منابع انسانی نقش‌های زیادی را ایفا نمایند. به‌طور مثال آن‌ها قادرند در موارد ذیل مورد استفاده قرار گیرند:

- در استخدام کارکنان جدید؛ با ارزشیابی ارزش‌ها و دیگر رویه‌های انتخاب که شایستگی‌ها را اندازه‌گیری می‌نماید.
- در آموزش کارکنان؛ با ایجاد رشته‌هایی هدفمند در توسعه شایستگی‌های معین.
- در ارزیابی عملکرد کارکنان؛ با ساختاردهی ابزار ارزشیابی حول شایستگی‌ها.
- در ارتقاء شغلی کارکنان؛ با استفاده از شایستگی‌ها برای ایجاد معیارهای ترفیع
- در توسعه مسیر شغلی کارکنان.
- در مدیریت نمودن اطلاعات پرسنلی؛ با استفاده از مدل‌های شایستگی برای ثبت و آرشیو نمودن اطلاعات مهارت‌ها، آموزش و تجربیات کارکنان.
- در سیستم جبران خدمت و پاداش‌دهی به کارکنان؛ با استفاده از مدل‌های شایستگی برای نظام‌مندی تفاوت‌های پرداخت میان مشاغل مختلف و یا ارزشیابی کارکنان منظور افزایش پرداخت.
- آنچه پس از شناخت مدل شایستگی کارکنان و موارد استفاده آن، حائز اهمیت می‌گردد، بررسی این عامل راهبردی در عملکرد سازمان است. شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی از کارکنان می‌باشند( به

<sup>1</sup> Draganidis

طور مثال، دانش، مهارت، رفتار، ویژگی‌های شخصیتی، استعداد و انگیزش‌های اجتماعی (که با عملکرد برتر و مؤثر در شغل پیوند دارند) (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۳).

### پیشینه پژوهش

مطالعات متعددی زمینه شناسایی، تدوین شایستگی‌های مختلف، منجر به ارائه مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی توسط اندیشمندان و متخصصان منابع انسانی شده است که در جدول ۲ تعدادی از این مدل‌ها بیان شده‌اند. هر یک از صاحب‌نظران با توجه پیشینه علمی و تجربی خود به دسته‌بندی شایستگی‌ها و ارائه مدل پرداخته‌اند و تا حدی تنوع مدل‌ها ناشی از این مسئله می‌باشد. با این وجود اغلب آنها نتوانسته‌اند چارچوب منسجم و جامعی را از شایستگی‌ها شغلی ارائه دهند.

جدول ۲- نمونه‌ای از تحقیقات گذشته پیرامون مدل شایستگی (گردآوری: محقق)

| ویژگی‌ها                                                                                                   | مدل                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| مشارکت استراتژیک، اعتبار شخصی، خدمات منابع انسانی، دانش کسب و کار و تکنولوژی منابع انسانی                  | مدل میشیگان <sup>۱</sup>     |
| فنی، رفتاری و ذهنی                                                                                         | مدل فنی رفتاری ذهنی          |
| شایستگی‌های کسب و کار و استراتژیک، قابلیت فردی، مهارت‌های منابع انسانی و مهارت‌های فرایندهای تغییر و فرهنگ | مدل کری و گلدمن <sup>۲</sup> |
| شایستگی‌های کلیدی، تعاملی و ویژه شغل                                                                       | مدل هرمی                     |

<sup>۱</sup> Michigan model

<sup>۲</sup> Carey and Goldman model

## ادامه جدول ۲- نمونه‌ای از تحقیقات گذشته پیرامون مدل شایستگی (گردآوری: محقق)

| ویژگی‌ها                                                                                                                                                     | مدل                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| سه دسته شایستگی: کارکنان، شغل و مدیریت، ارتباطات و نفوذ، هدایت دیگران، دستیابی به نتایج، پیشگیری و حل مسأله، اعتماد به نفس، مدیریت استرس، قابلیت اعتماد فردی | مدل کریپ و منسفلد <sup>۱</sup>        |
| شایستگی‌های شخصی، شایستگی‌های اجتماعی                                                                                                                        | مدل کری و گلدمن <sup>۲</sup>          |
| حالت سلسله مراتبی- استدلالی، شغلی، اثربخشی شخصی، ارتباطات، بین فردی، گروهی و سازمانی                                                                         | مدل فریدنبرگ <sup>۳</sup>             |
| ویژگی‌های شخصیتی                                                                                                                                             | مدل گلن                               |
| دانش، مهارت، نقش اجتماعی، تصویر شخصی، خصائص و محرک‌ها                                                                                                        | مدل کوه یخ                            |
| شایستگی‌های فردی، دانشگاهی، فنی، شغلی و مدیریتی                                                                                                              | مدل شایستگی پیشرفته تولید             |
| الهام بخشی اعتماد، خلق و ترویج چشم‌انداز، ایجاد هم‌ترازی، کشف استعداد                                                                                        | مدل شایستگی UF                        |
| شایستگی‌های فردی، فنی و مدیریتی                                                                                                                              | مدل شایستگی مدیران دانشگاهی           |
| رهبری، گرایش‌ها و صفات، ارتباطات، حل مسئله و تفکر سیستمی، زیرکی فنی                                                                                          | مدل شایستگی رفتاری مهندسان سیستم ناسا |
| رفتارهای فردی، دانش فنی، فرایند                                                                                                                              | مدل شایستگی مهندسان سیستم             |
| ویژگی‌های شغلی                                                                                                                                               | مدل DOD                               |

<sup>۱</sup> Creep and Mansfeld model<sup>۲</sup> Carey and Goldman model<sup>۳</sup> Friedenber model

ادامه جدول ۲- نمونه‌ای از تحقیقات گذشته پیرامون مدل شایستگی (گردآوری: محقق)

| ویژگی‌ها                                                                                | مدل                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی                                                         | مدل DPM                          |
| ارزش، شخصیت و ویژگی‌های تخصصی                                                           | الگو سه گانه تخصص، ارزش و شخصیت  |
| صلاحیت‌های نرم (انگیزش و رهبری و ...) و سخت (قاطعیت، نفوذ، استقلال رأی و ...) در مدیران | مدل شایستگی‌های مدیریتی در اروپا |
| شایستگی فنی، مدیریتی، انسانی و ادراکی                                                   | مدل شرکت سانرایز                 |
| دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های شخصیتی                                                 | مدل ksao                         |
| مهارت انسانی، ادراکی و فنی                                                              | مدل کنز                          |
| خصوصیات فردی، توانایی‌ها و مهارت‌ها                                                     | مدل هاروارد                      |

### مدل شایستگی اولریچ:

دیوید اولریچ و همکارانش در پیمایش‌های دوره‌ای سازمان‌های مختلف در نقاط مختلف جهان، در بازه‌های زمانی ۵ ساله (و اخیراً چهار ساله) شایستگی‌هایی که خود واحد منابع انسانی باید از آن‌ها برخوردار باشد را در مدل‌هایی ارائه می‌کنند. آخرین پیمایش آن‌ها مربوط به سال ۲۰۱۶ است و خروجی این پیمایش مدل زیر می‌باشد که نقش‌ها و شایستگی‌های ذیل را با توجه به نظرات شرکت کنندگان در پیمایش برای واحد منابع انسانی سازمان‌ها ضروری دانسته است.



شکل ۱- مدل شایستگی اولریچ (Ulrich, 2016)

### ابعاد مدل اولریچ:

#### جایابی استراتژیک :

واحد منابع انسانی باید بتواند محیط داخلی و خارجی کسب و کار سازمان را ارزشیابی کرده و نتایج این ارزشیابی را به راهنمایی‌های عملی برای سازمان ترجمه نماید تا سازمان به کمک این راهنمایی‌ها بتواند موقعیت استراتژیک خودش را مستحکم نموده یا ارتقا دهد.

#### عمل‌گرای معتبر:

ایجاد فضایی آکنده از احترام و اعتماد به واحد منابع انسانی در سازمان و بین کارکنان، به‌طوری‌که واحد منابع انسانی به عنوان شریکی ارزشمند در سازمان پذیرفته شود.

**هدایت گر تناقض‌ها :**

متخصصین منابع انسانی باید قادر باشند در محیط کار ایده‌ها و خروجی‌هایی که گاه در تناقض با یکدیگر قرار دارند یا تنش‌زا هستند را مدیریت کرده و با هدایت آن‌ها مقدمات موفقیت سازمانی را فراهم آورند.

**قهرمان تغییر و فرهنگ :**

متخصصین منابع انسانی باید تغییر و فرهنگ را مدیریت کنند تا سازمان از هم‌سویی رخدادها مطمئن شود.

**مراقبت‌کننده سرمایه انسانی :**

ارائه راه‌حل‌های نوآورانه و همگرا برای مدیریت افراد در سازمان با هدف نگهداشت سرمایه انسانی.

**مسئول جبران خدمات و پاداش :**

توانایی طراحی سیستم‌های پاداش، شامل حقوق و مزایا و پاداش‌های مالی و غیرمادی.

**همگرا کننده فناوری و رسانه :**

به‌کارگیری و جاری‌سازی استفاده از ابزارهای تکنولوژیک برای ایجاد سازمان‌های با عملکرد بالا و همچنین بهره‌گیری از رسانه‌های اجتماعی برای جذب، نگهداشت، توسعه و ایجاد اشتیاق در سرمایه‌های انسانی.

**طراح و مفسر تجزیه و تحلیل :**

استفاده از تجزیه و تحلیل‌ها برای اثرگذاری بر تصمیم‌گیری‌ها و بهبود تصمیم‌ها.

**مدیریت تطابق :**

توانایی مدیریت فرآیندهای مربوط به تطابق فعالیت‌های منابع انسانی با قوانین و مقررات مربوطه موجود در محیط سازمان.

این وظیفه متخصصان منابع انسانی است که با ایجاد، توسعه و عملیاتی کردن این شایستگی‌ها برای واحدهایشان، اعتبار واحد منابع انسانی را در سازمان‌ها ارتقا داده و نگاه مدیران ارشد و

کارکنان به واحد منابع انسانی را تغییر دهند، چرا که کارکرد امور اداری و پرسنلی صرفاً یکی از چندین کارکرد مختلف واحد منابع انسانی است. امروز زمان آن فرا رسیده است که در استخدام افراد برای واحد منابع انسانی، توجه صرفاً به مهارت در اکسل یا تسلط به قوانین کار یا نرم افزارهای مدیریت منابع انسانی نباشد. مدیریت منابع انسانی، یک نگرش و یک گفتمان است. گفتمانی که باید در روح سازمان جاری و ساری شود.

### توسعه مدل شایستگی منابع انسانی اولریچ

شایستگی‌های فردی به عنوان یک بعد به ابعاد مدل شایستگی منابع انسانی اولریچ اضافه شد.

### مفاهیم و مولفه‌های شایستگی‌های فردی

شایستگی فردی تعیین می‌کند که چقدر ما خودمان را می‌شناسیم و می‌توانیم خودمان را مدیریت کنیم. شایستگی فردی دارای ابعادی چون توانایی خودمدیریتی، توانایی خودانگیزی، توانایی خودآگاهی می‌باشد (نیک رفتار، ۱۳۹۰). شایستگی فردی به مجموعه خصوصیات ضروری برای عملکرد مؤثر و موفقیت حیاتی اطلاق می‌شود. شایستگی‌های فردی شامل؛ شایستگی اخلاقی، مکتبی، معنوی، نگرشی و عمومی و شایستگی‌های شغلی شامل شایستگی‌های رفتاری، مدیریتی، ارتباطی و تخصصی است (ملکی و حسنوند، ۱۳۹۹).

شایستگی‌های رفتاری شامل: منش، معارف و مهارت می‌باشد.

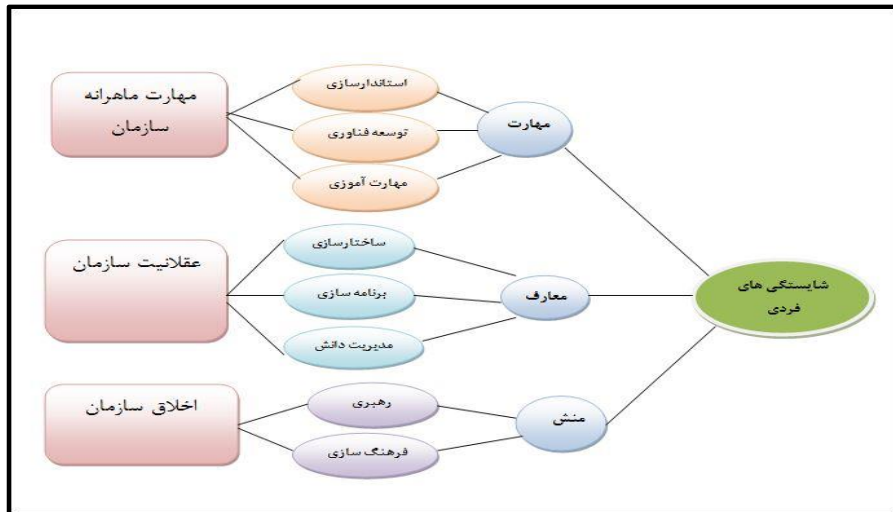
مهارت شامل: مهارت ماهرانه سازمان یعنی استاندارسازی، توسعه فناوری، مهارت آموزی می‌باشد.

معارف شامل: عقلانیت سازمان یعنی ساختارسازی، برنامه‌سازی و مدیریت دانش است.

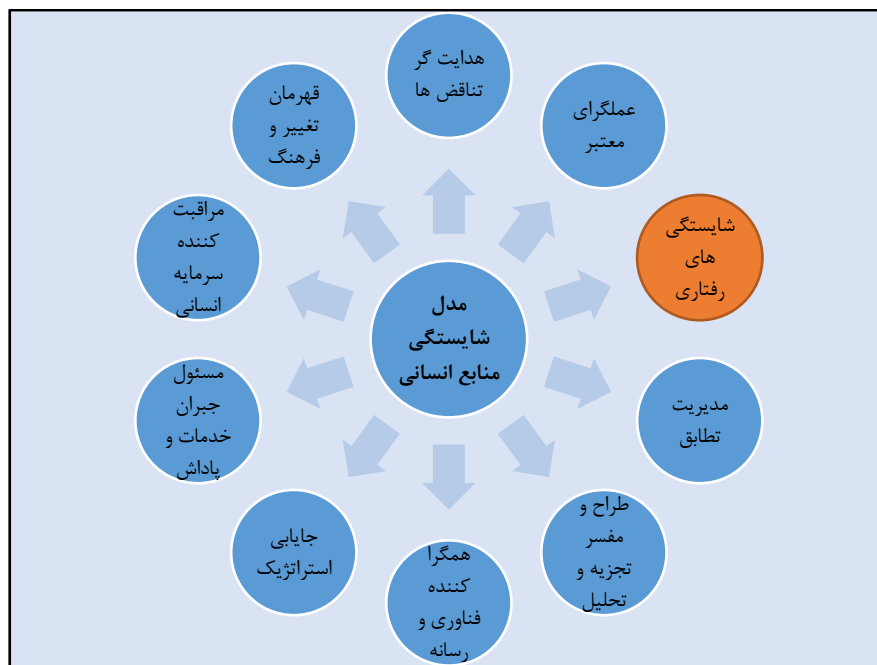
منش شامل: اخلاق سازمان یعنی رهبری و فرهنگ سازی می‌باشد (هاشمی، ۱۳۹۳).

به طور کلی شایستگی‌ها هم برای سازمان و هم برای کارکنان با اهمیت است. شایستگی‌ها جلوبرنده هستند. آنها مهارت‌ها و خصوصیات را توصیف می‌کنند که مدیران و کارکنان نیاز دارند تا یک فرهنگ سازمانی جدید ایجاد کنند و با چالش‌های آینده روبه رو شوند و در مشخص کردن

انتظارات به سازمان‌ها کمک می‌کنند (نیرومند، ۲۰۱۱).



شکل ۲- مولفه های شایستگی های فردی (منبع )



شکل ۳- مدل توسعه یافته شایستگی منابع انسانی اولریچ (منبع: یافته های تحقیق )

## روش پژوهش

با توجه به هدف، پژوهش حاضر کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق ۱۸۰ نفر از مدیران و کارکنان حوزه منابع انسانی بودند که با روش نمونه‌گیری سرشماری انتخاب شدند. با مراجعات مکرر حدود ۱۶۵ پرسشنامه برگشت داده‌شد که از این میان، فقط ۱۴۰ پرسشنامه به صورت کامل تکمیل شده بود و کار استخراج و تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات بر روی آنها انجام گرفت. از این تعداد ۸۷ نفر مرد (۶۲ درصد) و ۵۳ نفر زن (۴۸ درصد) بوده‌اند. از نظر سطح تحصیلات ۲۲ نفر کارشناسی ارشد و ۸۶ نفر کارشناسی و ۳۲ نفر دارای مدرک کاردانی بوده‌اند. سابقه‌ی شغلی از نظر سابقه خدمت و تجربه ۳۲ نفر بین ۱ تا ۵ سال سابقه، ۲۶ نفر بین ۶ تا ۱۰ سال و ۳۳ نفر بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۴۱ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۳ نفر نیز بالای ۲۱ سال سابقه‌ی خدمت دارند. فرایند اجرای این پژوهش به صورت گام به گام صورت گرفته به قرار زیر است:

- جستجوی کتب، مقالات و به‌طور کلی، ادبیات مرتبط برای تشخیص حوزه‌ی مورد مطالعه.
- تهیه ابزار مقدماتی با استفاده از ابزارهای مشابه، مراجعه به نتایج پژوهش‌ها و همچنین، استفاده از نظر متخصصان و صاحب‌نظران.
- جمع‌آوری اطلاعات.
- تحلیل داده‌ها و ارزیابی و اعتبارسنجی مدل توسعه یافته.
- بحث و نتیجه‌گیری.

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط میان شایستگی منابع انسانی و عوامل دیگر است. پژوهش حاضر با توجه به هدف از نوع مطالعات کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها؛ روش مورد استفاده روش توصیفی و از نوع طرح‌های همبستگی و تکنیک مدلیابی معادلات ساختاری است. مدلیابی معادلات ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چندمتغیری و به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموع‌های از معادلات رگرسیون را به‌گونه همزمان مورد آزمون قرار

دهد. مدلیابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون است که گاه تحلیل ساختاری کواریانس، مدلیابی علی و گاه نیز لیزرل نامیده می‌شود. در پژوهش حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری و با استفاده از نرم افزارهای آماری AMOS, LISREL و SPSS به شرح زیر استفاده خواهد شد. در تحلیل توصیفی داده‌ها از جداول توزیع فراوانی، شاخص‌های مرکزی (فراوانی و میانگین) و شاخص‌های پراکندگی (انحراف معیار) استفاده خواهد شد. در تحلیل استنباطی داده‌ها با توجه به نوع سوال، ویژگی‌های متغیرها، حجم نمونه و مفروضات آماری به تفکیک در سوالات و فرضیه‌ها از تکنیک آماری مدلیابی معادلات ساختاری و تحلیل ماتریس‌های کواریانس استفاده شد. در این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته، ۳۰ سوالی برای جمع‌آوری نظرات جامعه آماری استفاده شده است. گفتنی است روایی آن توسط مشاوره با اساتید و متخصصان مورد تأیید قرار گرفت. همچنین برای اطمینان کامل از روایی ابزار پژوهش، در مرحله بعد از جمع‌آوری داده‌ها، برازش مدل اندازه‌گیری متغیرهای نهفته با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی نیز مورد ارزیابی قرار گرفته است. برای سنجش پایایی و بررسی همبستگی درونی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ که عددی بین صفر تا یک است استفاده شده است و عدد بدست آمد که پس از توزیع و جمع‌آوری تعداد ۱۶۵ پرسشنامه از جامعه آماری در مرحله پیش آزمون محاسبه شده است نشان از انسجام و هماهنگی درونی پرسشنامه دارد.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش:

متغیرهای اصلی: برای بررسی وضعیت متغیرهای به کار رفته در مدل که بررسی شده‌اند با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش به ترتیب عبارتند از:

جدول ۳- نتایج حاصل از تحلیل داده ها، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای اصلی پژوهش  
(منبع: یافته‌های تحقیق)

| متغیرهای اصلی              | میانگین | انحراف معیار |
|----------------------------|---------|--------------|
| جایابی استراتژیک           | ۴/۳۵    | ۱/۱۴         |
| عملگرای معتبر              | ۳/۷۲    | ۱/۱۲         |
| هدایت گر تناقض ها          | ۳/۴۲    | ۱/۳۲         |
| قهرمان تغییر و فرهنگ       | ۴/۰۷    | ۱/۰۸         |
| مراقبت کننده سرمایه انسانی | ۳/۵۵    | ۱/۸۲         |
| مسئول جبران خدمات و پاداش  | ۳/۰۴    | ۱/۷۵         |
| همگراکننده فناوری و رسانه  | ۴/۱۲    | ۱/۳۵         |
| طراح و مفسر تجزیه و تحلیل  | ۲/۷۷    | ۱/۶۲         |
| مدیریت تطابق               | ۳/۳۷    | ۱/۴۴         |
| شایستگی های فردی           | ۳/۷۹    | ۱/۳۵         |

همان‌طور که ملاحظه می‌شود یافته‌های میانگین‌های متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که جایابی استراتژیک بالاترین میانگین و قهرمان تغییر و فرهنگ کمترین انحراف معیار را دارد.

برای بررسی وضعیت متغیرهای به کار رفته در مدل که بررسی شده‌اند با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش عبارتند از:

جدول ۴- نتایج حاصل از تحلیل داده ها، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای فرعی پژوهش  
(منبع: یافته‌های تحقیق)

| متغیرهای فرعی  |              | مهارت       |             |             | معارف       |       |            | منش          |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|------------|--------------|
| استاندارد سازی | توسعه فناوری | مهارت آموزی | ساختار سازی | برنامه سازی | مدیریت دانش | رهبری | فرهنگ سازی |              |
| ۳/۲۹           | ۴/۰۲         | ۳/۷۸        | ۴/۱۱        | ۳/۲۵        | ۴/۱۲        | ۲/۱۲  | ۳/۱۴       | میانگین      |
| ۱/۰۴           | ۱/۰۸         | ۱/۴۵        | ۱/۱۴        | ۱/۳۵        | ۱/۳۲        | ۱/۲۴  | ۱/۳۲       | انحراف معیار |

همان‌طور که ملاحظه می‌شود یافته‌های میانگین‌های متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که متغیر مدیریت دانش بالاترین میانگین و متغیر استانداردسازی کمترین انحراف معیار را دارد.

### ارزیابی مدل مفهومی پژوهش:

مدل مفهومی این تحقیق بر اساس ماتریس کواریانس که به عنوان ورودی برنامه به‌شمار می‌آید، تخمین زده شده است.

### آزمون‌های نیکویی برازش مدل

شاخص‌های نیکویی برازش، قدرت برازش یک مدل را با داده‌های اندازه‌گیری شده نشان می‌دهد. به طور کلی در کار با لیزرل، هریک از شاخص‌های به‌دست آمده برای مدل، به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیستند، بلکه این شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و

باهم تفسیر کرد. همچنان که مشاهده می‌شود شاخص‌های اصلی برازش مدل در دامنه قابل قبولی قرار دارد. برای ارزیابی برازش کلی مدل شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش شده (AGFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی نرم نشده (NNFI)، نزدیک به یک (حد مطلوب) می‌باشند و ریشه میانگین مجذور باقیمانده‌ها (RMR) و همچنین شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) زیر ۰/۰۵ (حد مطلوب) می‌باشند.

جدول ۴ - شاخص های نیکویی برازش مدل (منبع: یافته‌های تحقیق)

| شاخص برازش                      | معیار پیشنهاد شده   | نتایج در این پژوهش | نتیجه‌گیری |
|---------------------------------|---------------------|--------------------|------------|
| شاخص نیکویی برازش               | بزرگتر مساوی<br>۰/۹ | ۰/۹۳۲              | تأیید      |
| شاخص نیکویی برازش شده           | بزرگتر مساوی<br>۰/۹ | ۰/۹۱۲              | تأیید      |
| شاخص برازندگی تطبیقی            | بزرگتر مساوی<br>۰/۹ | ۰/۹۳۵              | تأیید      |
| شاخص برازندگی نرم نشده          | بزرگتر مساوی<br>۰/۹ | ۰/۹۱۶              | تأیید      |
| ریشه میانگین مجذور باقیمانده‌ها | کوچکتر مساوی<br>۵٪  | ۰/۰۳۵              | تأیید      |
| شاخص ریشه خطای میانگین          | کوچکتر مساوی        | ۰/۰۴۴              | تأیید      |

|  |  |     |               |
|--|--|-----|---------------|
|  |  | ۰/۱ | مجذورات تقریب |
|--|--|-----|---------------|

### مدل یابی معادلات ساختاری

جدول‌های زیر، نتایج مدل تخمین ضرایب استاندارد متغیرهای فرعی مورد مطالعه را نشان می‌دهد. در این بخش، ارتباط بین متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدین منظور، پس از برآورد اثر هر یک از مسیرهای مدل مفهومی تحقیق، معنادار بودن این اثرات به وسیله مقدار  $t$  ارزیابی گردید. مقدار  $t$  مسیرهای مدل نشان می‌دهد که شایستگی‌های فردی به مهارت، منش، معارف بستگی داشته‌است.

#### جدول ۵- نتایج مدل تخمین ضرایب استاندارد متغیرهای فرعی مورد مطالعه

(منبع: یافته‌های تحقیق)

| متغیر پیش‌بین | متغیر پس‌بین  | فرضیه                                                                  | شده  | استاندارد | T    | ضرایب | استاندارد | خطای  | استاندارد | Sig | نتیجه |
|---------------|---------------|------------------------------------------------------------------------|------|-----------|------|-------|-----------|-------|-----------|-----|-------|
| پیش‌بینی (ت)  | استانداردسازی | شایستگی مهارت دارای اثر مثبت و معنی داری بر شایستگی استانداردسازی است. | ۰/۷۱ | ۱۱/۲۵     | ۰/۳۲ | ۴۴/۲  | ۰/۰۱۳     | تایید |           |     |       |
|               | توسعه فناوری  | شایستگی مهارت دارای اثر مثبت و معنی داری بر شایستگی توسعه فناوری است.  | ۰/۶۹ | ۱۳/۳۵     | ۰/۳۸ | ۶۸/۲  | ۰/۰۰۹     | تایید |           |     |       |

|       |       |      |      |       |       |                                                                               |                |   |
|-------|-------|------|------|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|
| تأثیر | ۰/۰۱۴ | ۲/۳۵ | ۰/۳۵ | ۱۷/۱۰ | ۰/۷۲  | شایستگی مهارت دارای<br>اثربخشی و معنی‌داری بر<br>شایستگی مهارت آموزی<br>است.  | مهارت<br>آموزی |   |
| تأثیر | ۰/۰۱۲ | ۳/۲۲ | ۰/۲۶ | ۱۴/۳۲ | ۰/۷۱۵ | شایستگی معارف دارای<br>اثربخشی و معنی‌داری بر<br>شایستگی ساختارسازی<br>است.   | ساختار<br>سازی | ۳ |
| تأثیر | ۰/۰۰۸ | ۲/۶۷ | ۰/۲۸ | ۱۲/۳  | ۰/۷۲۳ | شایستگی معارف دارای<br>اثربخشی و معنی‌داری بر<br>شایستگی برنامه‌سازی<br>است.  | برنامه<br>سازی |   |
| تأثیر | ۰/۰۱۹ | ۲/۴۴ | ۰/۳۸ | ۱۴/۳  | ۰/۷۰۱ | شایستگی معارف دارای اثر<br>مثبت و معنی‌داری<br>بر شایستگی مدیریت دانش<br>است. | مدیریت<br>دانش |   |
| تأثیر | ۰/۰۰۹ | ۳/۲۹ | ۰/۲۵ | ۱۳/۸  | ۰/۶۷۴ | شایستگی منش دارای اثر<br>مثبت و معنی‌داری بر شایستگی<br>رهبری است.            | رهبری          |   |
| تأثیر | ۰/۰۰۹ | ۲/۸۲ | ۰/۴۲ | ۱۶/۶  | ۰/۶۹۳ | شایستگی منش دارای<br>اثربخشی و معنی‌داری بر<br>شایستگی فرهنگ‌سازی<br>است.     | فرهنگ<br>سازی  | ۴ |

## جدول ۶- نتایج مدل تخمین ضرایب استاندارد متغیرهای فرعی مورد مطالعه

(منبع: یافته‌های تحقیق)

| متغیر پیش‌بین    | ملاک  | فرضیه                                                             | استاندارد<br>ضرایب<br>شده | T<br>ضرایب | خطای<br>استاندارد | T<br>خطای<br>استاندارد | Sig | نتیجه |
|------------------|-------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------|-------------------|------------------------|-----|-------|
| شایستگی‌های فردی | مهارت | شایستگی‌های فردی دارای اثر مثبت و معنی داری بر شایستگی مهارت است. | ۰/۷۲۱                     | ۱۳/۵۴      | ۰/۳۵۱             | ۳/۷۸                   | ٪۱  | تایید |
|                  | معارف | شایستگی‌های فردی دارای اثر مثبت و معنی داری بر شایستگی معارف است. | ۰/۶۸۲                     | ۱۴/۷۳      | ۰/۴۵۲             | ۴/۲۷                   | ٪۱  | تایید |
|                  | منش   | شایستگی‌های فردی دارای اثر مثبت و معنی داری بر شایستگی منش است.   | ۰/۷۳۵                     | ۱۲/۳۸      | ۰/۴۳۲             | ۴/۶۹                   | ٪۱  | تایید |

### نتیجه گیری

در سال های اخیر، یکی از موضوع های در حال ظهور این است که شایستگی ها و نقش های آن، عاملی کمک کننده به سازمان در رویارویی با محیط در حال تغییر می باشد. در این رابطه رویکرد شایستگی محور، افراد را در مرکز توجه قرار داده و اهمیت منابع انسانی را برای دستیابی به اهداف را برجسته می کند. به طور کلی شایستگی ها هم برای سازمان و هم برای کارکنان با اهمیت است. شایستگی ها جلوبرنده هستند. آنها مهارت ها و خصوصیات را توصیف می کنند که مدیران و کارکنان نیاز دارند تا یک فرهنگ سازمانی جدید ایجاد کنند و با چالش های آینده روبه رو شوند و در مشخص کردن انتظارات به سازمان ها کمک می کنند. شایستگی تأثیر به سزایی در افزایش انگیزه کاری دارد (تاریگان و ستیوان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). سرمایه انسانی، کلیدی ترین منبع در دستیابی به اهداف و موفقیت در ارائه خدمات عمومی است. تحقق اهداف و توفیق در خدمت رسانی مستلزم هم سویی شایستگی های منابع انسانی با راهبردهای سازمانی است (هاشمیه انارکی و همکاران، ۱۴۰۰). لذا بی شک مهم ترین مزیت رقابتی سازمان ها در دنیای تغییرات سریع امروزی داشتن عامل انسانی شایسته می باشد. این مهم ترین عامل استراتژی است که به راحتی قابل تقلید کردن نیست و می تواند باعث موفقیت و توسعه پایدار سازمان ها گردد لذا موفقیت سازمان ها وابسته به توسعه منابع انسانی می باشد و توسعه منابع انسانی در هر سازمان و حتی در هر کشوری بدون درک و کشف قابلیت ها، توانمندی ها و شایستگی های این سرمایه عظیم و بالقوه میسر نخواهد شد (ایرانزاده و زنجانی، ۱۳۹۵). از طرفی فرایند جهانی شدن، چالش هایی را فراروی مدیران سازمان ها قرار داده است. متولیان منابع انسانی برای بهره مندی مناسب از نیروی انسانی باید از شایستگی های ویژه ای برخوردار باشند (واعظی و همکاران، ۱۳۹۹) این تحقیق با هدف توسعه ی مدل شایستگی اولریچ انجام گرفت. تفاوت این مدل با مدل شایستگی اولریچ در افزودن شایستگی های فردی به مدل می باشد. در ابتدا مدل

<sup>1</sup> Tarigan & Setiawan

توسعه داده شده تشریح گردید و سپس به ارزیابی مدل پرداختیم. نتایج مناسب بودن مدل توسعه داده شده را نشان می‌دهد.

## منابع:

- احمدی، سیدعلی اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی فر، محمد جواد؛ فاضلی کبریا، حامد. (۱۳۹۴). طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج‌البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون ISM. *مطالعات راهبردی بسیج*، ۱۷(۶۴)، ۵۵-۲۷.
- ایرانزاده، سلیمان؛ زنجانی، سعید. (۱۳۹۶). مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت گاز آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۸(۳۰)، ۵۰-۲۷.
- <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=351273>
- رحیم نیا، فریبرز؛ هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۳). واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی). *مدیریت فرد*، ۳۱(۱۱)، ۱-۱۰.
- صالحی کردآبادی، سجاد؛ ثابت، سمیه؛ رسا، علیرضا. (۱۳۹۰). مدیریت شایستگی در سازمان‌های دولتی و سنخ‌شناسی آن در ایران. *توسعه سازمانی پلیس*، ۳(۳۶)، ۹۰-۱۱۶. [magiran.com/p912364](http://magiran.com/p912364)
- قیدرخلجانی، جعفر؛ صمیمی، مهدی. (۱۳۹۳). طبقه‌بندی شایستگی‌های کلیدی کارکنان تیم‌های توسعه محصول مبتنی بر مرور ادبیات. *مدیریت استاندارد و کیفیت*، ۴(۱۳)، ۵۵-۳۸.
- ملکی، مجید؛ حسنونند، شهرام (۱۴۰۰). طراحی مدل شایستگی‌های منابع انسانی جهت تحقق گام دوم انقلاب. *آموزش علوم دریایی*، ۸(۲۵)، ۱۰۶-۱۱۷.
- <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=584040>
- نیرومند، پوراندخت؛ بامدادصوفی، جهانیار؛ اعرابی، سیدمحمد؛ امیری، مقصود (۱۳۹۱). چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها. *مشاوره*

شغلی و سازمانی، ۴(۱۲)، ۱۴۵-۱۶۱.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=179199>

نیکرفتار، طیبه. (۱۳۹۰). تاثیر شایستگی‌های فردی و اجتماعی بر شخصیت کارآفرینانه (مطالعه موردی: کارکنان بانک توسعه صادرات). توسعه کارآفرینی، ۴(۴)، ۱۲۵-۱۴۳.

هاشمی، سید ذبیح اله. (۱۳۹۱). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی ایران. مدیریت کسب و کار، ۱۶(۴)، ۱۱۵-۱۴۱.

هاشمی، محمد مهدی. (۱۳۹۳). شایستگی‌های فردی و توانمندی‌های سازمانی، مدیریت تدبیر، ۲۵(۲۷۰)، ۳۲-۲۸.

هاشمیه انارکی، محمد؛ قلی پور، ارین؛ امیری، مجتبی؛ بابایی زکلیکی، محمد علی. (۱۴۰۰). طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان (مورد مطالعه معاونت برق وزارت نیرو). مدیریت دولتی، ۱۳(۱)، ۲۹-۵۸.

## References

- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235-245.
- Cooper, J., Basson, J., & Schaap, P. (2006). A training programme based on the principles of social constructivism and focused on developing people for the future world of work: An evaluation. *Human Resource Development International*, 9(4), 467-483.
- Deemer, E. D., Thomas, D., & Hill, C. L. (2011). Measuring students' perceptions of faculty competence in professional psychology: Development of the Perceived Faculty Competence Inventory. *Training and Education in professional psychology*, 5(1), 38.
- Dehghanan, H. (2007). Competency-based management (requirements and solutions). Fifth International Management Conference, Tehran. 2007.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1), 51-64.b  
[http://www.edugains.ca/resources21CL/About21stCentury/21CL\\_21stCenturyCompetencies.pdf](http://www.edugains.ca/resources21CL/About21stCentury/21CL_21stCenturyCompetencies.pdf)
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
- Ontario Ministry of Education. (2016). *Towards Defining 21st Century Competencies for Ontario: 21st century competencies, foundation document for discussion*, Toronto: Author. Retrieved from
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1993). The core competence of the corporation. *Organization of Transnational Corporations*, 11, 359.
- Sarkar, S. (2013). Competency based training need assessment—approach in Indian companies. *Organizacija*, 46(6).
- Tarigan, N. M. R., & Setiawan, H. (2020). The Effect of Employee Competence on Increasing Employee Motivation in Sumut Bank of Sharia Unit, North Sumatera. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 858-867.

- Vaezi, R., Sayed Naghavi, M., Hosseinpour, D., Taji, F. (2020). Competencies Pattern of Human Resources Managers for Public Organizations in the Context of Globalization. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(96), 9-44. doi: 10.22054/jmsd.2020.39238.3232
- Whetzel, D & Steighner, L & Patsfall, M (2000). Modeling leadership competencies at the US postal services. <http://www.esc.edu>.