پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی
دوره ۱۵، شماره ۱، بهار ۱٤۰٤

شناسایی ابعاد و مولفه‌های معماری شایستگی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

پوران رئیسی[۱]، مهدی مرتضوی[۲*]، میرعلی سیدنقوی[۳]

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
۳- استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

دریافت: ۱٤۰۳/۷/۱۱ پذیرش: ۱٤۰۳/۱۰/۳۰

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های معماری شایستگی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، با محیط پژوهش وزارت نیرو انجام شده است. پژوهش از نظر هدف کاربردی، برحسب نوع داده‌ها کیفی و به لحاظ ماهیت و روش پژوهش، توصیفی- پیمایشی است. به‌منظور شناسایی عوامل معماری شایستگی از روش کیفی (راهبرد تحلیل تم)، استفاده شده است. به‌این‌منظور، تعداد ۱۲ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان مدیریت وزارت نیرو و شرکت‌های دولتی زیرمجموعه به‌صورت هدفمند انتخاب شدند و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته انجام گرفت. نتایج نشان داد، سه بعد اصلی در معماری شایستگی منابع انسانی در وزارت نیرو اثرگذار است. اولین بعد، «مدیران منابع انسانی شایسته» شامل مؤلفه‌های «مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های توسعه فعالیت‌های گروهی و مهارت‌های رهبری»، دومین بعد، «سیستم‌ها و فرایندهای شایسته» دربرگیرنده سه مؤلفه «فرایندهای توسعه آموزشی، فرایندهای اثربخش منابع انسانی و فرایندهای هماهنگی سازمانی» و سومین بعد با عنوان «کارکنان شایسته»، مشتمل بر دو مؤلفه «شایستگی‌های راهبردی، شایستگی‌های عملیاتی» است. پژوهش با ارائه بینش‌هایی در راستای استقرار الگوی شناسایی شده در وزارت نیرو خاتمه پیدا می‌کند.

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

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

واژه‌های کلیدی: منابع انسانی، معماری شایستگی، وزارت نیرو.

۱- مقدمه

مدیران موفق بر این باورند که منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی به‌شمار می‌آیند که سازمان‌ها باید با اقدام‌های مناسب و درست این نیروی بالقوه را به نیروی بالفعل تبدیل کرده و آنان را در جهت اهداف سازمان هدایت کنند. در این مسیر، منابع انسانی، نیازمند داشتن قابلیت‌ها و شایستگی‌های مد نظر سازمان می‌باشند که خاص این سازمان تدوین شده است. به‌این‌ترتیب، دغدغه‌ای با عنوان «ضرورت توجه به شایستگی منابع انسانی» پیش روی مشاوران و متخصصان حوزه مدیریت سازمان قرار می‌گیرد [۱].

اصطلاح شایستگی[1] به‌عنوان ظرفیتی تعریف می‌شود که از قبل در فرد وجود دارد و منجر به رفتاری می‌شود که می‌تواند تقاضای شغلی را در چارچوب نیاز سازمان برآورده سازد و نتایج اثربخشی ایجاد کند. از نظر کاتز و کان[2]، شایستگی در آغاز در سه گروه دسته‌بندی شد که در ادامه به چهار دسته اصلی گسترش پیدا کرد. این دسته‌بندی‌ها فنی یا عملکردی، مدیریتی، انسانی و مفهومی[3] را شامل می‌شوند. دسته اول به مهارت‌های فنی نیروی کار مربوط می‌شود، دسته دوم مدیریتی است و به دانش و مهارت‌های مورد نیاز یک کارمند برای برنامه‌ریزی و بسیج انواع منابع موجود اشاره دارد. دسته سوم دربرگیرنده مهارت‌ها، نگرش‌ها و دانش مورد نیاز برای توسعه مهارت‌های منابع انسانی است. دسته چهارم، یعنی مفهومی، مهارت تجسم اثر نامرئی و تفکر در سطح انتزاعی را شامل می‌شود [۲]. شایستگی‌های منابع انسانی از سازمان‌ها پشتیبانی می‌کنند زیرا شایستگی‌های منابع انسانی برای عملکرد سازمانی امری حیاتی است. این شایستگی‌ها و مهارت‌ها، ایده‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که منجر به عملکرد بهینه سازمانی می‌شود [۳].

برخورداری سازمان از کارکنان شایسته، نیازمند استقرار سازوکارهای شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری می‌باشد که یکی از مهم‌ترین آنها الگوی شایستگی است [٤].

1. Competency
2. Katz and Kahn
3. Technical or Functional, Managerial, Human and Conceptual

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

با داشتن الگوی شایستگی در سازمان، کارمندان شایسته گزینش و به‌کار گرفته می‌شوند و در این صورت است که کارکنان شایسته منبع اصلی مزیت رقابتی سازمان تبدیل می‌شوند. از بین منابع موجود سازمانی، زمین، ساختمان‌ها و یا مواد، بهره‌وری سازمان را افزایش نمی‌دهد بلکه این سرمایه انسانی است که برای یک سازمان ارزش می‌آفریند. هی‌گروپ[1] اشاره می‌کند که بهترین منبع مزیت رقابتی سازمان کارکنان آن است. تمام راه‌حل‌ها، مدل‌های کسب‌وکار، محصولات و خدمات می‌توانند به‌وسیله رقبا کپی شوند، اما کارکنان با استعداد و شایسته، یک منبع پایدار تمایز هستند و نیروی انسانی کارآمد و توانمند برای دستیابی به اهداف و راهبردهای سازمان ضروری است [۵].

نقدهای متعدد مطرح شده به کارکنان و مدیران دولتی در سال‌های اخیر و عملکرد و شایستگی آنها، این ضرورت را ایجاب کرده است که سازمان‌های دولتی با جدیت بیشتری به موضوع تقویت شایستگی‌های منابع انسانی به‌ویژه مدیران پرداخته تا با اتکا به سرمایه انسانی شایسته به ارتقای انگیزه و عملکرد خود در کسب مزیت رقابتی و تحول‌آفرینی در ارائه خدمات مورد انتظار به‌گونه‌ای قابل درک به‌وسیله مردم به‌عنوان مشتریان اصلی سازمان‌های دولتی دست پیدا کنند. از وجوه مشاهده شده در مباحث شایستگی حوزه منابع انسانی، تمرکز نداشتن بر انسجام و یکپارچگی شایستگی‌ها و منابع و عوامل مرتبط ازجمله مؤلفه‌های فردی، مدیریتی و فرایندی است، به‌طوری‌که با کنار هم قرار دادن این منابع مختلف در قالب یک مدل یکپارچه و درک ارتباط‌ها و تأثیرات درونی شایستگی‌های آنها، به ایجاد سازگاری، هماهنگی و همسویی لازم معطوف شود. پیاده‌سازی دیدگاه معماری در تدوین الگوی شایستگی می‌تواند به‌دلیل ایجاد این یکپارچگی و جامعیت سازه‌های مرتبط و درک روابط آنها، به‌عنوان گامی برای ارتقای مدل‌های شایستگی سازمان‌ها مفید واقع شود. معماری شایستگی، با گذر از دیدگاه سنتی بر یکپارچگی در تدوین الگو تأکید دارد و به تناسب و سازگاری درونی نیز توجه دارد. در این پژوهش وزارت نیرو به‌عنوان یکی از سازمان‌های زیربنایی در بخش دولتی ایران که چالش‌های متعددی را در رابطه با مدیریت شایستگی را تجربه می‌کند، مورد توجه قرار گرفت. در این وزارتخانه به‌عنوان متولی صنعت آب و برق، اقدام‌های متعدد، اما پراکنده‌ای در

1. Hay Group

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

زمینه تدوین و استقرار الگوهای شایستگی انجام شده است. این اقدام‌ها در حد تدوین الگوهای شایستگی فردی و ارزیابی آنها باقی مانده است و تکافوی این مجموعه و تأمین اهداف مدیریت منابع انسانی این صنعت تخصصی و چند بخشی را نمی‌دهد. ازاین‌رو، براساس نارسایی‌ها و نیازهای موجود، وزارت نیرو به‌عنوان جامعه موضوع این پژوهش در نظر گرفته شد. با توجه به مطالب ذکر شده، هدف از این پژوهش شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های معماری شایستگی منابع انسانی در وزارت نیرو می‌باشد. در ادامه به بررسی ادبیات و پیشینه موضوع، روش‌شناسی پژوهش و سپس ارائه یافته‌ها و نتایج پرداخته خواهد شد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

منابع انسانی یکی از مهم‌ترین منابع هر بنگاه اقتصادی محسوب می‌شود. منابع انسانی با کارایی بالا، یک دارایی ضروری برای ایجاد مزیت‌های رقابتی در بازار است و بسیاری از پژوهش‌ها، تأثیر آشکاری از کیفیت منابع انسانی بر عملکرد سازمان در زمینه‌های مختلف مانند تولید و خدمات را یافته‌اند [٦]. منابع انسانی برای نقش‌آفرینی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، نیازمند برخورداری از قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدنظر سازمان می‌باشد [۱]. شایستگی‌ها، از اساسی‌ترین الزام‌هایی است که سازمان‌ها در راستای تطابق سریع با تغییرات محیط و پیشرفت در شرایط قطعیت نداشتن به آن نیاز دارند [۷]. اجرای سیاست‌های توسعه شایستگی منابع انسانی نیاز به هماهنگی مؤثر، سازماندهی مناسب و بهینه‌سازی منابع دارد [۸]. حمایت از منابع شایسته سازمان شرط پیشرفت در خلق مزیت رقابتی است [۹]. مهم‌ترین منابع سازمان شامل منابع مالی، انسانی، توانایی‌های فناورانه، فرایندها و قابلیت‌های سازمانی است که نقش به‌سزایی در عملکرد و اجرای راهبردهای آن دارند [۱۰]. کاربرد مناسب منابع خود به‌طور مستقیم وابسته به عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان است و مدیران شایسته در روند اثربخشی منابع انسانی نقش ویژه‌ای ایفا می‌کنند [۱۱]. همچنین داشتن کارکنان ماهر و مؤثر، نیازمند همسویی سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی با مهارت‌ها و شایستگی‌ها است [۱۲]. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی شامل استخدام، انتخاب، آموزش و

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

توسعه برای بهبود عملکرد کارکنان و کیفیت سازمان بسیار مهم هستند [۱۳]. در کنار این منابع، محیط خارجی و سازمانی که خود متأثر از شرایط اقتصادی، ابعاد اجتماعی، پویایی سیاسی و عوامل راهبردی هستند، می‌توانند بر شایستگی منابع انسانی تأثیر بگذارند [۱٤؛ ۱۵]. ازاین‌رو، الگوهای شایستگی نباید بدون درنظرگرفتن زمینه محیطی سازمان ترویج شوند.

مجاب و همکاران[1] بیان می‌کنند که سازمان‌ها از پارادایم‌های مبتنی بر شغل به سمت پارادایم‌های مبتنی بر شایستگی در حرکت هستند و اهمیت زیادی به کاربرد این رویکرد در مدیریت منابع انسانی و فرایندهای مربوطه مانند آموزش شایستگی- محور داده می‌شود [۱٦]. بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش کارکنان شایسته، ضرورت نیاز به یک الگوی یکپارچه مبتنی بر شناسایی مؤلفه‌های شایستگی را در عرصه مدیریت تقویت می‌کند [۱۷]. این الگوها ضمن داشتن مزایای قابل توجه برای سازمان‌ها می‌توانند راهبرد منابع انسانی و عملکرد کسب‌وکار را پیوند دهند [۱۸].

معماری، یک ساختار اساسی است که عناصر و ارتباط بین آنها و با محیط تکامل یافته است؛ نقش معماری، تنظیم یک چارچوب مرجع است [۱۹]. دیدگاه معماری توسط بیتی و هاسیلد[2] (۲۰۰۳) ارائه شده بر مفاهیم یکپارچگی و جامعیت در تدوین الگو تأکید دارد. در دیدگاه 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 دیدگاه ابعاد مختلف پدیده بررسی و عناصر و اجزای آن شناسایی شده و تجزیه تحلیل می‌شود. آنگاه براساس نوع کاربری پدیده عناصر با یکدیگر ترکیب و نمایی منسجم، یکپارچه و هماهنگ طراحی و ارائه می‌شود [۲۰]. معماری شایستگی مجموعه‌ای از شایستگی‌های مورد نیاز، بازنمایی و تبیین روابط آنها برای طراحی فرایندهای توسعه آنهاست که ضمن داشتن سازه مستقل برای هریک، می‌توان با ترکیب و هماهنگی آنها و پیش‌بینی قوانین خاص، به اهداف مورد نظر دست پیدا کرد. دیدگاه معماری، بر یکپارچگی در تدوین الگو تأکید دارد، به تناسب و سازگاری درونی ابعاد توجه داشته و ارتباط بین راهبرد و اجرا را برقرار می‌سازد [۲۱]. به‌عبارت‌دیگر الگوی معماری اهمیت هماهنگی منابع و شایستگی‌ها را منعکس می‌کند.

1. Mojab et al
2. Beaty & Huselid

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

بخش‌های مختلف می‌تواند برای بهبود عملکرد عملیاتی و یا بهبود موقعیت راهبردی سازمان دست‌کاری شود [۲۲]. 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 [۲۳]. پیاده‌سازی دیدگاه معماری در تدوین الگوی شایستگی می‌تواند به‌دلیل ایجاد این یکپارچگی و جامعیت سازه‌های مرتبط، به‌عنوان گامی برای توسعه الگوهای شایستگی در سازمان‌ها و پیونددهنده شایستگی‌های سطوح مختلف سازمانی مفید واقع شود.

براساس بررسی، شایستگی‌ها را می‌توان در بسیاری از سطوح سلسله مراتب یک سازمان پیدا کرد. همچنین می‌توان آنها را به‌صورت مرتبط و پشتیبان شایستگی‌های سطح بالاتر خاص در نظر گرفت. در جدول ۱ به بررسی انواع و سطوح شایستگی تعریف شده در ادبیات پژوهش پرداخته شده است.

جدول ۱. انواع و سطوح شایستگی تعریف شده در ادبیات پژوهش

عنوان	پژوهشگر و سال	تعاریف و مشخصات	سطح تحلیل
شایستگی‌های اصلی	پراهالاد و همل (۱۹۹۰)	– هماهنگی جریان‌های چندگانه فناوری (فناوری‌های تجاری و فناوری‌های تولید متنوع) – قابلیت‌های تولید یا ورود به کسب‌وکارهای جدید	سازمان
شایستگی‌های متمایز	سلزنیک (۱۹۵۷) پیترز (۱۹۸٤) و پورتر (۱۹۷۹)	– شیوه‌های عمل و پاسخ سازمان (ویژگی سازمان) – توانایی‌های متمایزکننده سازمان از رقبایش (ایجاد مزیت رقابتی) – ارزش‌گذاری به‌وسیله مشتریان	واحد کسب‌وکار
قابلیت‌ها	استالک و همکاران (۱۹۹۲)، وینتر (۲۰۰۰)	– فرایندهای تجاری برتر (در مقایسه با شایستگی‌های اصلی شامل فرایندهای تولید نیست) – رویه‌های ایجادکننده گزینه‌های تصمیم‌گیری برای تولید خروجی‌های مشخص	سازمان
فرا شایستگی‌ها	لیدتکا (۱۹۹۹)	– وضوح کمتر برای رقبا یا مشتریان، اما برای پشتیبانی از قابلیت‌های متمایز و اصلی – افزایش ارزش، پایداری و بهره‌برداری از قابلیت‌های واحد کسب‌وکار	واحد کسب‌وکار
شایستگی‌های گروهی و فردی	مکللند (۱۹۷۳)، اسپنسر؛ ترنر (۲۰۰۳)	– توسعه متخصصان شایسته برای محیط‌های دنیای واقعی	گروهی، فردی
قابلیت‌های پویا	تیس و همکاران (۱۹۹۷)	– شناسایی نیاز به قابلیت‌های جدید و تنظیم منابع مجدد برای قابلیت‌های جدید	سازمان، واحد کسب‌وکار

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

در ادبیات، شایستگی‌ها با توجه به کیفیت و کاربرد آنها در الگوها به روش‌های مختلف طبقه‌بندی می‌شوند [٢٤].

ترنر و کرافورد[1] شایستگی‌ها را در دو گروه بزرگ شخصی و نهادی طبقه‌بندی کردند. شایستگی‌های شخصی شایستگی‌هایی هستند که افراد با ویژگی‌هایی مانند دانش، قابلیت‌ها، مهارت‌ها، تجربیات و شخصیت دارند و شایستگی‌های سازمانی به فرایندها و ساختارهای سازمانی مربوط می‌شود [٢٥].

بسیاری از پژوهش‌ها، شایستگی‌های منابع انسانی را در سه دسته کلی شامل، دانش، مهارت و نگرش جمع‌آوری کرده‌اند. علاوه‌بر این، پژوهش‌های انجام شده به‌وسیله پژوهش‌های قبلی توضیح می‌دهند که دیدگاه مبتنی بر شایستگی[2]، شایستگی را به دو دسته تقسیم می‌کند: شایستگی مبتنی بر ورودی که یک شایستگی مدیریتی است و شایستگی مبتنی بر خروجی، یعنی شایستگی تحول‌آفرینی که در آن بهینه‌سازی در استفاده از شایستگی‌های منابع انسانی می‌تواند مزیت رقابتی شرکت را بهبود بخشد. به‌همین‌ترتیب، یک الگوی شایستگی، از اثربخشی فرایند استخدام و انتخاب حمایت می‌کند تا سازمان‌ها بتوانند استعدادهای مورد نیاز خود را با هدف ایجاد عملکرد منابع انسانی مورد نظر خود جذب کنند [٢٦]. تاکنون پژوهشگران مختلفی به پژوهش شایستگی‌های منابع انسانی و ابعاد آن از دیدگاه‌های مختلف پرداخته‌اند، ازجمله:

ساری لوبیس و رحمان لوبیس[3] (٢٠٢٤) در پژوهشی به بررسی شایستگی منابع انسانی در جامعه ۵/۰[4] پرداختند. جامعه ۵/۰ به‌عنوان مفهومی از جامعه انسان‌محور و مبتنی بر فناوری تعبیر می‌شود که توسعه الگوی شایستگی برای مواجهه با تغییرات حاصل از آن ارزش چشمگیری دارد. ازاین‌رو، مطالعه حاضر با هدف تحلیل عمیق الگوهای شایستگی موجود و توسعه آنها برای جامعه ۵/۰ انجام شد. آنها با استفاده از روش مرور نظام‌مند به جستجوی ادبیات مربوط پرداختند. سپس این داده‌ها را برای شناسایی الگوها، روندها و سازگاری در یافته‌ها، تجزیه‌وتحلیل کردند. نتایج نشان داد که جامعه ۵/۰ بر رشد دیجیتالی شدن زنجیره

1. Turner and Crawford
2. Competency-Based Perspective
3. Sari Lubis & Rahman Lubis
4. Society 5.0

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

ارزش تمرکز دارد و انسان به‌عنوان مؤلفه اصلی در این جامعه مطرح است. برای رویارویی با عصر جامعه ۵/۰ و سازگاری با چالش‌ها، منابع انسانی نیازمند توانایی‌های تفکر سطح بالا[1] هستند. همچنین منابع انسانی به مهارت‌های سخت برای تطابق با این دوره نیاز دارند که با شایستگی و دانش تخصصی، جریان داده‌ها و تجزیه‌وتحلیل آنها، تفکر محاسباتی و تخصص و مهارت منابع انسانی مرتبط است [۲٦]. اندیشیمی و همکاران[2] (۲۰۲۳) در پژوهشی به مرور نظام‌مند شایستگی‌های مدیران بیمارستان پرداختند. نتایج نشان داد پژوهش‌های شایستگی به سه گروه عمده تقسیم شدند: ۳٤/۸ درصد شایستگی‌های مدیران بیمارستان برحسب انواع یا طبقه‌بندی‌هایشان، ۳۰/٤ درصد بر اندازه‌گیری سطح شایستگی تمرکز داشت و ۳۰/٤ درصد هر دو جنبه را بررسی کردند. در بیشتر پژوهش‌ها، هم «شایستگی‌های سخت» مانند دانش یا مهارت‌های فنی خاص که از راه آموزش عملی به‌دست می‌آیند و هم «شایستگی‌های نرم»، مانند سازگاری، رهبری، ارتباطات، کار گروهی، برای مدیریت مؤثر بیمارستان تکرار می‌شوند [۲۷].

بردبار و همکاران[3] (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی معیارهای سنجش شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان‌های ایران پرداختند. نتایج 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 مولفه‌هایی است که کارکنان را در مسیر خبرگی هدایت می‌کند، تخصص عملکردی ناظر بر کسب تجربه و مهارت کارکنان است و توانمندی مدیریت تغییرات به‌صورت توانایی مواجهه با تحولات پیرامونی تعریف می‌شود [۱٤]. چانگ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود به تحلیل متون شایستگی‌های منابع انسانی در تایوان پرداختند. در این پژوهش تحلیل محتوای مقاله‌ها و پژوهش‌ها در راستای شناخت شایستگی منابع انسانی انجام شد. نتایج نشان داد که چهار عامل مهم موفقیت شامل مهارت‌های خاص، سطح تحصیلات، تجربه و قابلیت‌های خاص در مسیر کسب شایستگی‌های مورد نیاز اهمیت و ارجحیت دارند [۲۸].

1. High-Level Thinking Abilities
2. Ndayishimiye et al.
3. Bordbar et al.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

سازمان ملل متحد (۲۰۱۹) در سند چارچوب شایستگی 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، آگاهی فناوری و همچنین شایستگی‌های مدیریتی شامل رهبری، توانمندسازی دیگران، ایجاد اعتماد، مدیریت عملکرد، قضاوت و تصمیم‌گیری است و برای هر شایستگی نیز شاخص‌های رفتاری برای ارتقای استاندارد عملکرد مشترک، رفتارها و ارزش‌ها در نظر گرفته شده است [۲۹]. سازمان یونسکو (۲۰۱۹) نیز در سند شایستگی‌هایی برای آینده، همین چارچوب را با شایستگی‌های اصلی مسئولیت‌پذیری، ارتباطات، کار گروهی، نوآوری، نتیجه‌گرایی، برنامه‌ریزی، سازماندهی و اشتراک دانش و بهبود مستمر و شایستگی‌های مدیریتی راهبری و مدیریت تحولات، تفکر راهبردی، اتخاذ تصمیم‌های با کیفیت، ایجاد مشارکت، رهبری و توانمندسازی دیگران و مدیریت عملکرد را طراحی کرده است [۳۰]. حوزه خدمات عمومی و دولتی آفریقای جنوبی (۲۰۰۳) نیز چارچوبی برمبنای 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 طرح و مدیریت تحول و شایستگی‌های فرایندی شامل مدیریت دانش، نوآوری در ارائه خدمت، حل مسئله و قدرت تجزیه‌وتحلیل، مشتری‌گرایی و مشتری‌مداری و ارتباطات است [۳۱].

جهرمی (۱٤۰۰) در پژوهش خود به شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی جهت موفقیت در بحران کرونا با رویکرد کسب‌وکار دیجیتال پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که منابع انسانی دیجیتال باعث توسعه کسب‌وکارها در حوزه دیجیتال به‌صورت معنادار می‌شود. همچنین برای این شکل از توسعه، مدیران منابع انسانی نیازمند تجهیز خود با شایستگی نرم و سخت این حوزه می‌باشند و اینکه تغییراتی در زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی شامل استخدام، ارزیابی عملکرد، توسعه و جبران خدمت نیز بایستی ایجاد شود تا بتوان الگوی هماهنگ مدیریت منابع انسانی دیجیتال را به بهترین شکل مستقر کرد و توسعه داد [۳۲]. هاشمیه و همکاران (۱٤۰۰) به پژوهش درباره طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان برای کارکنان بخش برق وزارت نیرو پرداختند. در این پژوهش آمیخته، به

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

شناسایی قابلیت‌های مرتبط با ۱۲ راهبرد برق پرداخته شد. پس از شناسایی قابلیت‌های سازمانی، ارتباط آنها با استفاده از الگوی ساختاری- تفسیری تعیین شد. برای تعیین شایستگی فردی مرتبط با هر قابلیت نیز نظرهای خبرگان در قالب ماتریس‌های زوجی جمع‌آوری و با استفاده از الگوی تصمیم‌گیری‌های چند معیاره فازی تجزیه‌وتحلیل شد. از بررسی و استقرای کدهای حاصل از تحلیل مصاحبه، ۳۰ تم فرعی و ٦ تم اصلی شامل قابلیت‌های سازمانی شناسایی شدند. همچنین از تحلیل ماتریس‌های مقایسه زوجی ۲۳ شایستگی فردی مرتبط با هر قابلیت تعیین شد [۳۳].

اسماعیلی (۱٤۰۰) به پژوهش درباره ارائه الگوی شایستگی مدیران اسلامی ایرانی پرداخت. هدف اصلی پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران با تأکید بر الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی از نظر اجرا توصیفی و از نوع پژوهش‌های پیمایشی است. نخست با مرور بر ادبیات پژوهش مربوط شایستگی‌های کارکنان و مدیران و الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، ادبیات نظری و پیشینه پژوهش بررسی و بر پایه آنها الگوی مفهومی اولیه ارائه شد. برای اصلاح، تأیید یا رد این شایستگی‌ها از دلفی استفاده شد و الگوی نهایی پژوهش ارائه شد. براساس نتایج، شایستگی عدالت از معیار اصلی تعهد در اولویت اول و داشتن شخصیت مستقل از معیار اصلی کفایت در اولویت آخر قرار گرفت [۳٤]. واعظی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود الگوی شایستگی‌های منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن با استفاده از روش دلفی و پرسش‌نامه خبرگی ارائه کردند. در این پژوهش مفاهیم مرتبط با این هدف در قالب ۷ بعد شامل شایستگی‌های هوشی، مدیریتی، متخصص منابع انسانی، ارزش‌آفرینی منابع انسانی، فرهنگی و بعد فرهنگی جهانی شدن و بعد اجتماعی جهانی شدن طبقه‌بندی شد. در ادامه ۳۹ مؤلفه و ۱۱۵ شاخص مرتبط با این ابعاد شناسایی و طبقه‌بندی شدند. نتایج نشان داد شایستگی هوشی مهم‌ترین عامل و شایستگی فرهنگی در آخرین اولویت قرار دارد [۳۵].

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ روش استنتاج، اکتشافی پیمایشی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های میدانی است. همچنین به لحاظ ماهیت داده‌ها و روش تجزیه‌وتحلیل، کیفی است. در این پژوهش با استفاده از روش‌های کیفی و ابزار مصاحبه، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های معماری شایستگی منابع انسانی شناسایی شدند. مصاحبه به‌صورت نیمه ساختار یافته و با بیان مقدمه‌ای از اهداف پژوهش و نیز تعاریف و توضیحاتی درخصوص شایستگی‌ها و الگوهای منابع انسانی، راهبردها و منابع سازمانی در حوزه منابع انسانی و دیدگاه معماری آغاز و سپس پرسش‌های مصاحبه در محورهای زیر مطرح شد:

- با توجه به اسناد بالادستی مانند سند راهبردی وزارت نیرو، قوانین تشکیل وزارت نیرو و اساسنامه شرکت‌ها از نظر شما کارکنان موفق چه ویژگی‌ها و رفتارهایی دارند؟
- با توجه به ساختار کلان و ارتباطی وزارت نیرو و جایگاه آن در اجرای ضوابط و مفاد قانونی ابلاغی مراجع بالادستی، مدیران منابع انسانی در وزارت نیرو و به‌طور خاص در بخش دولتی ساختار، از چه ویژگی‌ها و رفتارهایی باید برخوردار باشند؟
- عمده انتظارهای مقام وزارت و مدیران ارشد وزرات نیرو مدیریت منابع انسانی کدام است؟
- یک نیروی انسانی با عملکرد بالا در بخش دولتی وزارت نیرو که می‌شناسید، در نظر بگیرید. ایشان چه رفتار و ویژگی‌هایی دارد و چه دانش، ارزش‌ها، نگرش‌هایی دارد و کدام ویژگی‌ها موجب قضاوت مثبت نسبت به ایشان بوده یا می‌باشد؟
- براساس تجربه شما چه مقتضیات، راهبردها، فرایندها و سیستم‌هایی در مدیریت منابع انسانی وزارت نیرو به بروز و ارتقای شایستگی‌ها و اثربخشی آن بر عملکرد نیروی انسانی منجر می‌شود؟

تحلیل کیفی استفاده شده در این بخش مبتنی بر راهبرد تحلیل تم است. تحلیل تم کیفی در این پژوهش را روش پژوهشی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از راه فرایندهای دسته‌بندی نظام‌مند شناخته شده می‌توان دانست. مشارکت‌کنندگان شامل صاحب‌نظران و خبرگان مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی وزارت نیرو است که تعداد آنها تا رسیدن

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

به نقطه اشباع نظری انتخاب شد. شرایط برای 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 در پیمایش‌های کمی معمول است، براساس نمونه‌گیری احتمالی انتخاب نمی‌شوند، زیرا نیاز به متخصصان با شرایطی دارند که درک و دانش عمیقی از موضوع پژوهش داشته باشند. با توجه به این موضوع، نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی است (با شرایط حداقل مدرک کارشناسی ارشد مرتبط با حوزه مدیریت و منابع انسانی و با حداقل ده سال سابقه در بخش آب و برق یا تدریس و پژوهش مرتبط در این بخش) و حجم نمونه در این بخش ۱۲ نفر با ویژگی‌های بیان شده در جدول ۲ تعیین شد.

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان

ردیف	جنسیت	میزان تحصیلات	مقاله/ پایان‌نامه	حوزه و محل فعالیت	تجربه کاری (سال)
۱	مرد	کارشناسی ارشد	–	توسعه مدیریت بخش برق	۱۱
۲	مرد	کارشناسی ارشد	–	توسعه مدیریت وزارت نیرو	۳۰
۳	مرد	کارشناسی ارشد	–	منابع انسانی بخش آب	۲۸
٤	مرد	دکترا	دارد	آموزش وزارت نیرو	۲۹
٥	مرد	دکترا	دارد	منابع انسانی بخش برق	۲۲
٦	مرد	دکترا	دارد	منابع انسانی وزارت نیرو	١٤
۷	زن	کارشناسی ارشد	دارد	برنامه‌ریزی و اقتصادی وزارت نیرو	۱۲
۸	مرد	دکترا	دارد	توسعه مدیریت و مدیریت عملکرد	۲۰
۹	مرد	دکترا	دارد	منابع انسانی و توسعه مدیریت بخش برق	۲۰
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	–	منابع انسانی و توسعه مدیریت بخش برق	١٤
۱۱	مرد	دکترا	دارد	شایستگی و توسعه و آموزش	١٦
۱۲	زن	کارشناسی ارشد	–	منابع انسانی و توسعه مدیریت بخش برق	١٤

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

٤- یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان، از راهبرد تحلیل تم و با انجام کدگذاری داده‌ها برای استخراج شاخص‌ها، مضامین پایه و سازمان‌دهنده استفاده شد. رویه‌های کدگذاری استفاده شده در پژوهش شامل کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی است.

جدول ۳. نمونه متن مصاحبه‌ها برای طبقه‌بندی کدهای اولیه

کد	نمونه شواهد گفتاری
پذیرش مسئولیت تصمیم‌گیری‌ها	مصاحبه‌شونده ۲: «سازمان باید به درک نقش‌ها، آثار رهبری و راهبری حوزه منابع انسانی در کارکرد بهینه نیروهای و ارتقای شایستگی افراد حساس باشد». مصاحبه‌شونده ۵: «در حوزه منابع انسانی مشکلات تصمیم‌گیری، اجرای آنها و همچنین چالش‌های پذیرش مسئولیت با توجه به محدودیت‌های ابلاغی بالادستی مشهود است که در سال‌های پیشین پررنگ‌تر هم شده است». مصاحبه‌شونده ۸: «حفظ استقلال تصمیم‌گیری به‌عنوان یک شایستگی مدیریتی» نیاز به فرهنگ‌سازی و آموزش دارد. مصاحبه‌شونده ۹: با توجه به گستردگی سطح خدمات وزارت نیرو «تصمیم‌گیری مدیران ارشد به موقع و با آگاهی کامل از سیاست‌ها، اهداف و برنامه‌های کلان و بخشی ذیربط باشد».
تفویض اختیار و مسئولیت	مصاحبه‌شونده ۳: «مدیران باید توانایی تشخیص اختیارهای قابل تفویض به نیروی انسانی شایسته را داشته باشند و نیز پیش‌بینی و آینده‌نگری برای واگذاری تدریجی را به سطوح زیرمجموعه داشته باشند». مصاحبه‌شونده ۷: «اعطای اختیار، قدرت و واگذاری مسئولیت درصورتی‌که با توجیه و آمادگی لازم صورت گیرد، زمینه بروز شایستگی‌های افراد و مهار بیشتر بر مشاغلشان را فراهم می‌کند». مصاحبه‌شونده ۱۱: در فرایند ارتقای افراد در سطوح مدیریتی بالاتر «رفته‌رفته آنها در مراتب بالاتر پذیرش مسئولیت و پاسخ‌گویی قرار می‌گیرند».

در کدگذاری ثانویه، کدهای اولیه (به‌علت تعداد فراوان آنها) به کدهای ثانویه تبدیل شدند. دراین‌مرحله براساس ادبیات پژوهش کدهای اولیه، به ٥٦ کد ثانویه مورد دسته‌بندی قرار گرفتند. سپس کدهای ثانویه با توجه به ماهیت معنای خود، دسته‌بندی و مضامین پایه را تشکیل دادند که دراین‌مرحله ٥٦ کد ثانویه در ۸ مضمون پایه (مؤلفه) تقسیم‌بندی شدند که در جدول ٤ نشان داده شده است.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

جدول ٤. نتایج کدگذاری اولیه و طبقه‌بندی آنها برای شکل‌گیری تم‌های فرعی

ردیف	هدف	تم فرعی	کدگذاری اولیه	نماد شاخص
۱	شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های معماری شایستگی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی	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
٤			توجه به اهداف سازمان و اهمیت آن نسبت به منابع شخصی	S11
٥			داشتن روحیه خلاق و نوآور	S12
٦			شرکت فعال در دوره‌های آموزش ضمن خدمت	S13
۷			منطقی بودن اعمال و رفتار کارکنان در برابر ارباب‌رجوع	S14
۸			نگرش مثبت کارکنان به تحولات سازمانی	S21
۹			اهمیت و توجه به‌کار گروهی	S22
۱۰		فرایندهای هماهنگی سازمانی	وجود ارتباط معنادار و تضمین‌شده بین بخش‌های مختلف سازمانی	S31
۱۱			حضور فعال کارکنان در فعالیت‌های یادگیری و عملکردی سازمان	S32
۱۲			ایجاد و توسعه فعالیت‌های کاری شبکه‌های یادگیری به‌منظور تحقق یادگیری مداوم	S33
۱۳			فراهم شدن امکانات لازم برای ارائه آموزش‌های چندگانه برای توسعه افراد در راستای انجام وظایف خارج از قلمرو محدود شغلی آنها	S41
۱٤			برگزاری جلسه‌ای وحدت رویه برای هماهنگی منابع انسانی	S42
۱٥			طراحی و اجرای فعالیت‌ها و کارگاه‌های گروهی برای هماهنگ‌سازی کارکنان	S43
۱٦			تسریع و توسعه مسیرهای ارتباطی در سازمان	S44
۱۷		فرایندهای توسعه آموزشی	طراحی آموزش‌های ضمن خدمت براساس نیازهای حرفه‌ای و تخصصی کارکنان	S71
۱۸			طراحی آموزش‌های ضمن خدمت براساس علاقه و سلیقه‌های کارکنان	S72
۱۹			تناسب آموزش‌های برگزار شده در راستای دانش شغلی کارکنان	S73
۲۰			برگزاری مداوم آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان	S81
۲۱			برگزاری آموزش‌های پیاپی و مداوم برای کارکنان	S82
۲۲			به‌کارگیری روش‌های متنوع آموزشی برای یادگیری کارکنان	S83
۲۳			استفاده از امکانات و تجهیزات مختلف در برگزاری دوره‌های آموزشی	S84
۲٤			بهره‌مندی از اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی	S85

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

ردیف	هدف	تم فرعی	کدگذاری اولیه	نماد شاخص
۲۵		مهارت‌های ارتباطی	پاسخ‌گویی به‌نظرها (همکاران، مرئوسان، رؤسا، همترازان سازمانی و ارباب‌رجوع) به روش سازنده	S91
۲۶			ارائه اطلاعات ضروری به کارمندان به‌طور مرتب	S92
۲۷			ارائه گزارش‌های شفاهی به‌صورت صریح و روشن به افراد و کارمندان	S93
۲۸			ایجاد فضای ارتباطی باز	S10-1
۲۹			ارائه حقایق و مسائل کاری به‌صورت مکتوب و سازماندهی‌شده	S10-2
۳۰		فرایندهای اثربخش منابع انسانی	شفاف‌سازی سازمان برای تمام اعضای مؤثر بر امر تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی	S11-1
۳۱			ارائه بیانیه واضح از نقش‌ها و مسؤلیت‌های مربوط به مدیران فعال در حوزه منابع انسانی	S11-2
۳۲			ارائه بیانیه واضح نسبت به مقاصد سازمان به‌وسیله مدیریت سازمان	S11-3
۳۳			اخذ تصمیم‌های سازمانی در جهت اهداف و مقاصد سازمان با لحاظ کردن منافع گروهی و سازمان‌های ذینفع	S12-1
۳۴			دردسترس بودن اهداف، طرح‌ها، قراردادهای مالی و به‌طور کلی اطلاعات و خروجی‌های سازمان	S12-2
۳۵			طراحی سیستمی مؤثر جهت احقاق حقوق کارمندان سازمان	S12-3
۳۶			پاسخ‌گویی سازمان در برابر ذی‌نفعان خود	S12-4
۳۷		مهارت‌های رهبری	پذیرش مسئولیت تصمیم‌گیری‌ها	S15-1
۳۸			تفویض اختیار و مسئولیت	S15-2
۳۹			شفافیت و ارائه اطلاعات صحیح به همکاران	S15-3
۴۰			ایجاد ارتباط‌های متفاوت و مؤثر	S16-1
۴۱			ترغیب کارکنان به همکاری با یکدیگر در بخش‌های مختلف کاری	S16-2
۴۲		شایستگی‌های عملیاتی	برخورداری کارکنان از تجربه متناسب و مرتبط در زمینه کاری	S17-1
۴۳			برخورداری کارکنان از استعداد و مهارت در زمینه شغل محول‌شده	S17-2
۴۴			تسلط کافی کارکنان در مهارت‌های مورد نیاز شغل	S18-1
۴۵			اطمینان کارکنان به قابلیت‌های خود برای انجام دادن موفقیت‌آمیز بودن کارها	S18-2
۴۶			وجود توانایی‌های لازم برای انجام دادن کار	S18-3
۴۷			وجود قدرت، توانمندی ذهنی و دانش و معلومات پایه در شغل	S19-1

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

ردیف	هدف	تم فرعی	کدگذاری اولیه	نماد شاخص
٤٨			یادگیری پیاپی	S19-2
٤٩			توانایی پیدا کردن روش‌های متفاوت برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی	S19-3
٥٠			ایجاد توانایی یادگیری به‌طور مستقل	S20-1
٥١			توانایی عملی کردن نقش‌ها و وظایف محول شده سازمانی	S20-2
٥٢		مهارت‌های توسعه فعالیت‌های گروهی	تشویق کارکنان برای کسب موفقیت‌های گروهی	S21-1
٥٣			تقدیر از کسب نتایج گروهی	S21-2
٥٤			ایجاد الگوی رفتاری خوب در کار گروهی	S21-3
٥٥			کشف و حفظ زمینه‌های مشترک کاری در سازمان	S22-1
٥٦			قدرت حل تعارض‌های گروهی	S22-2

در نهایت این تم‌های فرعی با توجه به ماهیت معنای خود و مبانی نظری مرتبط، در سه تم اصلی قرار داده شد. نتایج این مرحله در جدول ۵ دیده می‌شود.

جدول ۵. دسته‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش

ابعاد (مضامین سازمان‌دهنده)	مؤلفه‌ها (مضامین پایه)
مدیران منابع انسانی شایسته	مهارت‌های ارتباطی مهارت‌های توسعه فعالیت‌های گروهی مهارت‌های رهبری
سیستم‌ها و فرایندهای شایسته	فرایندهای توسعه آموزشی فرایندهای هماهنگی سازمانی فرایندهای اثربخش منابع انسانی
کارکنان شایسته	شایستگی‌های عملیاتی شایستگی‌های راهبردی

تعیین کفایت کدگذاری: برای اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش‌های کیفی، چهار مؤلفه قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری باید بررسی شود [۳٦]. برای دستیابی به این هدف وجود حداقل دو نفر برای انجام بررسی به‌صورت جداگانه، اما موازی با یکدیگر و مقایسه یافته‌های دو یا چند پژوهشگر الزامی است [۳۷]. در این پژوهش نیز کدگذاری الگو از

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

دیدگاه دو نفر خبره به‌صورت موازی انجام شده است. در این پژوهش از دو معیار کمی ضریب هولستی، ضریب پی‌اسکات برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری استفاده شده است.

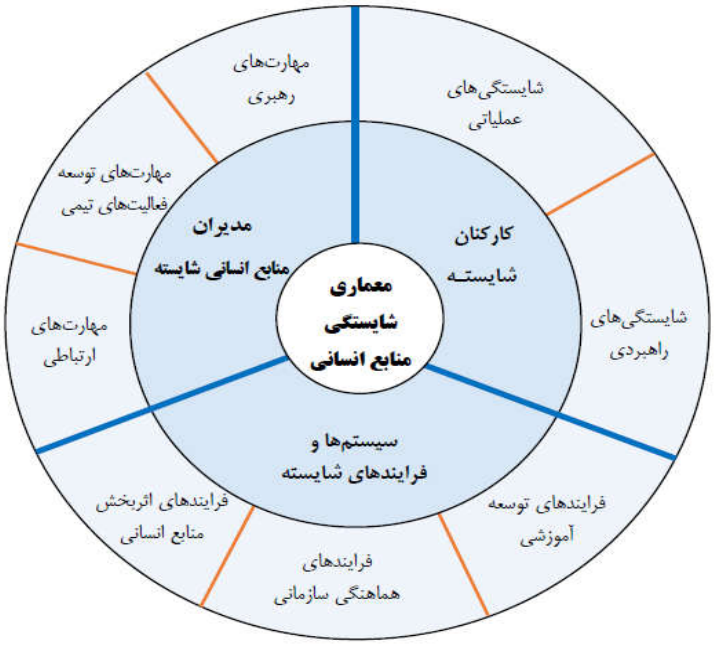
جدول ٦. تعیین کفایت کدگذاری

متغیر (سطح تحلیل)	تعداد کدگذاری به‌وسیله کدگذار اول (N1)	تعداد کدگذاری به‌وسیله کدگذار دوم (N2)	تعداد موارد مشترک بین دو کدگذار (M)	ضریب پایایی هولستی	ضریب پی‌اسکات
کدهای اولیه	۲۹۳	۲۸۲	۲۷۵	۰/۹۵۷	۰/۹۱۳
شاخص‌ها	٦۰	٥٤	٤٤	۰/۷۷۲	۰/۷٦٤

میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی (PAO) یا «درصد توافق مشاهده شده»[1] در سطح تحلیل کدهای اولیه ۰/۹۵۷ به‌دست آمده است که مقدار چشمگیری است. با توجه به اشکال‌هایی که به روش هولستی وارد است، شاخص پی‌اسکات نیز محاسبه شد که میزان آن ۰/۹۱۳ به‌دست آمد. ضریب هولستی در سطح تحلیل شاخص، ۰/۷۷۲ و ضریب پی‌اسکات ۰/۷٦٤ به‌دست آمد که مقدار مطلوبی است. ازاین‌رو، با توجه ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده الگوی معماری شایستگی یکپارچه منابع انسانی به‌صورت شکل ۱ طراحی شده است.

1. Percentage of Agreement Observation (PAO)

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]



شکل ۱. الگوی معماری شایستگی منابع انسانی در وزارت نیرو

۵- بحث و نتیجه‌گیری

یکی‌های از مهم‌ترین جنبه‌های تحقق اهداف در فضای کسب‌وکار امروز، توجه به ارزش‌آفرینی منابع انسانی و تمرکز بر شایستگی‌های محوری سرمایه‌های انسانی است. همچنین توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران به‌ویژه مدیران منابع انسانی بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در دولت هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همچنین توجه به ارزش‌آفرینی منابع انسانی و تمرکز بر شایستگی‌های محوری سرمایه‌های انسانی نیز یکی از مهم‌ترین جنبه‌های کسب مزیت رقابتی در فضای کسب‌وکار امروز است. توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران به‌ویژه مدیران منابع انسانی بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در دولت هستند، از اهمیت ویژه‌ای

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

برخوردار است. سازمان‌ها به‌منظور کسب مزیت رقابتی، ضمن به‌کارگیری نگرش راهبردی نسبت به محیط پرتلاطم اطراف خود، به‌دنبال عوامل مؤثر بر عملکرد خود بوده تا با شناسایی و سنجش میزان اثر آنها و تقویت این عوامل، بقای خود را تضمین کنند. در همین راستا کیفیت سرمایهٔ انسانی نقش حیاتی را در موفقیت سازمان ایفا می‌کند. هرچند که تعیین توانایی‌ها و قابلیت کارکنان برای کسب این موفقیت کاری بسیار دشوار است، برخی سازمان‌ها از الگوهای شایستگی منابع انسانی همسو با راهبرد منابع انسانی استفاده می‌کنند تا با به‌کارگیری این الگوها در سیستم‌های منابع انسانی، عملکرد خود را بهبود بخشند.

در پژوهش حاضر، کارکنان سازمان، مدیران منابع انسانی و رویه‌ها یا فرایندهای بخش منابع انسانی و به‌عنوان منابع کلیدی حوزه منابع انسانی در طراحی معماری شایستگی به‌کار می‌روند. خدمات از هماهنگی بین این منابع و شایستگی‌ها از هماهنگی خدمات آنها استخراج می‌شود. به بیان روشن‌تر در معماری شایستگی مورد نظر این پژوهش، شایستگی مجموعه‌ای از منابع و نیروی هماهنگی تعریف می‌شود که این هماهنگی ممکن است در خود منابع به‌ویژه کارکنان و مدیران یا از راه منبع دیگر مانند مجموعه‌ای از قوانین، رویه‌ها و یا سیستم ارزش و پاداش عملکرد و ... به‌صورت ضمنی تأمین شود. به لحاظ عملیاتی، الگوی یکپارچه (معماری) شایستگی در سازمان درنهایت به «شایستگی درک‌شده به‌وسیله ارباب رجوع» که در رأس سلسله مراتب شایستگی قرار می‌گیرد، متصل می‌شود. در معماری شایستگی، سه عامل «مدیران منابع انسانی شایسته»، «سیستم‌ها و فرایندهای شایسته»، «کارکنان شایسته» به‌عنوان ابعاد مدل شناسایی شدند که شایستگی و هماهنگی آنها برای استقرار مدیریت مبتنی بر شایستگی در سازمان دولتی ضروری است. این ابعاد با تعاریف منابع سازمانی که توسط ملیز و پلتز[1] و برند[2] 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 [۲۲ و ۱۰]. «مدیران منابع انسانی شایسته» با الگوهای شایستگی یونسکو و سازمان ملل متحد که شایستگی‌های مدیریتی را به‌عنوان یکی از چارچوب‌های شایستگی در نظر گرفته‌اند، منطبق است [۲۹؛ ۳۰]. اندیشیمی و همکاران (۲۰۲۳)، والت و همکاران (۲۰۲۱)، اسماعیلی (۱٤۰۰) و پژوهش‌های

1. Mills and Platts
2. Brandt

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

متعدد نیز به ضرورت شایستگی مدیران پرداخته‌اند [۱۲؛ ۲۷؛ ۳٤]، به‌طور خاص وو[1] (۲۰۱۷)، واعظی و همکاران (۱۳۹۹) و ... بر شایستگی مدیران منابع انسانی تمرکز داشته‌اند [۱۸؛ ۳۵]. در این بعد، سه مؤلفه «مهارت‌های ارتباطی»، «مهارت‌های توسعه فعالیت‌های گروهی»، «مهارت‌های رهبری» شناسایی شد که با شایستگی‌های مدیریتی یونسکو (۲۰۱۹) و سازمان ملل متحد (۲۰۱۹) شامل ایجاد مشارکت، رهبری، کار گروهی و تا حدی مهارت ایجاد اعتماد منطبق است [۲۹؛ ۳۰]. والت و همکاران (۲۰۲۱) ارتباط‌ها و کار گروهی را در طراحی شایستگی‌های مدیریت شناسایی کردند [۱۲]. وو (۲۰۱۷) که به بررسی انتقادی شایستگی مدیران و متخصصان منابع انسانی پرداخت، شایستگی رهبری و مدیریت عملکرد سازمانی، رهبر گروه، 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 [۱۸] که این پژوهش با مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای مدیران منابع انسانی هم‌خوانی دارد. ازاین‌رو، حوزه منابع انسانی در سازمان دولتی باید شایستگی مدیران منابع انسانی را به‌عنوان یکی از ابعاد محوری در مشارکت راهبردی این بخش فراهم کند.

بعد «کارکنان شایسته» نیز با تحقیقات بی‌شمار از جمله سالمینا و همکاران (۲۰۲۱)، چانگ و همکاران (۲۰۲۱)، فالکو و یتسنکو (۲۰۱۹)، هاشمیه و همکاران (۱٤۰۰) و ... منطبق است که چارچوب شایستگی کارکنان در محیط‌های مختلف را ارائه کردند [۹؛ ۲۳؛ ۲۸؛ ۳۳]. در این بعد، دو مؤلفه «شایستگی‌های راهبردی» و «شایستگی‌های عملیاتی» شناسایی شد که با نتایج مطالعه هاشمیه و همکاران که به شایستگی راهبردی منابع انسانی اشاره دارد و شاخص دانش و مهارت حرفه‌ای که به نوعی مرتبط با شاخص‌های شایستگی عملیاتی است [۳۳]، 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 دارد، هم‌خوانی دارد [۲۷]. مطالعه بردبار و همکاران (۲۰۲۱) که به تخصص عملکردی ناظر بر مهارت و تجربه کارکنان اشاره کرده [۱٤] و چانگ و همکاران (۲۰۲۱) که به مهارت‌های خاص، تجربه، تحصیلات و نیز قابلیت‌های خاص در شایستگی اشاره دارد [۲۸]، نیز با این مؤلفه‌ها و تا

1. Vu

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

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 شناخت راهبردی منابع انسانی برای متخصصان منابع انسانی مطرح شده است [۱۸] که با شاخص‌های این دو مؤلفه تا حدی منطبق است. همچنین شایستگی تعهد که در زمره شایستگی‌های راهبردی است در مطالعه اسماعیلی (۱٤۰۰) نیز شناسایی شده است [۳٤].

سومین بعد معماری شایستگی یعنی «سیستم‌ها و فرایندهای شایسته» با چارچوب دولت آفریقای جنوبی (۲۰۰۳) که شایستگی‌های فرایندی را در چارچوب شایستگی مدیران ارشد خود در نظر گرفته [۳۱] و تا حدی با دیدگاه قاسمی (۱۳۹۵) که بعد ساختار را به‌عنوان یکی از ابعاد پنج‌گانه معماری شایستگی در نیروی انتظامی در کنار ابعاد زمان، مکان، کاربرد و فرد ارائه داده است [۲۰]، منطبق می‌باشد. وو (۲۰۱۷) نیز شش حوزه کلیدی شایستگی را برای متخصصان منابع انسانی سازماندهی کرد که ازجمله آن شایستگی‌های مربوط به ابزار، فرایندها و شیوه‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی است [۱۸]. براساس یافته‌ها برای این بعد، سه مؤلفه «فرایندهای توسعه آموزشی»، «فرایند اثربخش منابع انسانی» و «فرایندهای هماهنگی سازمانی» شناسایی شده است. اندیشیمی و همکاران (۲۰۲۳) آموزش و مربیگری را به‌عنوان رویکردهای تکمیلی شایستگی مدیران مطرح کردند [۲۷]. همچنین وو (۲۰۱۷) در حوزه شایستگی متخصصان منابع انسانی، شایستگی فرایندها و شیوه‌ها و به‌طور خاص سیستم‌های اطلاعاتی را مطرح و در بررسی الگوهای 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 استخراج کرد [۱۸] که به نوعی با مؤلفه‌های سه‌گانه بالا منطبق است. این موضوع با نتایج بردبار و همکاران (۲۰۲۱) که به تأثیر فرایندهایی نظیر پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد، برنامه‌ریزی ارتقای توانمندی و آموزشی و مدیریت تحول اشاره دارند [۱٤] تا حدی هم‌خوانی دارد. جهرمی (۱٤۰۰) نیز به تغییر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی برای توسعه شایستگی مدیران منابع انسانی اشاره دارد [۳۲]. بااین‌حال، پژوهشی که به‌صورت متمرکز و در قالب سازه‌ای مجزا به فرایندهای حوزه انسانی و سازمانی در حوزه شایستگی بپردازد، مشاهده نشد که خود می‌تواند یک حوزه مطالعه باشد.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

به‌این‌ترتیب، دیدگاه معماری شایستگی با یکپارچه‌سازی و کنار هم قرار دادن ابعاد سه‌گانه و مؤلفه‌های مربوطه مذکور به بهبود تعامل‌های درونی و عملکرد شایستگی‌های منابع انسانی کمک می‌کنند و هماهنگی مؤثر بین عناصر و راهبردهای سازمان را نیز فراهم می‌سازد که درنتیجه به عملکرد بهتر و دستیابی به اهداف راهبردی منجر می‌شود. در سازمان دولتی ازجمله سازمان مطالعه شده، باید اسناد لازم با این ملاحظه‌ها تنظیم، ابلاغ و اجرایی شود.

با توجه به یافته‌ها و نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود در وزارت نیرو ابعاد مختلف معماری شایستگی به‌صورت یکپارچه و در تعامل با همدیگر، مبنای طراحی سیستم جامع و یکپارچه شایستگی قرار گیرد و اسناد لازم با این ملاحظه‌ها ابلاغ و اجرایی شود. همچنین در پیاده‌سازی الگوی معماری شایستگی و به‌منظور ارتقای شایستگی کارکنان، رویکرد تقویت و بهبود شایستگی‌های عملیاتی و راهبردی با تأکید بر ارتقای معیارهای مربوط مورد توجه قرار گیرد و بازبینی سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی در این مسیر را در دستور کار قرار دهد و در جهت بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی، مدیران برای ارتقای مهارت‌های رهبری، توسعه فعالیت‌های گروهی و ارتباطی در راستای معیارهای مرتبط بیندیشند و تمهیدات لازم دراین‌خصوص قبل و زمان انتصاب در سازمان فراهم شود. از طرفی مدیران و دست‌اندرکاران ضمن تحقق الزام‌های فوق، از وجود، کارکرد سیستم‌ها و فرایندهای شایسته مورد نیاز این حوزه با اولویت هماهنگی سازمانی، اثربخشی فرایندهای اصلی منابع انسانی و توسعه و آموزش با توجه به معیارهای مربوطه، اطمینان حاصل کنند و طرح‌های بهینه‌سازی را برای بهبود وضعیت و شرایط آن انجام دهند تا در قبل، زمان و بعد از اجرای الگوهای شایستگی منابع انسانی با مشکلات و موانع کمتری روبه‌رو شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده ضمن سنجش و ارزیابی شایستگی منابع انسانی براساس الگوی معماری شایستگی و تحلیل عوامل هماهنگی و بررسی روابط علی و معلولی ابعاد مختلف معماری شایستگی، سازوکار ایجاد شایستگی‌های با قابلیت پویا در سازمان‌ها، از راه هماهنگی و یکپارچگی حاصل از معماری شایستگی بررسی شود.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

٦- منابع

[۱] ردمن ت، ویلکینسون ا. «*مدیریت منابع انسانی پیشرفته*»، ترجمه سید نقوی م.ع. و ختایی ا، تهران: جلد دوم، انتشارات مهکامه. ۱۳۹۳.

[2] Bhagat, R., El Achmar, D. The conceptual relation between human resource management and competency mapping. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, (2023). Volume 11, Issue 1.

[3] Arz Bhutto, S., Jamal, Y., Ullah, S. FinTech adoption, *HR competency potential, service innovation and firm growth in banking sector*, Heliyon 9, (2023). e13967.

[4] Almir R., da Silva S.a, Isabella F., Freitas G. V. *Meritocracy and competency-based people management model: utopia or organizational reality?* Cad. EBAPE.BR, Jan-Mar (2021). 19 (1).

[۵] ملکی م، حسنوند ش. «طراحی مدل شایستگی‌های منابع انسانی جهت تحقق گام دوم انقلاب»، *آموزش علوم دریایی*. ۱٤۰۰، ۲۵(۸)، ۱۱۷-۱۰٦.

[6] Nguyen, D., Dao, T. K. *The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance*, Heliyon 9, (2023). e22720.

[7] Srikanth. PB. Developing human resource competencies: an impirical evidence. *Journal of Human Resource Development International,* (2019). vol. 22, no. 4, pp. 343-363.

[8] Głodowska, A., Wach, K., Maciejewski, M. 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, (2022).

[9] Salmina, M., Yu Ding, A., Yu, M. Human Resources Strategy to Improve HR Competencies, *Journal of Worker Competency and Performance,* (2021). Vol. 1(2), March.

[10] Brandt, A. *Organizations and Resources.* John Wiley & Sons, Ltd, (2003).

[11] Shet, S.V.; Del Giudice, M.; Rammal, H. G. Managerial challenges to promoting competency-based intellectual capital in emerging market economies –developing a framework for implications. *Journal of Intellectual Capital,* (2022). Vol. 23 No. 1: 85-102.

[12] Waldt, van der G., Fourie, D. J., & van Dijk, G. Senior manager competency profiling: The case of local government sector in the emerging country. *Journal of Governance & Regulation,* (2021).10(4), 15–26.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

[13] Pantius, Drahen, Soeling, Competency-Based Human Resource Management Practice PT. BPJ. *International Journal of Social Service and Research,* undefined. (2023). v3i3.307.

[14] Bordbar, G., Konjkav Monfared, A., Sabokro, M., Dehghani, N. and Hosseini, E, "Human resources competencies scale development and validation: an Iranian measure". *Industrial and Commercial Training,* (2020). Vol. 53 No. 3, pp. 250-267.

[15] Uppathampracha. R. Competencies of human resources professional. *WMS Journal of Management,* (2019). 8 (2), 122-135.

[16] Mojab, F., Zaefarian, R., & Dazian Azizi, A.H. Applying Competency based Approach for Entrepreneurship education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (2011). Volume 12, Pages 436-447, ISSN 1877-0428.

[۱۷] قدیانی ح، قدمی ک، پیری زمانه م. «شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی براساس رویکرد تحلیل سلسله مراتبی AHP (مطالعه‌موردی: یکی از مجموعه‌های سازمان بسیج مستضعفین)»، *مطالعات راهبردی بسیج*. ۱٤۰۱، ۲۵(۹۵)، ۲۳۱-۱۹۷.

[18] Vu, G. A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human. *Journal of Economics, Business and Management,* (2017). volume5, pages 357-365.

[19] Telha, A., Rodriguesa, A., Páscoaa, C., Triboletb, J. 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.

[۲۰] قاسمی ح. «ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی در نیروی انتظامی: دیدگاه معماری». *فصلنامه دانش انتظامی مرکزی*. ۱۳۹۵، دوره ۱٤، ۸۲-٦۹.

[21] Janne, J., Korhonen., Wolfgang, A., Molnar. Enterprise Architecture as Capability: Strategic Application of Competencies to Govern Enterprise Transformation. *IEEE 16th Conference on Business Informatics, Geneva, Switzerland,* (2014). pp. 175-182.

[22] Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. competence and resource architecture. *International Journal of Operations & Production Management,* (2003). 23(9),977-994.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

[23] Falko, S., Yatsenko, V. Architecture of personnel competencies at high-tech enterprises. *VESTNIK OF ASTRAKHAN STATE TECHNICAL UNIVERSITY. SERIES: ECONOMICS,* (2019). 29-39. 10.24143/2073-5537-2019-1-29-39.

[24] Suciu, M.C., Plesea, D.A., Petre, A., Simion, A., Mituca, M.O., Dumitrescu, D., Bocaneala, A.M., Moroianu, R.M., Nasulea, D.F. Core Competence-As a Key Factor for a Sustainable, Innovative and Resilient Development Model Based on Industry 5.0. *Sustainability*, (2023).15,7472.

[25] Bahar, E., Köroğlu, E., O. Human Resources Competencies and the Mediation Role of the Organizational Climate, *BMIJ*, (2020). 8(4): 993-1014.

[26] Sari L., Anggia, R. Lubis, A., Proposed Human Resource Competency for Society 5.0, *Jurnal Mimbar Ilmu*, (2024). Volume 29, Number 1, pp. 46-55.

[27] Ndayishimiye C, Dubas-Jakóbczyk K, Holubenko A and Domagała A. Competencies of hospital managers–A systematic scoping review. Front. *Public Health,* (2023). 11:1130136.

[28] Chung, C.-H and Chen, L.-J. Text mining for human resources competencies: Taiwan example. *European Journal of Training and Development*, (2021). Vol. 45 No. 6/7, pp. 588-602.

[29] UNESCO. *UNESCO competency framework*, (2019). Retrieved from https://en.unesco.org/sites/default/files/competency_framework_e.pdf.

[30] United Nations. *Competencies for the future*, (2019). Retrieved from https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf.

[31] *Department of public service and administration (DPSA*), (2003). SMS Handbook. Pretoroa: DPSA.

[۳۲] جهرمی ع. «شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی جهت موفقیت در بحران کرونا با رویکرد دیجیتال»، *مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ۱٤۰۰*، ۹(۱)، ۲۳۸-۲۰۷.

[۳۳] هاشمیه م، قلی‌پور آ، امیری م، بابایی زکلیکی م. «طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان (مورد مطالعه معاونت برق وزارت نیرو)»، *نشریه مدیریت دولتی. ۱٤۰۰*، ۱۳(۱)، ۵۸-۲۹.

[۳٤] اسماعیلی ا. «*ارائه الگوی شایستگی مدیران اسلامی- ایرانی*»، *مقالات همایش بین‌المللی دانش و فناوری هزاره سوم، مدیریت و حسابداری ایران*. تهران، ۱٤۰۰.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]

[۳۵] واعظی ر، سید نقوی م.ع، حسین‌پور د، تاجی ف. «الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن»، *فصلنامه مطالعات مدیریت و بهبود تحول*. ۱۳۹۹، شماره ۹٦، ٤٤-۹.

[36] Krippendorff, K. *Content analysis: An introduction to its methodology.* Thousand Oaks: SAGE Publications, (2018).

[۳۷] الوانی م، آذر ع، دانایی‌فرد ح. «*روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*»، تهران: صفار. ۱۳۹۵.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-06-27]