



Designing a Human Resource Competency Model in the Ministry of Energy of Iran with an Architectural Approach

Pouran Raiesi

PhD Student of Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Mehdi Mortazavi*

Associate Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Mir Ali Seyed Naghavi

Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Received: 16/11/2023

Accepted: 12/03/2024

Abstract:

This study aims to design an integrated competency model for human resources in Iran's Ministry of Energy, utilizing an architectural approach. In the first phase, to identify the dimensions and components of the integrated competency model, a qualitative method (thematic analysis) was employed. In the subsequent phase, the fuzzy Delphi method was used to reach consensus on the findings from the qualitative analysis, and the fuzzy SWARA technique was applied for prioritizing the dimensions and components. The study involved semi-structured interviews with twelve experts, including specialists from the Ministry of Energy, affiliated companies, and academic faculty, who were purposefully selected. The research findings identified four main constructs that constitute the Ministry's integrated human resource competency model: "Competent Human Resource Managers," "Competent Systems and Processes," "Competent Human Resources," and "Organizational Strategies in Human Resources." The first construct, "Competent Human Resource Managers," encompasses "communication skills, team-building skills, and leadership skills." The second construct, "Competent Systems and Processes," includes "educational development processes, effective human resource processes, and organizational coordination processes." The third construct, "Competent Human Resources," comprises "strategic competencies and operational competencies." Finally, the fourth construct, "Organizational Strategies in Human Resources," consists of "paternal and committed strategies." The paper concludes with recommendations for implementing the designed model within the Ministry of Energy.

Keywords: Competency Architecture, Human Resources, Ministry of Energy, Managers, Processes, Human Resource Strategies.

Corresponding Author, Email: m-mortazavi@modares.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2024.425582.1671

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

طراحی الگوی شایستگی منابع انسانی در وزارت نیرو با رویکرد معماری

پوران رئیسی

دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

مهدی مرتضوی*

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

میرعلی سیدنقوی

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.



پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۲

دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۵

چکیده: پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی یکپارچه شایستگی منابع انسانی در وزارت نیرو، با بهره‌گیری از «رویکرد معماری» انجام شده است. در گام نخست و به‌منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی یکپارچه شایستگی، از روش کیفی (راهبرد تحلیل مضمون) و در مرحله بعد، جهت حصول توافق نظر درخصوص یافته‌های بخش کیفی، از روش «دلفی فازی» و برای اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها، از تکنیک «سوارا فازی» استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، دوازده نفر از صاحب‌نظران و خبرگان مدیریت در وزارت نیرو و شرکت‌های زیرمجموعه و اساتید دانشگاهی بودند که به روش هدفمند انتخاب و با آن‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که ابعاد تشکیل‌دهنده الگوی یکپارچه شایستگی منابع انسانی وزارت نیرو، شامل چهار سازه و ده مؤلفه است. اولین سازه، با عنوان «مدیران منابع انسانی شایسته» شامل مؤلفه‌های «مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های توسعه فعالیت‌های تیمی و مهارت‌های رهبری»، دومین سازه، با عنوان «سیستم‌ها و فرایندهای شایسته» دربرگیرنده سه مؤلفه «فرایندهای توسعه آموزشی، فرایندهای اثربخش منابع انسانی و فرایندهای هماهنگی سازمانی»، سومین سازه، با عنوان «منابع انسانی شایسته» مشتمل بر دو مؤلفه «شایستگی‌های راهبردی، شایستگی‌های عملیاتی» و آخرین سازه، با عنوان «راهبردهای سازمان در حوزه منابع انسانی» دارای دو مؤلفه «راهبردهای پدرا نه و متعهدانه» است. مقاله با ارائه پیشنهادهایی در راستای استقرار الگوی طراحی شده در وزارت نیرو خاتمه می‌یابد.

واژگان کلیدی: معماری شایستگی، منابع انسانی، وزارت نیرو، مدیران، فرایندها و راهبردهای منابع انسانی.

* نویسنده مسئول: m-mortazavi@modares.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2024.425582.1671

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۶۰۶-۲۶۷۶X

مقدمه

در دنیای امروز، موفقیت سازمان‌ها در گرو مأموریت‌ها و چشم‌انداز مطلوبی است که برای خود تعریف کرده‌اند. در این بین، منابع انسانی، سهم عمده‌ای در مسیر دستیابی به این مأموریت‌ها و چشم‌انداز دارد (Prabawati, et al., 2018). بدون تردید، منابع انسانی برای نقش‌آفرینی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار سازمان، نیازمند برخورداری از قابلیت‌ها و شایستگی‌های مد نظر سازمان است. بر همین اساس، دغدغه‌ای با عنوان «ضرورت توجه به شایستگی منابع انسانی» پیش روی مشاوران و متخصصان حوزه مدیریت سازمان قرار گرفته است (سیدنقوی و ختایی، ۱۳۹۳). به عبارت دیگر، شایستگی، یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین الزاماتی است که مدیران سازمان‌ها در راستای تطابق با تغییرات سریع محیط پیرامونی و اقتضائات فضای کسب‌وکار و پیشرفت در شرایط عدم قطعیت به آن نیاز دارند (Srikanth, 2019: 343).

مدیریت مبتنی بر شایستگی از دهه ۱۹۷۰ آغاز شده و منجر به ایجاد چارچوب و الگوهای مختلف مبتنی بر شایستگی شد. این الگوها ضمن داشتن مزایای قابل توجه برای سازمان‌ها، در ایجاد هماهنگی شایستگی‌های فردی با راهبردهای سازمانی، بسیار تأثیرگذار هستند (Waldt et al., 2021). الگوهای شایستگی منابع انسانی می‌توانند راهبرد منابع انسانی و عملکرد کسب‌وکار را پیوند دهند (Vu, 2017). در رویکردهای مبتنی بر منابع و شایستگی، که در دهه‌های گذشته به عنوان مبنایی برای طراحی و توسعه راهبردهای سازمان‌ها، توجهات را به خود جلب کرده‌اند، شایستگی از هماهنگی منابع سازمان و خدمات آن‌ها حاصل می‌شود و با هماهنگی شایستگی‌های مختلف می‌توان به شایستگی‌های سطح بالا دست یافت (Mills et al., 2003). اجرای سیاست‌های توسعه شایستگی منابع انسانی به هماهنگی مؤثر، سازمان‌دهی مناسب و بهینه‌سازی منابع نیاز دارد (Głodowska et al., 2022).

کاربرد مناسب منابع در هر سازمان، به صورت مستقیم وابسته به عملکرد مدیریت منابع انسانی است، به طوری که اگر سازمانی مدیریت منابع انسانی اثربخش و مسئولیت‌پذیر داشته باشد خروجی‌های سازمان، به صورت خودکار برتر خواهند بود (ملکی‌پور، ۱۳۹۸). مدیران منابع انسانی در کنار مدیر ارشد سازمان با تمامی کارکنان و مدیران سازمان تعامل دارند لذا شایستگی آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (ایرانزاده و زنجانی، ۱۳۹۵). اگر سازمان، مدیریت منابع انسانی متخصص و متعهدی داشته باشد، نتایج کاری آن سازمان اثربخش‌تر خواهد بود. در واقع مهم‌تر از وجود نیروی انسانی متخصص، وجود مدیران کارآمد و شایسته در اداره منابع است که در روند اثربخشی منابع انسانی نقش ویژه‌ای ایفا می‌کند (Shet et al., 2022).

باید توجه داشت که براساس خدمات مؤثری که از سیستم‌ها و فرایندهای سازمان‌ها، استخراج شود، سازمان‌ها سطوح مختلف از هماهنگی را تجربه می‌کنند و تفاوت جزئی در منابع یا شایستگی‌های سازمان‌ها می‌تواند منجر به سطوح متفاوتی از کیفیت خروجی آن‌ها شود (Mills et al., 2003). پژوهشگران مدیریت راهبردی منابع انسانی نیز، معمولاً روی سیستم‌های منابع انسانی سازمان به‌جای اقدامات فردی منابع انسانی تمرکز می‌کنند، زیرا معتقدند که سیستم کلی از اقدامات و رویه‌ها، قوی‌ترین مبنای نظری برای شناخت رابطه عملکرد سازمان و مدیریت منابع انسانی را فراهم می‌کند (Wright & Boswell, 2002). امروزه ایجاد مجموعه‌ای از کارکنان ماهر و مؤثر، مستلزم هم‌سویی سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت افراد با مهارت‌ها و شایستگی‌های مشخص، است (Waldt et al., 2021) و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه، برای بهبود عملکرد کارکنان و کیفیت شرکت بسیار مهم هستند (Anggara & Soeling, 2023).

علاوه بر آن چه که مطرح شد، در نظر گرفتن محیط خارجی و سازمانی در استفاده از الگوهای شایستگی مهم است و شامل موضوعاتی همچون شرایط اقتصادی، ابعاد اجتماعی، پویایی سیاسی و عوامل راهبردی است که می‌توانند بر شایستگی منابع انسانی تأثیر بگذارند. (Bordbar et al., 2021 ; Uppathampracha, 2021). به ادعای والت و همکاران (۲۰۲۱)، الگوهای شایستگی نباید بدون در نظر گرفتن زمینه محیطی که سازمان خاص در آن فعالیت می‌کند، ترویج شوند. در زمینه نهادهای بخش دولتی و عمومی، این محیط به‌طور قابل توجهی تحت تأثیر چارچوب‌های قانونی و سیاست‌های لازم‌الاجرا است. توسعه شایستگی، شرط مهمی برای موفقیت بخش دولتی است و این استدلال تأیید می‌کند که توسعه شایستگی مدیریت برای تسهیل ارائه مؤثر خدمات و با استفاده از برنامه‌ریزی توسعه یکپارچه، مهم است (Waldt et al., 2021).

توسعه شایستگی و برنامه‌های مربوط به آن، تعهدی است که باید توسط هر سازمان دولتی به‌طور مستمر انجام شود (Setiadiputra, 2017). الگوی جامع شایستگی منابع انسانی در نهادهای دولتی، موضوع پژوهش در مناطق مختلف بوده و پژوهشگران، تغییرات شایستگی‌های مورد نیاز را تجزیه و تحلیل کرده‌اند که یافته‌ها نشان‌دهنده ضرورت تغییر از شایستگی‌های کارکردی منابع انسانی به نقش‌های راهبردی‌تر است (Atallah, 2023). معماری شایستگی^۱ یک توانایی راهبردی است که بین راهبرد و اجرا ارتباط برقرار می‌کند (Korhonen & Molnar, 2014). معماری شایستگی به چارچوب یا ساختاری اشاره دارد که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز یک شرکت یا سازمان خاص را تعریف و سازمان‌دهی می‌کند (Falko & Yatsenko, 2019).

علی‌رغم طراحی و توسعه مدل‌های مختلف، تنوع عوامل شایستگی و از طرفی تداوم برخی چالش‌های حوزه منابع انسانی نشان می‌دهد که مدل‌های تدوین شده فقط توانسته‌اند پاسخگوی برخی از اهداف مورد انتظار باشند، به طوری که به‌رغم تلاش‌های بسیار، به دلیل مفاهیم و زمینه‌های مختلف مورد استفاده توسط نظریه‌پردازان منابع انسانی، در مورد مدل عمومی شایستگی، اجماعی وجود ندارد و پیکربندی پژوهش‌های مدل شایستگی منابع انسانی همچنان به صورت تجربی تدوین و همواره در حال تغییر است (Vu, 2017). لزوم در نظر گرفتن تغییر و تحولات و عدم قطعیت‌های موجود، طراحی و تکمیل مستمر مدل‌ها را متناسب با شرایط درونی و بیرونی سازمان‌ها به یک ضرورت تبدیل کرده است (Waldt et al., 2021). در این میان، تقویت نگاه راهبردی در طراحی مدل‌ها ضرورت دارد (Atallah, 2023).

از وجوه مشاهده شده در مباحث شایستگی حوزه منابع انسانی، عدم تمرکز بر انسجام و یکپارچگی شایستگی‌ها و منابع و عوامل مرتبط از جمله مؤلفه‌های فردی، مدیریتی و فرایندی است، به طوری که با کنار هم قرار دادن این منابع مختلف در قالب یک مدل یکپارچه و درک ارتباطات و تأثیرات درونی شایستگی‌های آن‌ها، سازگاری، هماهنگی و هم‌سویی لازم، ایجاد شود. پیاده‌سازی دیدگاه معماری در تدوین الگوی شایستگی، به دلیل ایجاد این یکپارچگی و جامعیت سازه‌های مرتبط، می‌تواند به عنوان گامی برای ارتقای مدل‌های شایستگی سازمان‌ها مفید واقع شود. رویکرد معماری، با گذر از دیدگاه سنتی، بر دیدگاه یکپارچگی در تدوین الگو تأکید داشته و به تناسب و سازگاری درونی نیز توجه دارد و طبق بیان کورهونن (۲۰۱۴)، ارتباط بین راهبرد و اجرا را برقرار می‌کند. این رویکرد، در تدوین الگوهای منابع انسانی سازمان در مطالعات مختلف استفاده شده است (مانند رضایی‌منش و همکاران، ۱۴۰۲؛ سیدجوادی و همکاران، ۱۴۰۰ و ...). پرداختن به این امر در حوزه شایستگی نیز می‌تواند هماهنگی و روابط منابع و عوامل را به چالش بکشد و این یک وظیفه ضروری در حوزه منابع انسانی سازمان است که در ادبیات این حوزه مورد توجه قرار نگرفته است. از طرفی، ایجاد این مدل با در نظر گرفتن چارچوب‌های موجود، برای تأمین هماهنگی لازم و اصلاحات کلیدی می‌تواند مفید باشد؛ چراکه مورد نقد قرار گرفته و ارزش آن در ساختاردهی فعالیت‌های بهبود عملکرد و شایستگی منابع انسانی، مدیران و رویه‌ها و فرایندهای مرتبط مورد بحث قرار می‌گیرد.

لذا، با توجه به آن‌چه که مطرح شد، این پژوهش سعی دارد با دیدگاه نوآورانه مبتنی بر معماری در تدوین مدل شایستگی، به جای تمرکز صرف بر روی مؤلفه‌های شایستگی و تدوین مدل‌های شایستگی در سطح فردی، الگویی جامع و یکپارچه از شایستگی طراحی کند. جامعه پژوهش، وزارت نیرو به عنوان یکی از سازمان‌های زیربنایی در بخش دولتی ایران، چالش‌های متعددی را در رابطه

با مدیریت شایستگی تجربه می‌کند. در حال حاضر، در این سازمان، صرفاً مدل شایستگی عمومی مصوب سازمان اداری و استخدامی کشور، معیار سنجش شایستگی است. از طرفی، اقدامات پراکنده‌ای در زمینه تدوین و استقرار مدل‌های شایستگی در سطح صنعت آب و برق صورت گرفته (هاشمیه و همکاران، ۱۴۰۰)، که این اقدامات در حد تدوین مدل‌های شایستگی فردی و ارزیابی آن‌ها و یا مشاغل موردی خاص باقی مانده است که برای این مجموعه و تأمین اهداف مدیریت منابع انسانی آن، کافی نیست، به‌ویژه که سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان در این خصوص را با توجه به عدم درک ارتباطات و تأثیرات درونی شایستگی‌ها، در قالب یک دیدگاه جامع در تدوین مدل‌ها، با چالش مواجه نموده است. چالش دیگری که به‌ویژه در هنگام نقل‌وانتقالات نیروی انسانی در دستگاه‌های مختلف داخل وزارت نیرو یا سایر سازمان‌های دولتی مطرح شده، این است که برخی از این افراد علی‌رغم شایستگی و کارآمدی در دستگاه مبدأ نتوانستند در دستگاه دیگر موفق عمل کنند و از شایستگی آن‌ها در تحقق اهداف سازمان مقصد، بهره لازم گرفته نشد، که این امر، ضرورت توجه و بررسی تأثیرپذیری شایستگی افراد از عوامل سازمانی و مدیریتی را مطرح می‌کند که اثرپذیری و اثرگذاری آن عوامل در ارتقای شایستگی افراد براساس مدل‌های تنظیم‌شده، مورد توجه قرار نگرفته است. لذا، با توجه به اهمیت موضوع در بخش دولتی، حجم نیروهای انسانی حوزه صنعت آب و برق به‌ویژه در بخش دولتی که مدیریت این منابع مستقیماً و از طریق حوزه منابع انسانی وزارت نیرو است و همچنین نیازهای متعدد این مجموعه برای فراهم کردن زمینه ارتقای حوزه منابع انسانی به‌عنوان شریک راهبردی، و حکمرانی و تصمیم‌گیری‌های کلان در مواجهه با چالش‌های حوزه منابع انسانی صنعت و استفاده بهینه از شایستگی‌های منابع انسانی، دستگاه مذکور برای مطالعه انتخاب شد. مشارکت‌کنندگان، خبرگان مدیریت راهبردی و مدیران مدیریت منابع انسانی وزارت نیرو (آشنا با راهبردها و سیاست‌ها و برنامه‌های کلان مدیریت این دستگاه و حوزه منابع انسانی آن)، هستند. طراحی الگوی شایستگی منابع انسانی وزارت نیرو، در چارچوب پاسخ به پرسش‌های زیر انجام شده است:

- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی یکپارچه منابع انسانی متناسب با راهبردهای وزارت نیرو کدامند؟
- اولویت‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی یکپارچه منابع انسانی متناسب با راهبردهای دستگاه چگونه است؟

پیشینه پژوهش

قرن بیستم را می‌توان، قرن توسعه مدل‌های شایستگی دانست. پژوهش‌های مختلفی در عرصه تدوین مدل‌های شایستگی منابع انسانی، چه به لحاظ محیط پژوهش، روش و رویکرد پژوهش و اهداف و شرایط مشخص انجام شده است. در این راستا با مطالعه پژوهش‌های مرتبط قبلی، در ادامه به برخی از موارد قابل ملاحظه و مرتبط اشاره خواهیم کرد.

ندایشیمی و همکاران^۱ (۲۰۲۳)، به مرور نظام‌مند شایستگی‌های مدیران بیمارستان با هدف بررسی محدوده، شناسایی، ترسیم و دسته‌بندی ادبیات این شایستگی‌ها پرداختند. بررسی در شش مرحله، تعریف، سوالات پژوهش، شناسایی ادبیات مرتبط، انتخاب نشریات، استخراج داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها و گزارش نتایج و توصیه‌ها بود. طبق نتایج به دست آمده، مطالعات تجربی به سه گروه عمده تقسیم شد: ۳۴٫۸٪ از این مطالعات، شایستگی‌های مدیران بیمارستان را برحسب انواع یا طبقه‌بندی‌های آن‌ها بررسی کردند، ۳۰٫۴٪ از آن‌ها بر اندازه‌گیری سطح شایستگی تمرکز داشت و ۳۰٫۴٪ از مطالعات نیز، هر دو جنبه را بررسی کردند. در اکثر مطالعات، «شایستگی‌های سخت» مانند دانش یا مهارت‌های فنی خاص که از طریق آموزش عملی به دست می‌آیند، و نیز «شایستگی‌های نرم»، مانند سازگاری، رهبری، ارتباطات، کار گروهی، برای مدیریت مؤثر بیمارستان تکرار می‌شوند. آن‌ها به اهمیت آموزش رسمی «بیرونی» و آموزش‌های «درونی» و حمایت از هم‌تایان و/یا مربیگری «درونی» به عنوان رویکردهای تکمیلی بهبود شایستگی اشاره کردند.

سالمینا^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهش راهبرد منابع انسانی به منظور بهبود شایستگی‌های منابع انسانی، بیان می‌کنند که یک سازمان خوب نیازمند پیشرفت‌هایی در زمینه خلق مزیت رقابتی است و برای داشتن مزیت رقابتی، سازمان‌ها نیازمند حمایت از منابع شایسته هستند. هدف آن‌ها، مطالعه شناسایی شایستگی‌های استاندارد کارکنان جهت خلق مزیت رقابتی سازمانی بود. روش تحقیق در این پژوهش، روش توصیفی-پیمایشی است. نتایج این مطالعه نشان داد که منابع انسانی به عنوان منبع مزیت رقابتی می‌تواند به منظور ایجاد شایستگی سازمانی استفاده شود. ایجاد شایستگی‌ها از طریق منابع انسانی می‌تواند با استفاده از توسعه شایستگی‌های مدیریتی، دستیابی و هماهنگی نهاده‌ها، و توسعه و بهره‌برداری از شایستگی‌های مبتنی بر نهاده‌ها صورت گیرد. شایستگی‌های منابع انسانی که هم‌راستا با شایستگی‌های اصلی سازمان است، برای خلق مزیت رقابتی سازمان دارای ارزش خواهد بود و توانایی زیادی برای ایجاد محصول نهایی واجد شرایطتر سازمان ایجاد

1. Ndayishimiye
2. Salmina

می‌کند. توسعه شایستگی هر کارمند به اهداف و پیش‌نیازهای سازمان برای موفقیت، وابسته است. با این حال، شایستگی فردی عاملی است که شایستگی یک سازمان را در گام اول پایه‌ریزی می‌کند.

بردبار^۱ و همکاران (۲۰۲۱)، به بررسی معیارهای سنجش شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان‌های ایران پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که سه بُعد اساسی شامل دانش کسب‌وکار، تخصص عملکردی و توانمندی مدیریت تغییرات در راستای کسب شایستگی‌های منابع انسانی، دارای اهمیت است. دانش کسب‌وکار ناظر بر مؤلفه‌هایی است که کارکنان را در مسیر خبرگی هدایت می‌کند، تخصص عملکردی ناظر بر کسب تجربه و مهارت کارکنان است و توانمندی مدیریت تغییرات به صورت توانایی مواجهه با تحولات پیرامونی تعریف می‌شود.

چانگ^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، در مطالعه خود به تحلیل محتوای مقالات و پژوهش‌ها در راستای شناخت شایستگی منابع انسانی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که چهار عامل مهم موفقیت (مهارت‌های خاص، سطح تحصیلات، داشتن تجربه و داشتن قابلیت‌های خاص) در مسیر کسب شایستگی‌های مورد نیاز، دارای اهمیت و ارجحیت هستند. در نهایت، پژوهشگر پیشنهاد می‌کند که روندهای فعلی در بازار کار منابع انسانی، برای آموزش و توجیه‌سازی کارکنان، فهم و درک شود. والت و همکاران (۲۰۲۱)، در یک بررسی، مشخصات شایستگی مدیران ارشد در بخش دولت محلی آفریقای جنوبی را با تمرکز بر مسئولیت‌های برنامه‌ریزی توسعه یکپارچه آن‌ها، ارزیابی کرد. آن‌ها از روش کیفی شامل بررسی متون فشرده در مورد مدل‌های شایستگی مدیریت بین‌المللی، تجزیه و تحلیل اسناد برای ارزیابی نسخه‌های قانونی و نظارتی رسمی برای مدیران ارشد و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد در شهرداری‌های نمونه، استفاده کردند. آن‌ها در این مطالعه نشان دادند که بیشتر چالش‌های پیش روی شهرداری‌ها ناشی از فقدان شایستگی مدیریت ارشد است و توصیه‌هایی برای رسیدگی به کسری شایستگی فعلی ارائه کردند.

فالکو و یتسنکو (۲۰۱۹)، دانش، مهارت و توانایی‌های مورد نیاز برای کارکنان شرکت‌های با فناوری پیشرفته را با رویکرد معماری شایستگی‌ها مورد بحث قرار دادند. آن‌ها، با توجه به پیچیدگی و تعدد و میان‌رشته‌ای بودن مفاهیم مرتبط با شایستگی‌ها، این رویکرد را در تدوین مدل شایستگی مطرح کردند. نتیجه بحث و بررسی آن‌ها نشان داد که معماری شایستگی‌ها برای شرکت‌های با فناوری بالا ضروری است، زیرا شایستگی‌های کارکنان را توسعه داده و ایجاد محصولات نوآورانه پیچیده را امکان‌پذیر می‌کند.

1. Bordbar
2. Chung

وو (۲۰۱۷)، تکامل مدل‌های شایستگی منابع انسانی را مورد مطالعه قرار داد و مفهوم تغییر از شایستگی‌های کارکردی منابع انسانی به نقش‌های راهبردی‌تر را مطرح کرد. او دریافت که به‌رغم تلاش‌های بسیار، به‌دلیل مفاهیم و زمینه‌های مختلف مورد استفاده توسط نظریه‌پردازان منابع انسانی، در مورد مدل عمومی شایستگی متخصصان منابع انسانی، اجماعی وجود ندارد و پیکربندی پژوهش‌های مدل شایستگی منابع انسانی همچنان به‌صورت تجربی تدوین و همواره در حال تغییر است. او پیشنهاد کرد که در سال‌های آینده یک دوره بحرانی برای جامعه منابع انسانی به‌لحاظ نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید در سازمان‌ها خواهد بود و تمرکز بررسی‌های آینده بر شناسایی طیف وسیعی از شایستگی‌هایی متخصصان منابع انسانی است که آن‌ها را قادر سازد تا با چالش‌های آن روبه‌رو شوند.

یزدانی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی، با استفاده از رویکرد شایسته‌محور به ارائه الگوی رهبری تحول‌آفرین جهانی در وزارت نیرو پرداختند. در این پژوهش، با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و مدل پارادایمی، الگویی شامل شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای شایستگی رهبران تحول‌آفرین جهانی ارائه شد. یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌ها شامل مهارت‌های شناختی، مهارت‌های ارتباط جهانی، دانش عمومی و تخصص و نگرش‌های خاص است. همچنین، شرایط علی شامل ویژگی‌های شخصی، تجربه و عوامل سازمانی، راهبردها شامل توانمندسازی و توسعه فردی، شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی و نظام شایسته‌سالاری و شرایط مداخله‌گر شامل تحریم‌ها، فرهنگ ملی و سیاست‌های کلان ارائه شده، است. در نهایت، پیامدها شامل تحقق اهداف و مأموریت‌های وزارت نیرو، درآمد ملی بالاتر، توسعه پایدار و ارتقای امنیت ملی است.

صمددوست (۱۴۰۰)، به بررسی تأثیر سیستم مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی منابع انسانی بر نوآوری بنیادین کارکنان با تبیین نقش میانجی بسترسازی شایستگی پرداخت. از نظر روش‌شناسی، پژوهش، توصیفی-پیمایشی و روش گردآوری اطلاعات، میدانی و ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه بوده است. بررسی روایی پرسش‌نامه پژوهش از طریق روایی محتوا و بررسی اساتید مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آن نیز به وسیله آلفای کرونباخ و با پیش‌آزمون ۳۰ پرسش‌نامه، تمامی متغیرهای پژوهش، بالای ۰/۷ به‌دست آمده است. جامعه آماری پژوهش از ۲۰۰ نفر از کارکنان سازمان منطقه آزاد کیش است. پرسش‌نامه مورد نظر بین کارکنان، پخش و تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه معتبر و قابل سنجش، جمع‌آوری و داده‌ها با روش معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج به‌دست آمده نشان داده است که سیستم مدیریت منابع انسانی بر نوآوری بنیادی کارکنان منطقه آزاد کیش، تأثیر مثبت و مستقیم دارد. همچنین بسترسازی

شایستگی در رابطه بین سیستم مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری بنیادی کارکنان منطقه آزاد کیش، نقش میانجی را دارد.

اسماعیلی (۱۴۰۰)، در یک مطالعه، الگوی شایستگی‌های مدیران اسلامی-ایرانی را ارائه کرد. در این مطالعه، وزندهی و اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران با استفاده از الگوی تحلیل شبکه‌ای انجام شد. طبق نتایج به‌دست آمده، شایستگی عدالت از معیار اصلی تعهد در اولویت اول و داشتن شخصیت مستقل از معیار اصلی کفایت در اولویت آخر قرار گرفت.

منجری (۱۴۰۰)، در یک پژوهش توصیفی-پیمایشی، به بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و شایستگی کارکنان بر عملکرد شغلی با نقش میانجی سازگاری فرهنگ سازمانی پرداخت. جهت رسیدن به این هدف، گروه نمونه‌ای از جامعه آماری ۲۷۰ نفری کارکنان ادارات تابعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات اهواز، تعداد ۱۵۹ نفر به‌روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و پرسش‌نامه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی باتاچاریا (۲۰۰۵)، شایسته‌سالاری مصلحی (۱۳۹۱)، عملکرد شغلی پاترسون (۲۰۰۹) و سازگاری فرهنگ سازمانی کامرون و کویین (۲۰۰۶) بر روی گروه نمونه به اجرا درآمد. روایی پرسش‌نامه توسط استاد راهنما انجام شده و پایایی پرسش‌نامه به‌وسیله آلفای کرونباخ، ۰٫۹۶۶ به‌دست آمده است. داده‌های جمع‌آوری‌شده با تحلیل عاملی و آزمون معادلات ساختاری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که متغیرهای پژوهش به‌خوبی قابلیت ارزیابی مدل را دارند. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی و شایستگی‌های کارکنان از مسیر فرهنگ سازمانی، به‌طور قابل توجهی بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد. نیز، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و شایستگی‌های کارکنان بر فرهنگ سازمانی سازگار تأثیر مثبت و معنی‌داری داشته و فرهنگ سازمانی سازگار قادر به تأثیرگذاری بر عملکرد کارکنان است.

هاشمیه و همکاران (۱۴۰۰)، طی یک پژوهش کاربردی، چارچوب «شایستگی کارکنان ستادی معاونت برق وزارت نیرو مبتنی بر راهبردهای سازمان» را طراحی کردند. پژوهش آن‌ها از نظر هدف و نوع گردآوری داده‌ها، در گروه پژوهش آمیخته طبقه‌بندی شد. برای تعیین شایستگی‌های فردی مرتبط با هر یک از قابلیت‌ها، نظرات خبرگان در قالب ماتریس‌های مقایسه زوجی جمع‌آوری و با استفاده از مدل تصمیم‌های چندمعیاره فازی، تجزیه و تحلیل شد. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که از میان ۲۳ عنوان شایستگی شناسایی‌شده، ۱۲ مورد شامل آینده‌نگری و تفکر راهبردی، پایش محیطی، مشارکت‌سازی، مدیریت مالی، مدیریت فناوری، مدیریت مذاکره و متقاعدسازی، مدیریت تعارض، سازمان‌دهی و هماهنگی، دانش و مهارت حرفه‌ای، کار تیمی، آگاهی سازمانی، درک و آگاهی سیاسی، در مجموع بیش از ۸۲٪ بر تحقق راهبردهای سازمان و منابع انسانی، تأثیر دارد.

در تاج و همکاران (۱۳۹۹)، در مطالعه خود به تدوین و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران در مراکز آموزشی کرمان پرداختند. نتایج پژوهش‌های آن‌ها نشان داد که در توانمندسازی مدیران، همه شاخص‌ها دارای بار عاملی و تأثیر معنی‌دار بر سازه‌های مربوطه هستند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در مرحله دوم نیز نشان داد که مؤلفه‌های پنج‌گانه شناسایی شده دارای بار عاملی کافی جهت پیش‌بینی توانمندسازی مدیران هستند و شاخص‌های برازش الگوی توانمندسازی مدیران، نشان‌دهنده برازش مطلوب الگوی ارائه‌شده است. لکن در بین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده توانمندسازی، مؤلفه فرعی خودکارآمدی در بعد مهارت‌های فردی و قابلیت‌های ذهنی به دلیل داشتن دو سؤال با خطای استاندارد منفی، از مدل نهایی حذف شد. لذا، با به‌کارگیری الگوی مطلوب توانمندسازی مدیران و براساس نتایج، باید برنامه‌های آموزشی متناسب و مطلوب جهت توانمندسازی مدیران اجرا شود.

جبارزاده و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی، به ارائه مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که تمرکز بر عواملی که تأثیرگذاری بالایی بر سایر عوامل دارند می‌تواند تأثیر مضاعفی بر ارتقای توانمندی مدیران در سازمان داشته است. در این بین، در دسترس قرار دادن منابع کافی و استفاده از نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و سازوکارهای انگیزشی، تأثیر بالایی بر ارتقای توانمندی دارد که در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و به‌کارگیری سیاست‌های سازمانی باید مدنظر قرار گیرند.

چارچوب‌ها و مدل‌های مختلف مربوط به مشخصات شایستگی مدیران ارشد نیز در دسترس است. ابعاد اصلی، عناصر و بهترین شیوه‌ها را می‌توان در این مدل‌ها مشاهده کرد. چارچوب شایستگی طراحی شده در سازمان ملل متحد (۲۰۱۹)، برای مدیران، بر ویژگی‌ها و رفتارهایی که سیستم منابع انسانی را تقویت می‌کند تأکید دارد. این چارچوب متشکل از شایستگی‌های اصلی شامل ارتباطات، کار گروهی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت، مشتری‌مداری، تعهد به یادگیری مداوم و آگاهی فناوری و همچنین، شایستگی‌های مدیریتی شامل رهبری، توانمندسازی دیگران، ایجاد اعتماد، مدیریت عملکرد و قضاوت و تصمیم‌گیری است و برای هر شایستگی نیز شاخص‌های رفتاری برای ارتقای استاندارد عملکرد مشترک، رفتارها و ارزش‌ها در نظر گرفته شده است (سازمان ملل متحد، ۲۰۱۹). سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی سازمان ملل متحد (یونسکو)، نیز همین چارچوب را با شایستگی‌های اصلی مسئولیت‌پذیری، ارتباطات، کار گروهی، نوآوری، نتیجه‌گرایی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی و اشتراک دانش و بهبود مستمر و شایستگی‌های مدیریتی راهبری و مدیریت تحولات، تفکر راهبردی، اتخاذ تصمیمات با کیفیت، ایجاد مشارکت، رهبری و توانمندسازی دیگران و مدیریت عملکرد، طراحی کرده است (یونسکو، ۲۰۱۹). دولت آفریقای

جنوبی، چارچوبی بر مبنای شایستگی‌های اصلی و فرایندی در طراحی شایستگی‌های مدیریت ارشد ارائه داده است. شایستگی‌های اصلی شامل قابلیت و رهبری راهبردی، مدیریت و توانمندسازی افراد، مدیریت مالی، مدیریت برنامه و پروژه و مدیریت تحول، و شایستگی‌های فرایندی شامل مدیریت دانش، نوآوری در ارائه خدمت، حل مسئله و قدرت تجزیه و تحلیل، مشتری‌گرایی و مشتری‌مداری و ارتباطات است (DPSA, 2003).

آنچه که ملاحظه شد این است که مدل‌های شایستگی متعددی برای سازمان‌های مختلف طراحی شده است که با توجه به مفهوم و زمینه‌های به کارگرفته شده و اهداف مورد نظر، منجر به ارائه الگوهایی در سطح فردی و برای مشاغل راهبردی، کلیدی و عملیاتی شامل کارکنان و مدیران حوزه‌ها و تخصص‌های حوزه‌های مختلف از جمله متخصصان و مدیران منابع انسانی در محیط‌های سازمانی متنوع اعم از آموزشی، بیمارستان، وزارتخانه، شهرداری، سازمان بین‌المللی و ... شده است (مانند Ndayishimiye et al., 2023؛ UN & UNESCO, 2019؛ Vu, 2017؛ اسماعیلی، ۱۴۰۰؛ هاشمیه و همکاران ۱۴۰۰؛ درتاج و همکاران، ۱۳۹۹؛ جبارزاده و همکاران، ۱۳۹۸ و ...). در برخی دیگر از پژوهش‌های داخلی و خارجی، عمدتاً به شناسایی عوامل پیش‌برنده و بازدارنده در راستای توسعه شایستگی منابع انسانی پرداخته شده (مانند Daguplo؛ Salmina et al., 2021؛ یزدانی، ۱۴۰۱؛ منجری، ۱۴۰۰؛ صمددوست، ۱۴۰۰) و در این مسیر از روش‌ها و ابزار مختلف تجزیه و تحلیل داده‌ها، براساس اهداف و رویکرد پژوهش و در محیط‌های سازمانی و منطقه‌ای متفاوت استفاده شده است.

مبانی نظری

شایستگی و سطوح تحلیل آن در سازمان

پژوهشگران بسیاری به بررسی ابعاد مختلف شایستگی در سطوح مختلف سازمان پرداخته و تعاریف متعددی در ادبیات این حوزه ارائه کرده‌اند که به دیدگاه مؤلف و واحد تحلیل مطالعه بستگی دارد. اما ماهیت انتزاعی مفهوم شایستگی، پیشرفت استفاده از این ایده را با چالش مواجه می‌کرد (Mills et al., 2003). اولین بار سلزنیک^۱ (۱۹۵۷) از کلمه «شایستگی» در یک زمینه راهبردی استفاده کرد و آن را به صورت «تعهدات به شیوه‌های عمل و پاسخ‌دهی شکل گرفته شده در سازمان» تعریف کرد و بیان کرد که زمانی که این تعهدات یکپارچه شوند، «ویژگی» سازمان را تعریف می‌کنند. شایستگی متمایز^۲ به قابلیت‌ها یا منابع منحصر به فردی اشاره دارد که شرکت را از رقبای خود

1. Selznick
2. Distinctive Competence

متمایز می‌کند و عامل کلیدی در دستیابی به مزیت رقابتی است (Suciu et al., 2023). بررسی ادبیات مربوط به شایستگی شامل سطوح مختلف تجزیه و تحلیل است. شایستگی‌ها را می‌توان در سطوح مختلف سلسله‌مراتب سازمان یافت و آن‌ها را به صورت مرتبط و پشتیبان شایستگی‌های سطح بالاتر خاص نیز در نظر گرفت. در جدول (۱)، پیشگامان معرفی انواع و سطوح شایستگی در سازمان در زمان ظهور ایده اولیه و سطح تحلیل متناظر، قابل مشاهده است.

جدول (۱): معرفی انواع شایستگی و سطوح تحلیل در ادبیات پژوهش

عنوان	پژوهشگر و سال	تعاریف و مشخصات	سطح تحلیل
شایستگی‌های اصلی ^۱	پراها لاد و همال ^۲ (۱۹۹۰)	✓ هماهنگی جریان‌های چندگانه فناوری (فناوری‌های تجاری و فناوری‌های تولید متنوع) ✓ قابلیت‌های تولید یا ورود به کسب و کارهای جدید	سازمان ^۳
قابلیت‌ها ^۴	استالک و همکاران ^۵ (۱۹۹۲) وینتر (۲۰۰۰)	✓ فرایندهای تجاری برتر (در مقایسه با شایستگی‌های اصلی شامل فرایندهای تولید نیست) ✓ رویه‌های ایجاد گزینه‌های تصمیم‌گیری برای تولید خروجی‌های مشخص	سازمان
شایستگی‌های متمایز	سلز نیک (۱۹۵۷) پیترز (۱۹۸۴) و پورتر (۱۹۷۹)	✓ شیوه‌های عمل و پاسخ سازمان (ویژگی سازمان) ✓ توانایی‌های متمایز کننده سازمان از رقبایش (ایجاد مزیت رقابتی) ✓ ارزش‌گذاری توسط مشتریان	واحد کسب و کار ^۶
فراشایستگی‌ها ^۷	لیدتکا ^۸ (۱۹۹۹)	✓ وضوح کمتر برای رقبا یا مشتریان، اما با پشتیبانی از شایستگی‌های متمایز و اصلی ✓ افزایش ارزش، پایداری و بهره‌برداری از قابلیت‌های واحد کسب و کار	واحد کسب و کار
شایستگی‌های گروهی و فردی ^۹	مک کلند (۱۹۷۳)	✓ تمایز بین دانستن و توانایی انجام کار ✓ توسعه متخصصان شایسته برای محیط‌های دنیای واقعی	گروه، فرد

1. Core competence
2. Prahalad and Hamel
3. Corporate level
4. Capabilities
5. Stalk et al
6. Business unit level
7. Meta competences
8. Liedtka
9. Group and individual level

عنوان	پژوهشگر و سال	تعاریف و مشخصات	سطح تحلیل
قابلیت‌های پویا ^۱	تیس ^۲ و همکاران (۱۹۹۷)	✓ شناسایی قابلیت‌های جدید و تنظیم مجدد منابع برای ایجاد قابلیت‌های جدید	سازمان، واحد کسب و کار

در حوزه منابع انسانی، ظهور جنبش شایستگی به مقاله سال ۱۹۷۳ مک‌کلند^۳ با عنوان «آزمون شایستگی به جای هوش» نسبت داده می‌شود. وی استدلال کرد که بین «دانستن» و «توانایی انجام دادن» تفاوت وجود دارد (Waldt et al., 2021). بعد از آن، تعاریف متعددی توسط پژوهشگران در این حوزه مطرح شد. بویاتزیس (۱۹۸۲)، با ایجاد مدل منطقی و منسجم تحت عنوان شایستگی‌های مدیریت، یکی از بنیان‌های نهضت شایستگی را بنا نهاد. میتزبرگ و کاتز نیز از پیشگامان نظریه‌پردازی در حوزه شایستگی مدیران هستند (Chang-Howe, 2019). از نظر اسپنسر و استپنسر^۴ (۲۰۰۸)، شایستگی به شاخصه‌های متمایزکننده، نگرش‌ها و رفتار و یا توانایی کارکنان در مواجهه با تغییرات محیطی و دارا بودن انگیزه تلاش و دانش و تخصص مورد نیاز در سازمان، اطلاق می‌شود. در تعریفی دیگر، شایستگی شامل دانش و خبرگی لازم به منظور حل مسائل و چالش‌های پیش‌آمده در سازمان و توانایی ارائه راهکارها و راهبردهای لازم اجرایی توسط کارکنان است. ترنر^۵ (۲۰۰۳)، معتقد است که شایستگی به مجموعه‌ای از دانش، مهارت و شاخصه‌های فردی کارکنان در سازمان اطلاق می‌شود (Nahod & Radujkovic, 2013). با این حال، هنوز شایستگی این سطح توافقی حاصل نشده است (Vu, 2017). اما واضح است که مفهوم شایستگی را نمی‌توان از قصد سازمان برای داشتن منابع انسانی با عملکرد بالا جدا کرد (Waldt et al., 2021).

با توجه به مزایای غیرمستقیم و ناملموس سطح حوزه منابع انسانی برای مشتریان سازمان و سلسله مراتب تحلیل، شایستگی‌هایی که این حوزه سازمان می‌بایست برای تأمین آن‌ها مشارکت کند، از جنس فراشایستگی در سطح کسب‌وکار خواهند بود تا بتواند به شایستگی‌های درک‌شده منجر شود. توجه به این سطح و جنس شایستگی‌های آن و ارتباط با سایر سطوح تحلیل، موضوعی است که در پژوهش‌های مختلف مرتبط با منابع انسانی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

1. Dynamic capability
2. Teece
3. McClelland
4. Spencer & Spencer
5. Turner

شایستگی‌های حوزه منابع انسانی و الگوهای ارائه شده صرفاً در سطح فردی یا گروهی، اعم از منابع انسانی یا مدیران این حوزه ارائه شده است که می‌تواند یکی از دلایل تداوم چالش‌ها و عدم رفع دغدغه مشارکت مؤثر حوزه‌های منابع انسانی در مدیریت راهبردی سازمان و ارتباط و اتصال شایستگی‌های این سطح با شایستگی سطوح بالاتر سازمان و پشتیبانی از آن‌ها در جهت تأمین ارزش افزوده باشد. این یکی از ابعادی است که در این پژوهش و طراحی الگوی پیشنهادی مورد توجه قرار گرفته است. الگوی پیشنهادی شایستگی منابع انسانی باید منعکس‌کننده خدمات و شایستگی‌های فردی و گروهی در شایستگی‌های سطح بالاتر باشد که در بالاترین سطح، مشتریان، آن را به‌عنوان سطوح خاصی از عملکرد، براساس عوامل رقابتی مورد علاقه بشناسند.

ضرورت هماهنگی و یکپارچگی منابع انسانی و شایستگی

منابع سازمانی برای موفقیت و کارایی سازمان‌ها بسیار مهم هستند و مدیریت مؤثر آن‌ها برای دستیابی به نتایج مطلوب، ضروری است. منابع، نقش به‌سزایی در عملکرد و اجرای راهبردها در هر سازمان دارند. این منابع شامل منابع مالی، منابع انسانی، توانایی‌های فناورانه و قابلیت‌های سازمانی است (Brandt, 2023). منابع مالی، اجرای مؤثر راهبردها و تخصیص منابع را امکان‌پذیر می‌کند. منابع انسانی به عملکرد کارآمد سازمان کمک کرده و باید در تدوین راهبردها دخیل باشد (Lavu & Maina, 2019). قابلیت‌های فناورانه، تعامل داخلی و خارجی را تسهیل می‌کنند، و تفکر راهبردی و انتقال دانش را ارتقا می‌دهند (Shitov, 2024). علاوه بر این، منابع ملموس، انسانی و ناملموس، تأثیر آماری معناداری بر عملکرد سازمانی دارند (Lavu & Maina, 2019). این یافته‌ها از نظریه مبتنی بر منابع پشتیبانی کرده و بر اهمیت کسب منابع، ادغام، پیکربندی و ترکیب برای بهبود عملکرد تأکید می‌کنند (Kariuki & Awino, 2018). بسیاری از پژوهشگران در طول دهه ۱۹۹۰، شروع به تعریف شایستگی‌ها و قابلیت‌ها براساس منابع و رویه‌ها کردند. در اولین نمونه، گرنٹ^۱ (۱۹۹۱) به تمایز پنهان^۲ (۱۹۵۹)، بین منابع و خدمات آن بازگشت و بیان کرد هیچ رابطه‌ای از پیش تعیین‌شده‌ای بین منابع سازمان و شایستگی‌های آن وجود ندارد. انواع، مقادیر و کیفیت منابع سازمان، تأثیر مهمی بر فعالیت آن دارند، زیرا برای گستره وسیعی از رویه‌های سازمانی، محدودیت‌هایی را قرار می‌دهند (Mills et al., 2003). بر پایه این تعاریف، منابع کلیدی حوزه منابع انسانی، شامل کارکنان سازمان، مدیران منابع انسانی و رویه‌های موجود در آن است و بین

1. Grant
2. Penrose

وجود این منابع و نحوه استفاده از خدمات آن‌ها جهت تحقق شایستگی محوری سازمان، رابطه از پیش تعیین شده وجود نخواهد داشت.

گرنٹ (۱۹۹۱)، توانایی سازمان در دستیابی به هماهنگی را یکی از مؤلفه‌های کلیدی در رابطه بین منابع و قابلیت‌ها می‌داند. بنابراین هماهنگی، یک جنبه کلیدی از ترکیب منابع و شایستگی، همان ایده لیدتکا از فراشایستگی‌ها یعنی شایستگی‌هایی که بر توانایی سازمان برای هماهنگی تأثیر گذاشته و برای پشتیبانی از قابلیت‌های متمایز و اصلی سازمان ایجاد می‌گردند، می‌باشد. قطعاً الگوی یکپارچه شایستگی باید اهمیت هماهنگی منابع و شایستگی‌ها را منعکس کند. بخش‌های مختلف این الگو می‌تواند برای بهبود عملکرد عملیاتی و یا بهبود موقعیت راهبردی سازمان، دست‌کاری شود. گرنٹ (۱۹۹۱) تأکید دارد که روش‌ها، ارزش‌ها، سنت‌ها و رهبری یک سازمان، توانمندسازهای اصلی هماهنگی خوب هستند و این جنبه‌ها را می‌توان به‌عنوان منابع نامشهود و اجزای مشترک طیف وسیعی از رویه و روال‌های سازمانی در نظر گرفت (Mills et al., 2003). رویکرد معماری با توجه به تأکیدی که بر تناسب و سازگاری درونی دارد می‌تواند در این رابطه و ایجاد هماهنگی، مورد توجه قرار گیرد.

رویکرد معماری

رویکرد معماری توسط بیتتی^۱ و هاسیلد (۲۰۰۳) ارائه شده و بر دیدگاه یکپارچگی در تدوین الگو تأکید دارد. در رویکرد معماری می‌توان برای هر مفهوم، یک سازه در نظر گرفت. بنابراین، مفهوم شایستگی ساختار یا سازه‌ای دارد که می‌تواند ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن را به نمایش بگذارد. در این رویکرد، ابعاد مختلف پدیده، بررسی و عناصر و اجزای آن شناسایی شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. آن‌گاه، براساس نوع کاربری پدیده، عناصر با یکدیگر ترکیب، و نمایی منسجم، یکپارچه و هماهنگ، طراحی و ارائه می‌شود (قاسمی، ۱۳۹۵). معماری یک ساختار اساسی است که عناصر آن، ارتباط بین آن‌ها و با محیط، تکامل یافته است؛ نقش معماری، تنظیم یک چارچوب مرجع است (Telha et al., 2016). معماری شایستگی مجموعه‌ای از شایستگی‌های مورد نیاز، بازنمایی و توضیح آن‌ها و روابط بین آن‌ها، جهت طراحی فرایندهای توسعه آن‌ها است که ضمن داشتن سازه‌ای مستقل، می‌توان با ترکیب و هماهنگی آن‌ها و پیش‌بینی قوانین خاص، به اهداف مورد نظر دست یافت. رویکرد معماری، ضمن پیوند بین راهبرد و اجرا، با گذر از دیدگاه سنتی، بر دیدگاه یکپارچگی در تدوین الگو تأکید دارد که در آن به تناسب و سازگاری درونی نیز توجه می‌شود (Korhonen & Molnar, 2014).

1. Beaty & Huselid

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ روش تحلیل، اکتشافی-پیمایشی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات، از نوع پژوهش‌های میدانی است. به لحاظ ماهیت داده‌ها و روش تجزیه و تحلیل، کیفی و کمی (آمیخته) است. در این پژوهش در بخش کیفی، با استفاده از راهبرد تحلیل مضمون و ابزار مصاحبه (براساس طراحی سؤالات، محور مصاحبه مشخص شده)، عوامل اثرگذار بر مدل یکپارچه شایستگی منابع انسانی، شناسایی می‌شوند. در بخش کمی و به منظور سنجش توافق و اجماع نظر، از روش دلفی فازی و برای اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها از تکنیک سوارا فازی^۱ استفاده می‌شود که هر دو، روش‌های خبره‌محور هستند. همچنین در بخش کمی از ابزار پرسش‌نامه جهت گردآوری اطلاعات این بخش استفاده شده است.

در بخش کیفی، از نظرات صاحب‌نظران و خبرگان مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی وزارت نیرو و شرکت‌های زیرمجموعه دولتی آن و نیز از اساتید دانشگاهی، جهت انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و تا رسیدن به نقطه اشباع نظری، این مصاحبه‌ها ادامه یافت. شرایط انتخاب خبرگان از مهم‌ترین مراحل چنین پژوهش‌هایی به حساب می‌آید، زیرا اعتبار نتایج کار، بستگی به شایستگی و دانش این افراد دارد. این افراد برخلاف آن‌چه که در پیمایش‌های کمی معمول است، بر مبنای نمونه‌گیری احتمالی انتخاب نمی‌شوند، زیرا نیاز به متخصصان واجد شرایطی است که درک و دانش عمیقی از موضوع پژوهش داشته باشند. با عنایت به این امر، ۱۲ نفر با ویژگی‌های مندرج در جدول (۲) که به صورت هدفمند قضاوتی انتخاب شدند، در این بخش همکاری داشتند. در بخش کمی نیز با توجه به خبره‌محور بودن تکنیک‌های مورد استفاده یعنی دلفی فازی و سوارا فازی، از همکاری همان خبرگان بخش کیفی برای شرکت در پنل دلفی و اجرای سوارا استفاده شد.

جدول (۲): ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

متغیرهای جمعیت‌شناختی	سطوح متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۲	۱۷٪
	مرد	۱۰	۸۳٪
سن	کمتر از ۳۵ سال	۲	۱۷٪
	۳۵ تا ۴۵ سال	۵	۴۲٪
	بالای ۴۵ سال	۵	۴۲٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۶	۵۰٪
	دکتری	۶	۵۰٪

متغیرهای جمعیت‌شناختی	سطوح متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
سابقه‌کاری	۵ تا ۱۵ سال	۵	۴۲٪
	بالای ۱۵ سال	۷	۵۸٪
کل		۱۲	۱۰۰٪

یافته‌های پژوهش

به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه، و جهت تحلیل از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شد. بر همین اساس و با هدف جمع‌آوری داده‌های کیفی، پس از بررسی ادبیات مرتبط با بحث پژوهش، چارچوبی برای طرح پرسش‌های مصاحبه با خبرگان تدوین شد. مصاحبه‌های انجام‌شده با روش تحلیل مضمون استقرایی شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶)، کدگذاری شد. بر این اساس و در طی مرحله آشنایی با داده‌ها، شواهد گفتاری (۲۹۷ مورد) شناسایی شده از متن مصاحبه‌ها در قالب ۶۷ کد اولیه برچسب‌زنی شد. در جدول (۳) نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها ارائه شده است.

جدول (۳): نمونه متن مصاحبه‌ها برای طبقه‌بندی کدهای اولیه و تشکیل مضامین فرعی

مضامین فرعی	کد	نمونه شواهد گفتاری
مهارت‌های رهبری	پذیرش مسئولیت تصمیم‌گیری‌ها	مصاحبه‌شونده ۲: «درک نقش‌ها و اثرات رهبری و راهبری حوزه منابع انسانی در کارکرد بهینه نیروهای و ارتقای شایستگی افراد.» مصاحبه‌شونده ۵: «در حوزه منابع انسانی، مشکلات تصمیم‌گیری و اجرای آن‌ها و همچنین چالش‌های پذیرش مسئولیت با توجه به محدودیت‌های ابلاغی بالادستی مشهود است که در سال‌های اخیر پررنگ‌تر هم شده است.» مصاحبه‌شونده ۸: «حفظ استقلال تصمیم‌گیری به‌عنوان یک شایستگی مدیریتی.» مصاحبه‌شونده ۹: «تصمیم‌گیری مدیران ارشد، به‌موقع و با آگاهی کامل از سیاست‌ها، اهداف و برنامه‌های کلان و بخشی‌ذی‌ربط باشد.»
	تفویض اختیار و مسئولیت	مصاحبه‌شونده ۳: «مدیران باید توانایی تشخیص اختیارات قابل تفویض به نیروی انسانی شایسته، و نیز پیش‌بینی و آینده‌نگری جهت واگذاری تدریجی آن‌ها را به سطوح زیرمجموعه، داشته باشند.»

۱. Braun & Clarke

مضمین فرعی	کد	نمونه شواهد گفتاری
		مصاحبه‌شونده ۷: «اعطای اختیار و قدرت و واگذاری مسئولیت در صورتی که با توجیه و آمادگی لازم باشد زمینه بروز شایستگی‌های افراد و کنترل بیشتر بر مشاغلشان را فراهم می‌کند.» مصاحبه‌شونده ۱۱: «رفته‌رفته سطوح مختلف با مراتب پذیرش مسئولیت و پاسخگویی قرار می‌گیرند.»
شفافیت و ارائه اطلاعات صحیح به همکاران		مصاحبه‌شونده ۴: «با مستندسازی و تنظیم اسناد و تأکید بر رعایت دقیق آن‌ها، اطلاعات و دانش کارکنان نسبت به سازمان و شغل، تقویت می‌شود.» مصاحبه‌شونده ۶: «انتقال سوابق و اطلاعات شغلی و شرح وظایف و حتی آموزش‌های لازم در هنگام انتصاب مدیران، مورد توجه قرار گیرد.» مصاحبه‌شونده ۶: «استفاده مؤثر از اطلاعات و داده‌ها برای هدایت رفتار.»
ایجاد ارتباط‌های متفاوت و مؤثر		مصاحبه‌شونده ۲: «توانمندی لازم برای تعیین روابط و مناسبات سطوح مختلف تخصصی برای مدیران حوزه منابع انسانی، تقویت نشده است.» مصاحبه‌شونده ۸: «در وزارت نیرو، ارتباطات میان ستاد و سازمان‌ها و شرکت‌های مادر تخصصی و زیرمجموعه، در برخی بخش‌ها صرفاً در محدوده برگزاری جلسات با حضور افراد مشخص یا مکاتبه است.» مصاحبه‌شونده ۱۲: «ایجاد شبکه‌های کاری برای فراهم کردن فرصت درک متقابل موضوعات و ارتقای کارکرد با کلیه سطوح و حتی سازمان‌های بیرونی و درونی به‌ویژه سازمان‌های مرجع، می‌تواند در ورود اندیشه‌های نوین به وزارت نیرو و تقویت دیدگاه راهبردی و شایستگی کارکنان و مدیران، مفید باشد.»
ترغیب کارکنان به همکاری با یکدیگر در بخش‌های مختلف کاری		مصاحبه‌شونده ۱۰: «تجزیه و تحلیل روابط بین کارکنان و مدیران و ایجاد فرهنگ صداقت، اعتماد، مشارکت‌جویی میان‌بخشی و سطوح مختلف.» مصاحبه‌شونده ۱۰: «توانایی ارتباطات مجاب‌کننده با کارکنان برای توافق در مورد موضوعات مختلف کاری.» مصاحبه‌شونده ۱۱: «اگر به هم‌کاری، همدلی، انعطاف‌پذیری و مدیریت مناسب تعارضات توجه نشود شایستگی و عملکرد منابع انسانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد.»

در ادامه، با بررسی کدها و کدهایی که از نظر معنی و مفهوم به یکدیگر نزدیک و با هم قرابت معنایی دارند را در یک گروه قرار داده و در قالب زمینه‌های فرعی دسته‌بندی می‌شود. در این مرحله، ۱۰ زمینه فرعی، تعیین شد. نتایج کلی این دو مرحله در جدول (۴) قابل مشاهده است.

جدول (۴): نتایج حاصل از کدگذاری اولیه و طبقه‌بندی آن‌ها برای شکل‌گیری زمینه‌های فرعی

ردیف	مضامین فرعی	کدگذاری اولیه	نماد
۱	شایستگی‌های راهبردی	نگرش‌های عمیق و اصولی کارکنان نسبت به ارزش‌های سازمان	S01
۲		داشتن انگیزه و تعهد مستمر	S02
۳		اهمیت درونی رفتارهای شهروندی سازمانی	S03
۴		توجه به اهداف سازمان و اهمیت آن نسبت به منافع شخصی	S11
۵		داشتن روحیه خلاق و نوآور	S12
۶		شرکت فعال در دوره‌های آموزش ضمن خدمت	S13
۷		منطقی بودن اعمال و رفتار کارکنان در قبال ارباب رجوع	S14
۸		نگرش مثبت کارکنان به تحولات سازمانی	S21
۹		اهمیت و توجه به کار تیمی	S22
۱۰	فرایندهای هماهنگی سازمانی	وجود ارتباط معنادار و تضمین شده بین بخش‌های مختلف سازمانی	S31
۱۱		حضور فعال کارکنان در فعالیتهای یادگیری و عملکردی سازمان	S32
۱۲		ایجاد و توسعه فعالیتهای کاری شبکه‌های یادگیری به منظور تحقق یادگیری مداوم	S33
۱۳		فراهم شدن امکانات لازم جهت ارائه آموزش‌های چندگانه برای توسعه افراد در راستای انجام وظایف خارج از قلمرو محدود شغلی آن‌ها	S41
۱۴		برگزاری جلسات وحدت رویه جهت هماهنگی منابع انسانی	S42
۱۵		طراحی و اجرای فعالیتهای و کارگاه‌های تیمی جهت هماهنگ‌سازی کارکنان	S43
۱۶		تسریع و توسعه مسیرهای ارتباطی در سازمان	S44
۱۷	راهبرد پدران	احترام قابل توجه به کلیه کارکنان و دارا بودن فرصت اظهار نظر	S51
۱۸		رفع مشکلات کارکنان توسط سازمان و چاره‌اندیشی برای آن‌ها	S52
۱۹		تفکر سازمان در خصوص آماده‌سازی کارکنان برای مشاغل آینده	S61
۲۰		تأمین پست‌های خالی مشاغل سازمان از طریق منابع داخلی	S62
۲۱	فرایندهای توسعه آموزشی	طراحی آموزش‌های ضمن خدمت براساس نیازهای حرفه‌ای و تخصصی کارکنان	S71

ردیف	مضامین فرعی	کدگذاری اولیه	نماد
۲۲		طراحی آموزش‌های ضمن خدمت بر اساس علایق و سلیق کارکنان	S72
۲۳		تناسب آموزش‌های برگزارشده در راستای دانش شغلی کارکنان	S73
۲۴		برگزاری مداوم آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان	S81
۲۵		برگزاری آموزش‌های مستمر و مداوم برای کارکنان	S82
۲۶		به‌کارگیری روش‌های متنوع آموزشی برای یادگیری کارکنان	S83
۲۷		استفاده از امکانات و تجهیزات مختلف در برگزاری دوره‌های آموزشی	S84
۲۸		بهره‌مندی از اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی	S85
۲۹		مهارت‌های ارتباطی	پاسخگویی به نظرات (همکاران، مرئوسان، رؤسا، هم‌ترازان سازمانی و ارباب رجوع) به روش سازنده
۳۰	ارائه اطلاعات ضروری به کارمندان به‌طور مرتب		S92
۳۱	ارائه گزارش‌های شفاهی به‌صورت صریح و روشن به افراد و به کارمندان		S93
۳۲	ایجاد فضای ارتباطی باز		S10-1
۳۳	ارائه حقایق و مسائل کاری به‌صورت مکتوب و سازمان‌دهی شده		S10-2
۳۴	فرایندهای اثربخش منابع انسانی		شفاف‌سازی سازمان برای کلیه اعضای مؤثر بر امر تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی
۳۵		ارائه بیانیه واضح از نقش‌ها و مسؤولیت‌های مربوط به مدیران فعال در حوزه منابع انسانی	S11-2
۳۶		ارائه بیانیه واضح نسبت به مقاصد سازمان توسط مدیریت سازمان	S11-3
۳۷		اخذ تصمیمات سازمانی در جهت اهداف و مقاصد سازمان با لحاظ نمودن منافع گروهی و سازمان‌های ذی‌نفع	S12-1
۳۸		در دسترس بودن اهداف، طرح‌ها، قراردادهای مالی و به‌طور کلی اطلاعات و خروجی‌های سازمان	S12-2
۳۹		طراحی سیستمی مؤثر جهت احقاق حقوق کارمندان سازمان	S12-3
۴۰		پاسخگویی سازمان در قبال ذی‌نفعان خود	S12-4
۴۱		راهبرد متعهدانه	راهبرد سازمان در خصوص ارتقای وفاداری کارکنان دارای تخصص و مهارت نسبت به سازمان
۴۲	انجام اقدامات لازم نسبت به راهبردهای توسعه و آموزش کارکنان سازمان و تقویت تعهد آن‌ها		S13-2

ردیف	مضامین فرعی	کدگذاری اولیه	نماد
۴۳		توجه منظم سازمان به خدمت به کارکنان خط مقدم	S13-3
۴۴		توجه به راهبردهای ارتقای توانمندی کارکنان در حوزه انجام وظایف کاری	S13-4
۴۵		توجه به افراد متخصص و دارای مهارت در سازمان و ارزشمند شناختن آنها	S14-1
۴۶		چشم‌پوشی کارکنان از موقعیت‌ها و مزایای بالای بازار کار بیرون در نتیجه اتخاذ راهبردهای متعهدانه حوزه منابع انسانی	S14-2
۴۷		وجود تعهد عملی و واقعی مدیران و کارکنان برای خدمت در سازمان	S14-3
۴۸		پذیرش مسئولیت تصمیم‌گیری‌ها	S15-1
۴۹		مهارت‌های رهبری	تفویض اختیار و مسئولیت
۵۰	شفافیت و ارائه اطلاعات صحیح به همکاران		S15-3
۵۱	ایجاد ارتباط‌های متفاوت و مؤثر		S16-1
۵۲		ترغیب کارکنان به همکاری با یکدیگر در بخش‌های مختلف کاری	S16-2
۵۳	شایستگی‌های عملیاتی	برخورداری کارکنان از تجربه متناسب و مرتبط در زمینه کاری	S17-1
۵۴		برخورداری کارکنان از استعداد و مهارت در زمینه شغل محوله	S17-2
۵۵		تسلط کافی کارکنان در مهارت‌های مورد نیاز شغل	S18-1
۵۶		اطمینان کارکنان به قابلیت‌های خود برای انجام دادن موفقیت‌آمیز کارها	S18-2
۵۷		وجود توانایی‌های لازم برای انجام دادن کار	S18-3
۵۸		وجود قدرت و توانمندی ذهنی و دانش و معلومات پایه در شغل	S19-1
۵۹		یادگیری مستمر	S19-2
۶۰		توانایی یافتن روش‌های متفاوت برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی	S19-3
۶۱		ایجاد توانایی یادگیری به‌طور مستقل	S20-1
۶۲		توانایی عملی کردن نقش‌ها و وظایف محوله سازمانی	S20-2
۶۳	مهارت‌های توسعه فعالیت‌های تیمی	تشویق کارکنان برای کسب موفقیت‌های تیمی	S21-1
۶۴		تقدیر از کسب نتایج تیمی	S21-2
۶۵		ایجاد الگوی رفتاری خوب در کار تیمی	S21-3
۶۶		کشف و حفظ زمینه‌های مشترک کاری در سازمان	S22-1
۶۷		قدرت حل تعارضات تیمی	S22-2

در مرحله آخر، زمینه‌های فرعی با توجه به ماهیت معنایشان و مبانی نظری مرتبط، در ۴ مضمون اصلی قرار داده شد. نتایج این مرحله در جدول (۵) قابل مشاهده است.

برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری، از دو معیار کمی ضریب هولستی و ضریب پی‌اسکات استفاده شد. میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی (PAO) یا «درصد توافق مشاهده‌شده»^۱ در سطح تحلیل کدهای اولیه، ۰/۹۵۷ به دست آمده است که مقدار قابل توجهی است. با توجه به ایراداتی که به روش هولستی وارد است، شاخص پی‌اسکات نیز محاسبه شد که میزان آن، ۰/۹۱۳ به دست آمد. ضریب هولستی در سطح تحلیل شاخص، ۰/۸۸۳ و ضریب پی‌اسکات، ۰/۷۶۴ به دست آمد که مقدار مطلوبی است.

جدول (۵): نتایج پژوهش در بخش تحلیل مضمون و شکل‌دهی مضامین اصلی

مضامین اصلی	مضامین فرعی
مدیران منابع انسانی شایسته	مهارت‌های ارتباطی مهارت‌های توسعه فعالیت‌های تیمی مهارت‌های رهبری
سیستم‌ها و فرایندهای شایسته	فرایندهای توسعه آموزشی فرایندهای هماهنگی سازمانی فرایندهای اثربخش منابع انسانی
منابع انسانی شایسته	شایستگی‌های عملیاتی شایستگی‌های راهبردی
راهبردهای سازمان (حوزه منابع انسانی)	راهبرد پدران راهبرد متعهدانه

در گام بعدی، برای سنجش توافق نظر، از رویکرد دلفی فازی استفاده شد. در این مرحله برای سنجش اهمیت کدها، از دیدگاه خبرگان و تجمیع نظرات آن‌ها استفاده شد. با اجماع نظر خبرگان، شاخص‌های «برگزاری جلسات وحدت رویه جهت هماهنگی منابع انسانی» و «طراحی و اجرای فعالیت‌ها و کارگاه‌های تیمی جهت هماهنگ‌سازی کارکنان» ادغام شدند. شاخص‌های «اهمیت درونی رفتارهای شهروندی سازمانی»، «شرکت فعال در دوره‌های آموزش ضمن خدمت»، «نگرش مثبت کارکنان به تحولات سازمانی»، «اهمیت و توجه به کار تیمی»، «تناسب آموزش‌های برگزار شده در راستای دانش شغلی کارکنان»، «استفاده از امکانات و تجهیزات مختلف در برگزاری دوره‌های آموزشی»، «ارائه گزارش‌های شفاهی به صورت صریح و روشن به افراد و به کارمندان»، «پاسخگویی سازمان در قبال ذی‌نفعان خود»، «راهبرد سازمان در خصوص ارتقای وفاداری

1. Percentage of Agreement Observation (PAO)

کارکنان دارای تخصص و مهارت نسبت به سازمان»، «وجود قدرت و توانمندی ذهنی و دانش و معلومات پایه در شغل»، «یادگیری مستمر» و «توانایی یافتن روش‌های متفاوت برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی»، حذف شدند. شاخص‌های «فراهم نمودن زیرساخت‌های ارتباطی»، «تشکیل تیم‌های کاری»، «تشکیل گروه‌های کانونی تصمیم‌گیری»، «تدوین اهداف آموزشی میان‌مدت قابل دسترس»، «انتقال دانش و تجربه کاری شفاف به همکاران» و «ارتقای دانش و آگاهی کارکنان از قوانین سازمانی»، اضافه شدند.

تحلیل دلفی فازی برای کدهای اصلاح‌شده در دور دوم ادامه پیدا کرد. در این مرحله، ۶۰ شاخص دور اول دلفی فازی براساس دیدگاه ۱۲ خبره، مورد ارزیابی مجدد قرار گرفت که در دور دوم، هیچ سؤالی حذف نشد، که این کار، نشانه‌ای برای پایان دورهای دلفی مطرح شده است. به‌طور کلی، یک رویکرد برای پایان دلفی آن است که میانگین امتیازات سؤالات دور اول و دوم با هم مقایسه شوند. در صورتی که اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه خیلی کم $0/2$ کوچک‌تر باشد، در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. براساس نتایج نهایی این بخش، ۶۰ شاخص در قالب ۱۰ مضمون پایه یا مؤلفه و چهار بعد اصلی (مضمون سازمان‌دهنده) به‌عنوان متغیرهای پژوهش، طبق جدول (۶) شناسایی و تأیید شد.

جدول (۶): مدل تحلیلی پژوهش و نتایج حاصل از دلفی فازی

ردیف	زمینه‌های اصلی (ابعاد)	زمینه‌های فرعی (مؤلفه‌ها)	کدهای اولیه (شاخص‌ها)	مقدار قطعی مرحله ۱	مقدار قطعی مرحله ۲	اختلاف دو مرحله	نتیجه
۱	مدیران منابع انسانی شایسته	مهارت‌های ارتباطی	پاسخگویی به نظرات (همکاران، مرئوسان، رؤسا، هم‌ترازان سازمانی و ارباب رجوع) به روش سازنده	0.873	0.786	0,087	توافق
۲			ارائه اطلاعات ضروری به کارمندان به‌طور مرتب	0.840	0.842	0,002	توافق
۳			ایجاد فضای ارتباطی باز	0.747	0.858	0,111	توافق
۴			ارائه حقایق و مسائل کاری به‌صورت مکتوب و سازمان‌دهی شده	0.853	0.898	0,044	توافق
۵	مهارت‌های توسعه فعالیت‌های تیمی	تشویق کارکنان برای کسب موفقیت‌های تیمی	تقدیر از کسب نتایج تیمی	0.840	0.836	0,004	توافق
۶			ایجاد الگوی رفتاری خوب در کار تیمی	0.827	0.821	0,006	توافق
۷							

ردیف	زمینه‌های اصلی (ابعاد)	زمینه‌های فرعی (مؤلفه‌ها)	کدهای اولیه (شاخص‌ها)	مقدار قطعی مرحله ۱	مقدار قطعی مرحله ۲	اختلاف دو مرحله	نتیجه					
۸	زمینه‌های اصلی و فرعی	مهارت‌های رهبری	کشف و حفظ زمینه‌های مشترک کاری در سازمان	0.877	0.858	۰,۰۱۹	توافق					
۹				0.890	0.827	۰,۰۶۳	توافق					
۱۰				-	0.858	-	-					
۱۱			مهارت‌های رهبری	مهارت‌های رهبری	پذیرش مسئولیت تفویض اختیار و مسئولیت شفافیت و ارائه اطلاعات صحیح به همکاران ایجاد ارتباط‌های متفاوت و مؤثر ترغیب کارکنان به همکاری با یکدیگر در بخش‌های مختلف کاری انتقال دانش و تجربه کاری شفاف به همکاران	0.830	0.863	۰,۰۳۳	توافق			
۱۲						0.843	0.856	۰,۰۱۲	توافق			
۱۳						0.757	0.851	۰,۰۹۵	توافق			
۱۴						0.797	0.834	۰,۰۳۸	توافق			
۱۵						0.820	0.842	۰,۰۲۲	توافق			
۱۶						-	0.827	-	-			
۱۷						فرایندهای توسعه آموزشی سیستم‌ها و فرایندهای شایسته	فرایندهای توسعه آموزشی	طراحی آموزش‌های ضمن خدمت براساس نیازهای حرفه-ای و تخصصی کارکنان طراحی آموزش‌های ضمن خدمت بر اساس علایق و سلیقه کارکنان برگزاری مداوم آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان برگزاری آموزش‌های مستمر و مداوم برای کارکنان به‌کارگیری روش‌های متنوع آموزشی برای یادگیری کارکنان بهره‌مندی از اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی وجود ارتباط معنادار و تضمین شده بین بخش‌های مختلف سازمانی حضور فعال کارکنان در فعالیتهای یادگیری و عملکردی سازمان	0.877	0.849	۰,۰۲۷	توافق
۱۸									0.843	0.877	۰,۰۳۳	توافق
۱۹			0.807	0.865	۰,۰۵۸				توافق			
۲۰			0.827	0.856	۰,۰۲۹				توافق			
۲۱			0.833	0.828	۰,۰۰۵				توافق			
۲۲			0.783	0.863	۰,۰۸۰				توافق			
۲۳			فرایندهای هماهنگی سازمانی	فرایندهای هماهنگی سازمانی	وجود ارتباط معنادار و تضمین شده بین بخش‌های مختلف سازمانی				0.760	0.873	۰,۱۱۳	توافق
۲۴	0.813	0.849							۰,۰۳۶	توافق		

ردیف	زمینه‌های اصلی (ابعاد)	زمینه‌های فرعی (مؤلفه‌ها)	کدهای اولیه (شاخص‌ها)	مقدار قطعی مرحله ۱	مقدار قطعی مرحله ۲	اختلاف دو مرحله	نتیجه	
۲۵			ایجاد و توسعه فعالیت‌های کاری شبکه‌های یادگیری به‌منظور تحقق یادگیری مداوم	0.797	0.834	۰,۰۲۸	توافق	
۲۶				فراهم کردن زیرساخت‌های ارتباطی	-	0.800	-	توافق
۲۷				فراهم شدن امکانات لازم جهت ارائه آموزش‌های چندگانه برای توسعه افراد در راستای انجام وظایف خارج از قلمرو محدود شغلی آن‌ها	0.850	0.904	۰,۰۵۴	توافق
۲۸				برگزاری جلسات وحدت رویه جهت هماهنگی منابع انسانی، طراحی و اجرای فعالیت‌ها و کارگاه‌های تیمی جهت هماهنگ‌سازی کارکنان	-	0.851	-	توافق
۲۹				تسریع و توسعه مسیرهای ارتباطی در سازمان	0.790	0.871	۰,۰۸۱	توافق
۳۰				شفاف‌سازی سازمان برای کلیه اعضای مؤثر بر امر تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی	0.813	0.899	۰,۰۸۶	توافق
۳۱				ارایه بیانیه واضحی از نقش‌ها و مسؤولیت‌های مربوط به مدیران اجرایی فعال در حوزه منابع انسانی	0.797	0.856	۰,۰۵۹	توافق
۳۲				ارائه بیانیه واضح نسبت به مقاصد سازمان توسط مدیریت سازمان	0.827	0.842	۰,۰۱۵	توافق
۳۳				اخذ تصمیمات سازمانی در جهت اهداف و مقاصد سازمان با لحاظ کردن منافع گروهی و سازمان‌های ذی‌نفع	0.863	0.834	۰,۰۲۹	توافق
۳۴				در دسترس بودن اهداف، طرح‌ها، قراردادهای مالی و به‌طور کلی اطلاعات و خروجی‌های سازمان	0.843	0.883	۰,۰۳۹	توافق
۳۵	طراحی سیستمی مؤثر جهت احقاق حقوق کارمندان سازمان	0.843	0.821	۰,۰۲۳	توافق			

ردیف	زمینه‌های اصلی (ابعاد)	زمینه‌های فرعی (مؤلفه‌ها)	کدهای اولیه (شاخص‌ها)	مقدار قطعی مرحله ۱	مقدار قطعی مرحله ۲	اختلاف دو مرحله	نتیجه
۳۶			تدوین اهداف آموزشی میان‌مدت قابل دسترس	-	0.842	-	-
۳۷	منابع انسانی شایسته	شایستگی‌های عملیاتی	برخورداری کارکنان از تجربه متناسب و مرتبط در زمینه کاری	0.827	0.856	۰,۰۲۹	توافق
۳۸			برخورداری کارکنان از استعداد و مهارت در زمینه شغل محوله	0.827	0.851	۰,۰۲۵	توافق
۳۹			تسلط کافی کارکنان در مهارت‌های مورد نیاز شغل	0.807	0.828	۰,۰۲۲	توافق
۴۰			اطمینان کارکنان به قابلیت‌های خود برای انجام دادن موفقیت‌آمیز کارها	0.760	0.813	۰,۰۵۳	توافق
۴۱			وجود توانایی‌های لازم برای انجام دادن کار	0.843	0.815	۰,۰۲۹	توافق
۴۲			ایجاد توانایی یادگیری به‌طور مستقل	0.830	0.842	۰,۰۱۲	توافق
۴۳			توانایی عملی کردن نقش‌ها و وظایف محوله سازمانی	0.880	0.813	۰,۰۶۷	توافق
۴۴			شایستگی‌های راهبردی	شایستگی‌های راهبردی	وجود نگرش‌های عمیق و اصولی کارکنان نسبت به ارزش‌های سازمان	0.803	0.834
۴۵	داشتن انگیزه و تعهد مستمر	0.783			0.849	۰,۰۶۶	توافق
۴۶	توجه به اهداف سازمان و اهمیت آن نسبت به منافع شخصی	0.857			0.828	۰,۰۲۸	توافق
۴۷	داشتن روحیه خلاق و نوآور	0.820			0.884	۰,۰۶۴	توافق
۴۸	منطقی بودن اعمال و رفتار کارکنان در قبال ارباب رجوع	0.820			0.842	۰,۰۲۲	توافق
۴۹	راهبردهای سازمان (منابع انسانی)	راهبرد پدرانہ	احترام قابل توجه به کلیه کارکنان و دارا بودن فرصت اظہار نظر	0.790	0.883	۰,۰۹۳	توافق
۵۰			رفع مشکلات کارکنان توسط سازمان و چاره‌اندیشی برای آن‌ها	0.853	0.828	۰,۰۲۵	توافق
۵۱			تشکیل تیم‌های کاری	-	0.828	-	-
۵۲			تفکر سازمان در خصوص آماده‌سازی کارکنان برای مشاغل آینده	0.837	0.842	۰,۰۰۵	توافق

ردیف	زمینه‌های اصلی (ابعاد)	زمینه‌های فرعی (مؤلفه‌ها)	کدهای اولیه (شاخص‌ها)	مقدار قطعی مرحله ۱	مقدار قطعی مرحله ۲	اختلاف دو مرحله	نتیجه
۵۳	راهبرد متعهدانه		تأمین پست‌های خالی مشاغل سازمان از طریق منابع داخلی	0.797	0.889	۰,۰۹۲	توافق
۵۴			تشکیل گروه‌های کانونی تصمیم‌گیری	-	0.851	-	-
۵۵			انجام اقدامات لازم نسبت به راهبردهای توسعه و آموزش کارکنان سازمان و تقویت تعهد آن‌ها	0.897	0.815	۰,۰۸۲	توافق
۵۶			توجه منظم سازمان به خدمت به کارکنان خط مقدم	0.837	0.815	۰,۰۲۲	توافق
۵۷			توجه به راهبردهای ارتقای توانمندی کارکنان در حوزه انجام وظایف کاری	0.807	0.828	۰,۰۲۲	توافق
۵۸			توجه به افراد متخصص و دارای مهارت در سازمان و ارزشمند شناختن آن‌ها	0.723	0.851	۰,۱۲۸	توافق
۵۹			چشم‌پوشی کارکنان از موقعیت‌ها و مزایای بالای بازار کار بیرون در نتیجه اتخاذ راهبردهای متعهدانه حوزه منابع انسانی	0.787	0.844	۰,۰۵۷	توافق
۶۰			وجود تعهد عملی و واقعی مدیران و کارکنان برای خدمت در سازمان	0.837	0.857	۰,۰۲۰	توافق

در ادامه، به منظور پاسخ به پرسش دوم پژوهش در خصوص اولویت‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل شایستگی یکپارچه منابع انسانی حاصل از پژوهش، از تکنیک سوارا فازی (F-SWARA) استفاده شد. روش سوارا از روش‌های جدید تصمیم‌گیری چندمعیاره است که توسط کرشالینه و همکاران^۱ (۲۰۱۰) معرفی شده است. از این روش برای محاسبه وزن معیارها استفاده می‌شود. ارزیابی وزن معیارها یکی از مهم‌ترین موضوعات در تصمیم‌گیری چندمعیاره است. دیدگاه خبرگان در این روش وزن‌دهی، اهمیت بالایی دارد.

در این روش، ابتدا خبرگان، معیارها را به ترتیب اهمیت مرتب می‌کنند. مهم‌ترین معیار در ابتدا قرار می‌گیرد و امتیاز یک را می‌گیرد. در نهایت، معیارها براساس مقادیر متوسط اهمیت نسبی،

1. Keršulienė et al

رتبه‌بندی می‌شوند. اجرای این تکنیک با بهره‌گیری از خبرگان بخش کیفی (۱۲ نفر) انجام شد. نتایج اولویت‌بندی شاخص‌ها و نیز مؤلفه‌های ده‌گانه مدل به شرح زیر حاصل شد.

شاخص‌های «وجود ارتباط معنادار و تضمین‌شده بین بخش‌های مختلف سازمانی»، «حضور فعال کارکنان در فعالیتهای یادگیری و عملکردی سازمان»، «ایجاد و توسعه فعالیتهای کاری شبکه‌های یادگیری به منظور تحقق یادگیری مداوم»، «فراهم کردن زیرساخت‌های ارتباطی»، «فراهم شدن امکانات لازم جهت ارائه آموزش‌های چندگانه برای توسعه افراد در راستای انجام وظایف خارج از قلمرو محدود شغلی آنها»، «برگزاری جلسات وحدت رویه جهت هماهنگی منابع انسانی»، «طراحی و اجرای فعالیتهای و کارگاه‌های تیمی جهت هماهنگ‌سازی کارکنان»، «تسریع و توسعه مسیرهای ارتباطی در سازمان»، «وجود نگرش‌های عمیق و اصولی کارکنان نسبت به ارزش‌های سازمان»، «داشتن انگیزه و تعهد مستمر»، «توجه به اهداف سازمان و اهمیت آن نسبت به منافع شخصی» به ترتیب در اولویت یک تا ۱۰ و شاخص‌های «تشکیل تیم‌های کاری»، «تفکر سازمان در خصوص آماده‌سازی کارکنان برای مشاغل آینده»، «تأمین پست‌های خالی مشاغل سازمان از طریق منابع داخلی»، «تشکیل گروه‌های کانونی تصمیم‌گیری»، «برخوردار بودن کارکنان از تجربه متناسب و مرتبط در زمینه کاری»، «برخوردار بودن کارکنان از استعداد و مهارت در زمینه شغل محول»، «تسلط کافی کارکنان در مهارت‌های مورد نیاز شغل»، «اطمینان کارکنان به قابلیت‌های خود برای انجام دادن موفقیت‌آمیز کارها»، «وجود توانایی‌های لازم برای انجام دادن کار»، «ایجاد توانایی یادگیری به‌طور مستقل»، «توانایی عملی کردن نقش‌ها و وظایف محوله سازمانی» اولویت‌های ۵۰ تا ۶۰ شاخص تأثیر گذار در مدل قرار گرفتند.

در رابطه با اولویت‌بندی ۱۰ مؤلفه اصلی نیز، نتایج اولویت‌بندی به روش سوارای فازی در جدول (۷) قابل مشاهده است.

جدول (۷): اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدل پژوهش

وزن نرمال نهایی	مؤلفه‌های مدل تحقیق	
0.274	فرایندهای هماهنگی سازمانی	۱
0.216	شایستگی‌های راهبردی	۲
0.169	مهارت‌های رهبری	۳
0.132	فرایندهای اثربخش منابع انسانی	۴
0.103	راهبرد متعهدانه	۵
0.079	فرایندهای توسعه آموزشی	۶
0.059	مهارت‌های توسعه فعالیتهای تیمی	۷
0.049	مهارت‌های ارتباطی	۸

وزن نرمال نهایی	مؤلفه‌های مدل تحقیق	
0.041	راهبرد پدراانه	۹
0.034	شایستگی‌های عملیاتی	۱۰

همان‌طور که در اولویت‌بندی معیارهای پایه مشخص شده است، به ترتیب «فرایندهای هماهنگی سازمانی»، «شایستگی راهبردی»، «مهارت‌های رهبری»، «فرایندهای اثربخش منابع انسانی» و «راهبرد متعهدانه» دارای اهمیت بالاتری هستند.

۶ بحث و نتیجه‌گیری

در سازمان‌های دولتی کشور، اجرای سیاست‌ها و طرح‌های سامان‌دهی و ارتقای اثربخشی منابع انسانی، به‌عنوان یک دغدغه جدی مطرح است. بسیاری از این سازمان‌ها، طراحی و استقرار مدل‌های شایستگی منابع انسانی را در دستور کار خود قرار داده‌اند و با به‌کارگیری این مدل‌ها سعی می‌کنند مشارکت راهبردی و ارزش‌آفرینی سیستم‌های منابع انسانی را در تحقق اهداف و راهبردهای خود بهبود بخشند. مطالعات متعدد و مفیدی در رابطه با تدوین این مدل‌ها، چارچوب‌ها و اندازه‌گیری آن‌ها برای سطوح مختلف مشاغل و فردی و گروهی اعم از کارکنان و مدیران انجام شده است. اما سؤالی که وجود دارد این است که کدام مدل شایستگی منابع انسانی بهتر است؟ نبود یک بررسی نظام‌مند در رابطه با چارچوب طراحی و اجرای مدل‌ها، ایجاد یکپارچگی لازم در منابع مختلف و هم‌سویی شایستگی‌های مترتب و تبیین اثرپذیری و اثرگذاری آن‌ها در قالب سازه‌ای یکپارچه و هم‌سو، در سازمان‌ها از جمله وزارت نیرو مشهود است، به‌طوری‌که تصمیم‌گیرندگان و مدیران سازمان بتوانند با دست‌کاری آگاهانه اجزای این سازه، اهداف مورد نظر را تحقق بخشند. با توجه به کارکرد رویکرد معماری در ایجاد یکپارچگی و هماهنگی سازه‌های مختلف، در این پژوهش، کاربست این رویکرد در طراحی الگوی شایستگی منابع انسانی برای رویارویی با این نیاز مورد توجه قرار گرفت.

وزارت نیرو متولی صنعت آب‌وبرق کشور با بیش از صد هزار نیروی انسانی متنوع است که مستقیماً تحت مدیریت حوزه منابع انسانی و خط‌مشی‌های آن هستند. در حال حاضر، سبکه مدل‌های شایستگی در این وزارتخانه به مدل شایستگی عمومی برمی‌گردد که براساس تکالیف ابلاغی، جهت انتصاب در سمت‌های مدیریتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدل‌های اختصاصی شایستگی نیز در چند سازمان و شرکت زیرمجموعه طراحی شده است که با انتظارات و نیازمندی‌های آن‌ها فاصله قابل توجه دارد. در این وضعیت، مدیریت کلان این حوزه نیازمند چارچوبی مشخص برای مدیریت شایستگی‌های منابع انسانی است که فارغ از مشخصه‌های

شایستگی، تنظیم و مدیریت آن‌ها در جهت اهداف و خط‌مشی‌های کلان را فراهم کند. این پژوهش، الگوی شایستگی منابع انسانی را با استفاده از رویکرد معماری و بهره‌گیری از نظرات خبرگان صنعت آب‌وبرق و دانشگاهی، طراحی و در چارچوب چهار سازه به‌عنوان ابعاد اصلی و در مجموع ۱۰ مؤلفه و ۶۰ شاخص شایستگی ارائه کرده است.

در الگوی ارائه‌شده، چهار طبقه «مدیران منابع انسانی شایسته»، «سیستم‌ها و فرایندهای شایسته»، «منابع انسانی شایسته» و «راهبردهای سازمان (حوزه منابع انسانی)» به‌عنوان ابعاد سازه‌ای تشکیل‌دهنده مدل شناسایی شدند که شایستگی و هماهنگی آن‌ها برای استقرار مدیریت مبتنی بر شایستگی در وزارت نیرو، ضروری است. این ابعاد با تعاریف منابع سازمانی که توسط ملیز و همکاران (۲۰۰۳) و برنر (۲۰۲۳) و ... که نیروی انسانی و مدیریتی و فناوری‌ها و رویه‌ها و سیستم‌ها را از جمله منابع بیان کرده و بر اهمیت آن در عملکرد و اجرای راهبرد تأکید کرده‌اند، انطباق دارد. «مدیران منابع انسانی شایسته» با الگوهای شایستگی یونسکو (۲۰۱۹) و سازمان ملل متحد (۲۰۱۹) که شایستگی‌های مدیریتی را به‌عنوان یکی از چارچوب‌های شایستگی در نظر گرفته، منطبق است. همچنین اندیشیمی و همکاران (۲۰۲۳)، والت و همکاران (۲۰۲۱)، اسماعیلی (۱۴۰۰) و مطالعات متعدد، به ضرورت شایستگی مدیران پرداخته‌اند. به‌طور خاص وو (۲۰۱۷)، واعظی و همکاران (۱۳۹۸) و ... بر شایستگی مدیران منابع انسانی تمرکز داشته‌اند. بحث «منابع انسانی شایسته» نیز منطبق با پژوهش‌های بی‌شمار از جمله پژوهش‌های سالمینا و همکاران (۲۰۲۱)، چانگ و همکاران (۲۰۲۱)، فالکو و یتسنکو (۲۰۱۹)، هاشمیه و همکاران (۱۴۰۰) و ... است که چارچوب شایستگی کارکنان در محیط‌های مختلف را ارائه کردند. سازمان همکاری‌های اقتصادی اروپا (۲۰۱۹) در طراحی چارچوب شایستگی، به شایستگی‌های مدیریتی و تخصصی توجه دارد و به لزوم هم‌سویی فرایندهای مدیریت افراد با مهارت‌ها و شایستگی‌ها اشاره می‌کند. «سیستم‌ها و فرایندهای شایسته» نیز با چارچوب دولت آفریقای جنوبی (۲۰۰۳) که شایستگی‌های فرایندی را در چارچوب شایستگی مدیران ارشد خود در نظر گرفته، منطبق است. همچنین، تا حدی با دیدگاه قاسمی (۱۳۹۵) منطبق است که بعد ساختار را به‌عنوان یکی از ابعاد پنج‌گانه معماری شایستگی در نیروی انتظامی در کنار ابعاد زمان، مکان، کاربرد و فرد، ارائه کرده است. وو (۲۰۱۷) نیز شش حوزه کلیدی شایستگی را برای متخصصین منابع انسانی سازمان‌دهی کرد که از جمله آن شایستگی‌های مربوط به ابزار، فرایندها، شیوه‌ها، و سیستم‌های اطلاعاتی است. همچنین بحث «راهبردهای سازمان (حوزه منابع انسانی)» با اوپاتامپراچا (۲۰۲۱) و بردبار (۲۰۲۱) در رابطه با طرح عوامل راهبردی به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر شایستگی، انطباق دارد.

بنابراین، کارکنان سازمان، مدیران منابع انسانی و رویه‌ها و فرایندهای بخش منابع انسانی، به‌عنوان منابع کلیدی حوزه منابع انسانی در طراحی مدل (معماری) شایستگی هستند که بنابر استدلال میلز و همکاران (۲۰۰۳)، خدمات از هماهنگی بین منابع و شایستگی‌ها، از هماهنگی این خدمات استخراج می‌شود و هر نوع شایستگی در سلسله‌مراتب، توسط دو شایستگی فرعی «توسعه منابع» که روی منابع عمل می‌کند تا حالت خود را تغییر دهند و دومی، «توسعه هماهنگی» که بر هماهنگی شایستگی‌های سطح بالاتر تأثیر می‌گذارند، پشتیبانی می‌شود. لذا، الگوی معماری شایستگی، به‌صورت مجموعه‌ای از منابع و شایستگی‌ها (در حوزه مدیریت منابع انسانی) و نیروی هماهنگی آن‌ها تعریف می‌شود. هماهنگی لازم ممکن است در خود منابع به‌ویژه کارکنان و مدیران، و یا از طریق منبع دیگر مانند مجموعه‌ای از قوانین، رویه‌ها و یا سیستم ارزش و پاداش عملکرد و ... به‌صورت ضمنی تأمین و از طریق راهبرد منابع انسانی، جهت‌دهی شود. به‌لحاظ عملیاتی، الگو (معماری) شایستگی در نهایت به شایستگی درک‌شده توسط مشتریان و شایستگی اصلی سازمان متصل می‌شود. کنار هم قرار دادن این منابع، شایستگی‌ها و هماهنگی آن‌ها برای اتصال به شایستگی سطوح بالاتر با ایده فراشایستگی لیدتکا (۱۹۹۹) که اتصال‌دهنده شایستگی سطح کسب‌وکار به شایستگی‌های سطوح بالاتر سازمان است، انطباق دارد.

در بعد «مدیران منابع انسانی شایسته»، سه مؤلفه «مهارت‌های ارتباطی»، «مهارت‌های توسعه فعالیت‌های تیمی»، «مهارت‌های رهبری» شناسایی شد که با شایستگی‌های مدیریتی یونسکو (۲۰۱۹) و سازمان ملل متحد (۲۰۱۹) شامل ایجاد مشارکت، رهبری، کارگروهی و تا حدی مهارت ایجاد اعتماد، منطبق است. اندیشیمی و همکاران (۲۰۲۳)، شایستگی‌های نرم شامل رهبری ارتباطات و کارگروهی را برای مدیران بیمارستان ارائه کرده است. والت و همکاران (۲۰۲۱) نیز ارتباطات و کارگروهی را در طراحی شایستگی‌های مدیریت، شناسایی کردند. وو (۲۰۱۷) که به بررسی انتقادی شایستگی مدیران و متخصصین منابع انسانی پرداخت، شایستگی رهبری و مدیریت عملکرد سازمانی، رهبر تیم، مدیریت نفوذ، مدیریت روابط، ارتباطات، رهبری و هدایت، ایجاد مشارکت، رهبری و ایجاد رابطه، رفتار رهبری حرفه‌ای را در ادبیات مختلف شایستگی مدیران منابع انسانی استخراج کرده است که با مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای مدیران منابع انسانی این پژوهش، هم‌خوانی دارد. لذا، حوزه منابع انسانی وزارت نیرو باید شایستگی مدیران منابع انسانی را به‌عنوان یکی از ابعاد محوری در مشارکت راهبردی این بخش، فراهم کند.

در بعد «سیستم‌ها و فرایندهای شایسته»، سه مؤلفه «فرایندهای توسعه آموزشی»، «فرایند اثربخش منابع انسانی»، «فرایندهای هماهنگی سازمانی»، شناسایی شده است. اندیشیمی و همکاران (۲۰۲۳)، آموزش و مربی‌گری را به‌عنوان رویکردهای تکمیلی شایستگی مدیران مطرح

کرده‌اند. هاشمیه و همکاران (۱۴۰۰)، به شایستگی‌های آینده‌نگری، مدیریت مالی، مدیریت فناوری، مدیریت متقاعدسازی، مدیریت تعارض، سازمان‌دهی و هماهنگی در الگوی شایستگی منابع انسانی بخش برق اشاره کرده‌اند. چارچوب شایستگی دولت آفریقای جنوبی (۲۰۰۳) در بحث شایستگی‌های فرایندی به مدیریت دانش، نوآوری در خدمت، حل مسئله و تجزیه و تحلیل، اشاره می‌کند. در الگوی شایستگی سازمان ملل متحد (۲۰۱۹) به ایجاد چشم‌انداز، توانمندسازی دیگران، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی و سامان‌دهی اشاره شده است که تا حدی فرایندهای هماهنگی سازمانی، توسعه آموزش و رویه‌های اثربخشی در حوزه منابع انسانی را پوشش می‌دهد. قاسمی (۱۳۹۵) نیز به بحث تدوین مؤلفه‌های شایستگی براساس فرایندهای اصلی برای مثال فرایند برنامه‌ریزی و طراحی خدمات اشاره کرده است. همچنین، وو (۲۰۱۷) در حوزه شایستگی متخصصین منابع انسانی، شایستگی فرایندها و شیوه‌ها و به‌طور خاص، سیستم‌های اطلاعاتی را مطرح کرده است و در بررسی مدل‌های مرتبط شایستگی‌های مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی استعدادها، طراحی سازمان، یادگیری و توسعه، عملکرد و پاداش، مدیریت تحول و فرهنگ و معمار راهبردی را در ترکیب پژوهش‌های شایستگی منابع انسانی، استخراج کرده است که به‌نوعی با مؤلفه‌های سه‌گانه فوق، منطبق است. این موضوع با نتایج جبارزاده و همکاران (۱۳۹۸)، در تاج و همکاران (۱۳۹۸) و بردبار و همکاران (۲۰۲۱) که به تأثیر فرایندهایی نظیر پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد، برنامه‌ریزی ارتقای توانمندی و آموزشی و مدیریت تحول اشاره می‌کنند، نیز تا حدی هم‌خوانی دارد. اولریش (۲۰۰۲) نیز در الگوی شایستگی منابع انسانی، فناوری‌های منابع انسانی را به‌عنوان شایستگی شناسایی کرده است. با این حال، مطالعه‌ای که به‌صورت متمرکز به فرایندهای حوزه منابع انسانی و سازمانی در حوزه شایستگی بپردازد، مشاهده نشد که این موضوع می‌تواند یک حوزه مطالعه باشد. در این رابطه پیشنهاد می‌شود مدل معماری منابع انسانی و فرایندهای مربوطه در انطباق با راهبردهای این حوزه، مورد توجه و بررسی قرار گیرد.

در بعد «منابع انسانی شایسته»، دو مؤلفه «شایستگی‌های راهبردی» و «شایستگی‌های عملیاتی» شناسایی شد که با نتایج مطالعه هاشمیه و همکاران (۱۴۰۰) که به شایستگی راهبردی منابع انسانی اشاره می‌کند، و شاخص دانش و مهارت حرفه‌ای که به‌نوعی مرتبط با شاخص‌های شایستگی عملیاتی است، منطبق است. شایستگی عملیاتی نیز با شایستگی‌های شناسایی شده توسط اندیشیمی و همکاران (۲۰۲۳) در قالب شایستگی سخت که به دانش و مهارت خاص اشاره می‌کند، هم‌خوانی دارد. مطالعه بردبار و همکاران (۲۰۲۱) که به تخصص عملکردی ناظر بر مهارت و تجربه کارکنان اشاره کرده، و مطالعه چانگ و همکاران (۲۰۲۱) که به مهارت‌های خاص، تجربه، تحصیلات و نیز قابلیت‌های خاص در شایستگی اشاره می‌کند، نیز با این مؤلفه‌ها و تا حدی با

شاخص‌های ذیل شایستگی‌های عملیاتی، منطبق است. در طیف شایستگی‌های شناسایی شده توسط وو (۲۰۱۷) نیز، شایستگی‌های مربوط به نقش، مجری عملیاتی، توانایی عملکردی، هوشیاری، شجاعت، مبتکر بودن و راهبر بودن در حوزه منابع انسانی برای متخصصان این حوزه مطرح شده است که با شاخص‌های این دو مؤلفه، تا حدی منطبق است. همچنین، شایستگی تعهد که در زمره شایستگی‌های راهبردی است، در مطالعه اسماعیلی (۱۴۰۰) شناسایی شده است.

در بعد «راهبردهای سازمان (حوزه منابع انسانی)»، دو مؤلفه راهبردهای «پدرانه» و «متعهدانه» شناسایی شد. این دو مؤلفه در انطباق با مطالعات اوپاتامپراچا (۲۰۲۱) و بردبار (۲۰۲۱) است که عوامل راهبردی را از جمله عواملی می‌دانند که می‌تواند بر شایستگی اثر بگذارد. منابع انسانی وزارت نیرو، عمدتاً نیروهای متخصص و یا نیروهای عمومی رسمی و دائمی شاغل در فعالیت‌های با ارزش راهبردی بالاتر هستند و فعالیت‌های دیگر طی سالیان قبل، واگذار و برون‌سپاری شده است. لذا، راهبردهای مذکور با ترکیب نیروهای انسانی وزارت نیرو که تحت مدیریت حوزه منابع انسانی قرار دارند، هم‌خوانی دارد. در مدل معماری، جهت‌گیری توسعه منابع و شایستگی‌های این مدل، منطبق با این راهبردها خواهد بود. می‌توان گفت که با اعمال راهبردهای متعهدانه و پدرانه، توسعه منابع و هماهنگی آن‌ها فراهم شده و زمینه بروز فراشایستگی لازم برای اتصال به شایستگی سطوح بالاتر سازمان و ارتقا و پایداری مشارکت راهبردی فراهم می‌شود. باید توجه داشت که براساس پژوهش عطاءالله (۲۰۲۳)، تقویت نگاه راهبردی در طراحی مدل‌های شایستگی، ضرورت دارد.

به این ترتیب، دیدگاه یکپارچه و کنار هم قرار دادن ابعاد و مؤلفه‌های مذکور به بهبود تعاملات درونی و عملکرد شایستگی‌های منابع انسانی کمک می‌کنند و هماهنگی مؤثر بین عناصر و راهبردهای سازمان را نیز فراهم می‌کنند، که در نتیجه به عملکرد بهتر و دستیابی به اهداف راهبردی منجر می‌شود. در وزارت نیرو، اسناد لازم باید با این ملاحظات تنظیم، ابلاغ و اجرایی شود.

در ادامه، براساس چارچوب توسعه‌یافته و نتایج حاصل، به بحث‌وبررسی درخصوص هر کدام از ابعاد و مؤلفه‌های ذکرشده، پرداخته و برای تبیین مدل پژوهش و پیاده‌سازی آن در وزارت نیرو، پیشنهادهایی ارائه می‌دهیم.

مدیران و متولیان حوزه تصمیم‌گیری درخصوص منابع انسانی، برای ایجاد شایستگی یکپارچه منابع انسانی، باید به سازوکارهایی در جهت بهبود عملکرد مدیران منابع انسانی در راستای «پاسخگویی به نظرات همکاران، مرئوسان، رؤسا، هم‌ترازان سازمانی و ارباب رجوع به‌روش سازنده، ارائه اطلاعات ضروری به کارمندان به‌طور مرتب، ارائه گزارش‌های شفاهی به‌صورت صریح و روشن به افراد و به کارمندان، ایجاد فضای ارتباطی باز، ارائه حقایق و مسائل کاری به‌صورت

مکتوب و سازمان‌دهی شده، پذیرش مسئولیت تصمیم‌گیری، تفویض اختیار و تصمیم‌گیری، شفافیت و ارائه اطلاعات صحیح به همکاران، ایجاد ارتباط‌های متفاوت و مؤثر، ترغیب کارکنان به همکاری با یکدیگر در بخش‌های مختلف کاری، تشویق کارکنان برای کسب موفقیت‌های تیمی، تقدیر از کسب نتایج تیمی، ایجاد الگوی رفتاری خوب در کار تیمی، کشف و حفظ زمینه‌های مشترک کاری در سازمان و قدرت حل تعارضات تیمی» بیان‌دیشند.

مدیران و دست‌اندرکاران توجه کنند که ضمن تحقق الزامات مدیران منابع انسانی شایسته، از وجود بسترها و نیازمندی‌های مورد نیاز برای بهبود عملکرد سیستم‌ها و فرایندهای شایسته در سازمان با توجه به شاخص‌های «طراحی آموزش‌های ضمن خدمت براساس نیازهای حرفه‌ای و تخصصی کارکنان، طراحی آموزش‌های ضمن خدمت بر اساس علایق و سلیق کارکنان، تناسب آموزش‌های برگزارشده در راستای دانش شغلی کارکنان، برگزاری مداوم آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان، برگزاری آموزش‌های مستمر و مداوم برای کارکنان، به‌کارگیری روش‌های متنوع آموزشی برای یادگیری کارکنان، استفاده از امکانات و تجهیزات مختلف در برگزاری دوره‌های آموزشی، بهره‌مندی از اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی، وجود ارتباط معنادار و تضمین‌شده بین بخش‌های مختلف سازمانی، حضور فعال کارکنان در فعالیت‌های یادگیری و عملکردی سازمان، ایجاد و توسعه فعالیت‌های کاری شبکه‌های یادگیری به‌منظور تحقق یادگیری مداوم، فراهم کردن امکانات لازم جهت ارائه آموزش‌های چندگانه برای توسعه افراد در راستای انجام وظایف خارج از قلمرو محدود شغلی آن‌ها، برگزاری جلسات وحدت رویه جهت هماهنگی منابع انسانی، طراحی و اجرای فعالیت‌ها و کارگاه‌های تیمی جهت هماهنگ‌سازی کارکنان، تسریع و توسعه مسیرهای ارتباطی در سازمان، شفاف‌سازی سازمان برای کلیه اعضای مؤثر بر امر تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی، ارائه بیانیه واضحی از نقش‌ها و مسئولیت‌های مربوط به مدیران اجرایی فعال در حوزه منابع انسانی، ارائه بیانیه واضح نسبت به مقاصد سازمان توسط مدیریت سازمان، اخذ تصمیمات سازمانی در جهت اهداف و مقاصد سازمان با لحاظ منافع گروهی و سازمان‌های ذی‌نفع، در دسترس بودن اهداف، طرح‌ها، قراردادهای مالی و به‌طور کلی اطلاعات و خروجی‌های سازمان، طراحی سیستمی مؤثر جهت احقاق حقوق کارمندان سازمان و پاسخگویی سازمان در قبال ذی‌نفعان خود»، اطمینان حاصل کنند و قبل از هرچیز، پروژه‌های بهینه‌سازی را برای بهبود وضعیت و شرایط خود انجام دهند تا در قبل، حین و بعد از اجرای الگوهای منابع انسانی، با مشکلات و موانع کمتری روبه‌رو شوند.

مدیران و تصمیم‌گیران برای یکپارچه‌سازی شایستگی منابع انسانی متناسب با راهبردهای سازمان، به نوع راهبردهای سازمانی و شاخص‌های آن از قبیل «راهبرد سازمان در خصوص ارتقای وفاداری کارکنان دارای تخصص و مهارت نسبت به سازمان، انجام اقدامات لازم نسبت به

راهبردهای توسعه و آموزش کارکنان سازمان و تقویت تعهد آنها، توجه منظم سازمان به ارائه خدمت به کارکنان خط مقدم، توجه به راهبردهای ارتقای توانمندی کارکنان در حوزه انجام وظایف کاری، توجه به افراد متخصص و دارای مهارت در سازمان و ارزشمند شناختن آنها، چشم‌پوشی کارکنان از موقعیت‌ها و مزایای بالای بازار کار بیرون در نتیجه اتخاذ راهبردهای متعهدانه حوزه منابع انسانی، و وجود تعهد عملی و واقعی مدیران و کارکنان برای خدمت در سازمان»، توجه لازم را داشته باشند و سعی کنند این ابعاد را به صورت کامل در مجموعه سازمانی خود، اندازه‌گیری، رصد و پایش کنند تا از تغییر و تحولات موجود در حوزه فعالیت خود مطلع شوند.

در نهایت، متولیان و فعالان این حوزه، در راستای عملکرد بهینه الگوی یکپارچه شایستگی منابع انسانی، به آخرین بعد این الگو یعنی منابع انسانی شایسته و شاخص‌های آن از جمله «برخورداوری کارکنان از تجربه متناسب و مرتبط در زمینه کاری، برخورداری کارکنان از استعداد و مهارت در زمینه شغل محوله، تسلط کافی کارکنان در مهارت‌های مورد نیاز شغل، اطمینان کارکنان به قابلیت‌های خود برای انجام دادن موفقیت‌آمیز کارها، وجود توانایی‌های لازم برای انجام دادن کار، وجود قدرت و توانمندی ذهنی و دانش و معلومات پایه در شغل، یادگیری مستمر، توانایی یافتن روش‌های متفاوت برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی، ایجاد توانایی یادگیری به‌طور مستقل، توانایی عملی کردن نقش‌ها و وظایف محوله سازمانی، وجود نگرش‌های عمیق و اصولی کارکنان نسبت به ارزش‌های سازمان، داشتن انگیزه و تعهد مستمر، اهمیت درونی رفتارهای شهروندی سازمانی، توجه به اهداف سازمان و اهمیت آن نسبت به منافع شخصی، داشتن روحیه خلاق و نوآور، شرکت فعال در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، منطقی بودن اعمال و رفتار کارکنان در قبال ارباب رجوع، نگرش مثبت کارکنان به تحولات سازمانی، و اهمیت و توجه به کار تیمی»، توجه خاص کنند.

اولویت مدیران وزارت نیرو، برای ایجاد هم‌سویی حوزه منابع انسانی با راهبردها و خط‌مشی‌های کلان صنعت و استفاده مؤثر از سرمایه انسانی شایسته و به‌طور خاص در بخش دولتی صنعت آب‌و برق، فرایندهای هماهنگی در حوزه منابع انسانی، شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی، مهارت‌های رهبری مدیران منابع انسانی و تقویت راهبردهای متعهدانه، است.

در پایان، یادآور می‌شود که این پژوهش نیز همچون بسیاری از مطالعات، با محدودیت‌هایی از جمله پیچیدگی تجربیات انسانی و مشکل کنترل و محدود کردن متغیرها و زمان بر بودن جمع‌آوری و تحلیل و تفسیر داده‌ها، روبه‌رو بوده است. لذا، در مورد موضوع مورد مطالعه نیز گزینه‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

- ۱- بررسی تأثیرپذیری و تأثیرگذاری متقابل سازه‌های الگوی معماری شایستگی و مؤلفه‌های مربوطه
- ۲- سنجش و ارزیابی شایستگی منابع انسانی بر مبنای الگوی طراحی‌شده و شناسایی راهکارهای بهبود در سازمان
- ۳- اجرای مطالعه در سازمان‌های با درجه بلوغ مختلف یا ماهیت متفاوت ساختاری یا تخصصی مثلاً بخش غیردولتی صنعت آب‌وبرق، بخش‌های تخصصی وزارت نیرو شامل آب و آب‌وفاضلاب و برق‌وانرژی، شرکت‌های خصوصی، دانش‌بنیان‌ها و یا مشاغل مختلف سازمان
- ۴- ارزیابی اجرای الگوی شایستگی در بخش دولتی و همچنین اعتباریابی اجرایی الگوی در سازمان‌های مختلف
- ۵- تحلیل روابط علی و معلولی الگوی معماری شایستگی در محیط‌های متنوع

مآخذ

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۷). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسماعیلی، امیرسام (۱۴۰۰). *ارایه الگوی شایستگی مدیران اسلامی-ایرانی*. مقالات همایش بین‌المللی دانش و فناوری هزاره سوم، مدیریت و حسابداری/ایران. تهران.
- ایرانزاده، سلیمان، زنجانی، سعید (۱۳۹۵). مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی (مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت)*، سال ۸، شماره ۳۰، ۵۰-۲۷.
- جبارزاده، یونس، شاه محمدزاده، علی، سروری، رحیم، حسینی، سیدصمد (۱۳۹۸). *ارایه مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی*. *پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)*، سال ۱۴، شماره ۲، ۲۷۹-۲۵۹.
- درتاج، اکرم، عباسپور، عباس، دلاور، علی، عبدالهی، حسین (۱۳۹۹). *تدوین و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران هنرستان‌های فنی‌وحرفه‌ای استان کرمان*. *نشریه مدیریت مدرسه*، سال ۸، شماره ۳، ۱۹۷-۱۷۴.
- ردمن، تام، ویلکینسون، آدریان (۱۹۶۳). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*. ترجمه میرعلی سیدنقوی و امیر ختایی (۱۳۹۳). تهران: انتشارات مه‌کامه.

رضایت، غلامحسین، یمنی دوزی، محمد، کیامنش، ابراهیم، نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۰). معماری الگوهای شایستگی: ارائه چارچوب مفهومی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۳، شماره ۱۰، شماره ۲، ۸۱-۴۹.

رضایی‌منش، بهروز، سیدنقوی، میرعلی، اصلپور، حسین، خودستان، علی (۱۴۰۲). طراحی الگوی معماری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد هوش آمیخته متوازن، مورد مطالعه: حوزه ستادی وزارت نیرو. مدیریت سازمان‌های دولتی، سال ۱۱، شماره ۳، ۱۳۱-۱۱۵.

سیدجوادین، سیدرضا، حسنقلی‌پور، طهمورث، مانیان، امیر، آسترکی، سامان (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۳، شماره ۱. ۱۷۰-۱۳۱.

صمددوست، محمد (۱۴۰۰). بررسی تأثیر سیستم مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری بنیادین در کارکنان سازمان منطقه آزاد کیش: تبیین نقش میانجی بسترسازی شایستگی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان هرمزگان، مرکز پیام نور بین‌الملل کیش.

قاسمی، حمیدرضا (۱۳۹۵). ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی در نیروی انتظامی: دیدگاه معماری. فصلنامه دانش انتظامی مرکزی، سال ۴، شماره ۱۴، ۸۲-۶۹.

ملکی‌پور، جعفر (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی صنعت بیمه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه خوارزمی.

منجزی، مهران (۱۴۰۰). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و شایستگی کارکنان بر عملکرد شغلی با نقش میانجی سازگاری فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان ادارات تابعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات در سطح کلان‌شهر اهواز). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان اصفهان، مرکز پیام نور شاهین‌شهر.

واعظی، رضا، سیدنقوی، میرعلی، حسین‌پور، داود، تاجی، فاطمه (۱۳۹۹). الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال ۲۹، شماره ۹۶، ۴۴-۹.

هادیان، مینا (۱۳۹۵). بررسی شایستگی‌های منابع انسانی جهت پیاده‌سازی بانک‌داری جامع بر اساس مدل شایستگی کارآفرینانه مطالعه موردی بانک تجارت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور.

- هاشمیه انارکی، محمد، قلی‌پور، آرین، امیری، مجتبی و بابایی‌زکلیکی، محمدعلی (۱۴۰۰). طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان (مورد مطالعه معاونت برق وزارت نیرو). *نشریه مدیریت دولتی*. دوره ۱۳. شماره ۱. ۵۸-۲۹.
- یزدانی، پروان، شیرازی، علی، رحیم‌نیا، فریبرز و مرتضوی، سعید (۱۴۰۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین جهانی مبتنی بر رویکرد شایستگی‌محور. *نشریه مطالعات مدیریت دولتی ایران*. سال ششم. شماره ۲. ۱۹۴-۱۵۷.
- Anggara, F., & Soeling, P. D. (2023). Competency-Based Human Resource Management Practice PT. BPJ. *International Journal of Social Service and Research*, 3(3), 644-649.
- Atallah, A. (2023). *A comprehensive Review of Innovative Human Resources Management*. Access at: <https://europepmc.org/article/ppr/ppr587266>.
- Beaty, R. W., Huseilid, M., & Schneier, C. (2003). New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard. *Organizational Dynamics*, 32(1), 107-121.
- Bordbar, G., Konjkav Monfared, A., Sabokro, M., Dehghani, N., & Hosseini, E. (2021). Human resources competencies scale development and validation: an Iranian measure. *Industrial and Commercial Training*, 53(3), 250-267.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, NY: Wiley.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Chang-Howe, W. (2019). The challenge of HR integration: A review of the M & A HR integration literature. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 10(1-2), 19-34.
- Chung, C.-H., & Chen, L.-J. (2021). Text mining for human resources competencies: Taiwan example. *European Journal of Training and Development*, 45 (6/7), 588-602.
- Daguplo Marvin, S., Alma, C., Daguplo, MM. (2019). Modeling Human Resource Competencies as Significant Predictors of Employee Satisfaction. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 7 (2), 107-114.
- Department of public service and administration (DPSA), (2003). *SMS Handbook*. Pretoria: DPSA.
- Dortaj, A., Abbaspour, A., Dalaver, A., & Abdollahi, H. (2020). Develop and validate the empowering model of managers in technical and vocational schools: A mixed-method study. *School Administration*, 8(3), 174-197. (in Persian)

- Falko, S., & Yatsenko, V. (2019). Architecture of personnel competencies at high-tech enterprises. *Vestnik of astrakhan state technical university. Series: Economics*. 29-39.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Głodowska, A., Wach, K., & Maciejewski, M. (2022). Which resources and competences are in favour of an international strategy? A case of Polish firms. *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society*, undefined.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 7(3), 114-35.
- Hashemieh Anaraki, M., Gholipour, A., Amiri, M., & Babaie Zakliki, M. A. (2021). Designing a competency framework based on organizational strategies (Case study: The Electricity Deputy of Ministry of Energy). *Journal of Public Administration*, 13(1), 29-58. (in Persian)
- Iranzadeh, S., & Zanjani, S. (2016). A competency model required for managers and human resource specialists in the East Azerbaijan Gas Company using ISM technique. *Strategic Studies in Oil and Energy Industry (Human Resource Management in Oil Industry)*, 8(30), 27-50. (in Persian)
- Jabarzadeh, Y., Shah Mohammadzadeh, A., Sarvari, R., & Hosseini, S. S. (2019). A model for empowering commanders and educational managers in the police force. *Quarterly of Police Management Research*, 14(2), 259-279. (in Persian)
- Kariuki, P. M., & Awino, Z. B. (2018). Organizational resources and return on assets of large manufacturing firms in Kenya. *African Journal of Business And Management*, 4(4), 25-33.
- Keršulienė, V., Zavadskas, E., & Turskis, Z. (2010). Selection of rational dispute resolution method by applying new step-wise weight assessment ratio analysis (SWARA). *Journal of Business Economics and Management - J BUS ECON MANAG*. 11. 10.3846/jbem.2010.12.
- Korhonen, J. J., & Wolfgang, A. M. (2014). Enterprise Architecture as Capability: Strategic Application of Competencies to Govern Enterprise Transformation. *IEEE 16th Conference on Business Informatics*, Geneva, Switzerland, 2014, 175-182.
- Lavu, N. D., & Maina, J. R. (2019). Organizational Resources and Strategy Implementation in Non-Profit Organizations; A Case of Kenya Medical Research Institute, Kenya. *International Journal of Current Aspects*, 3(VI), 33-49.

- Liedtka, J. (1999), Linking competitive advantage with communities of practice. *Journal of Management Inquiry*, 8(1), 5-16.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, 28(1), 1-9.
- Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (2003). *competence and resource architecture*. *International Journal of Operations & Production Management*. 23(9),977-994.
- Nahod, M. M., & Radujkovic, M. (2013). The Impact of ICB 3.0 Competences on Project Management Success. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*. 74(2). 244–254 .
- Ndayishimiye, C., Dubas-Jakóbczyk, K., Holubenko, A., & Domagała, A. (2023) *Competencies of hospital managers–A systematic scoping review*. *Front. Public Health* 11:1130136.
- Nelson, R. R., & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Boston, MA.
- OECD. (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*. Retrieved from <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-en.pdf>.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford.
- Peters, T.J. (1984). *Strategy follows structure: developing distinctive skills*. *California Management Review*, 378-89.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 23(2). 66-75.
- Prabawati, I., Meirinawati, & AOktariyanda, T. (2018). *Competency-based training model for human resource management and development in public sector*. *Journal of Physics: Conference Series*, 953. (1), 012157 IOP Publishing.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 32(3), 79-91.
- Rezaee Manesh, B., SeyedNaghavi, M., Aslipour, H., & Khodsetan, A. (2023). Designing a human resource architecture model in Iranian public organizations with a balanced composite intelligence approach: A case study of the Ministry of Energy headquarters. *Public Organizations Management*, 11(3), 115-131. (in Persian)
- Rezayat, G. H., Yamani Doozi, M., Kiamanesh, E., & Naveh Ebrahim, A. (2011). Developing competency models: Introducing contextual framework. *Journal of Research in Human Resource Management*, 3(10), 49-81. (in Persian)

- Salmina, Maria. Yu Ding, Anton. Yu, Markus (2021). Human Resources Strategy to Improve HR Competencies. *Journal of Worker Competency and Performance*,1(2), 1-9.
- Setiadiputra, R. Y. P. (2017). Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM secara berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Journal SAWALA*, 5(1), 16-22.
- Seyed Javadin, S. R., Hasan Gholipour, T., Manian, A., & Astaraki, S. (2021). Designing a human resource management model in start-up companies. *Quarterly Journal of Research in Human Resource Management*, 13(1), 131-170. (in Persian)
- Shet, S.V., Del Giudice, M., & Rammal, H. G. (2022). Managerial challenges to promoting competency-based intellectual capital in emerging market economies –developing a framework for implications. *Journal of Intellectual Capital*, 23(1), 85-102.
- Shitov, V. N. (2024). *Organization of resource supply for housing and communal services*. Moscow: INFRA-M. Retrived from <https://naukaru.ru/en/nauka/textbook/3071/view>.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (2008). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley .
- Srikanth, P. B. (2019). *Developing human resource competencies: an impirical evidence*. *Journal of Human Resource Development International*, 22(4), 343–363 .
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. (1992). *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*. Harvard Business Review, March/April, 57-69.
- Suciu, M. C., Plesea, D. A., Petre, A., Simion, A., Mituca, M. O., Dumitrescu, D., & Nasulea, D. F. (2023). Core competence—as a key factor for a sustainable, innovative and resilient development model based on Industry 5.0. *Sustainability*, 15(9), 7472.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
- Telha, A., Rodriguesa, A. Páscoaa, C., & Triboletb, J. (2016). *The competency architecture as error limiting element and efficiency enhancer in business processes*. Conference On Enterprise Information Systems/International Conference On Project Management/ Conference On Health And Social Care Information Systems And Technologies, CENTERIS/Projman/Hcist 2016, October 5-7, 2016.
- UNESCO. (2019). *UNESCO competency framework*. Retrieved from https://en.unesco.org/sites/default/files/competency_framework_e.pdf.
- United Nations. (2019). *Competencies for the future*. Retrieved from https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf .

- Uppathampracha, R. (2019). *Competencies of human resources professional* . *WMS Journal of Management*, 8(2), 122-135.
- Vaezi, R., Seyednaqqavi, M. A., Hosseinpour, D., & Taji, F. (2020). The competency model of human resource managers in public organizations under globalization conditions. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(96), 9-44. (in Persian)
- Vu, T. H. Giang. (2017). *A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human*. *Journal of Economics, Business and Management*, 5(12), 357-365.
- Waldt, G., Fourie, D. J., & Dijk, G. (2021). *Senior manager competency profiling: The case of local government sector in the emerging country*. *Journal of Governance & Regulation*, 10(4), 15–26.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276
- Yazdani, P., Shirazi, A., Rahimnia, F., & Mortazavi, S. (2023). Designing a competency-based model of global transformational leadership (A case study of the Ministry of Energy in Iran and its subsidiaries). *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(2), 157-194. (in Persian)