

Developing a Competency Model for Human Resource Managers and Ranking Its Key Components: A Study in Governmental Organizations of Tehran

Vahid Ranjbar¹, Mohammad Kheirandish^{1*}, Mohammad Rouhi Eaisalou¹, Es-hagh Rasouli¹

I. Department of Management, Ard.C., Islamic Azad University, Ardebil, Iran

ABSTRACT

The study aimed to identify and design a competency model for human resource (HR) managers and to rank its key components within governmental organizations in Tehran. This research employed a mixed-method design. In the qualitative phase, content analysis and semi-structured interviews with 14 academic and executive HR experts were conducted and analyzed using Atlas.ti (interview reliability = 86.66%). A three-round Delphi technique validated the extracted indicators, and the Analytic Hierarchy Process (AHP) ranked the ten most important components. In the quantitative phase, structural equation modeling using SmartPLS-3 tested the model's validity. The sample comprised 147 HR managers and experts from various governmental ministries in Tehran, selected through convenience sampling. Cronbach's alpha values exceeding 0.9 confirmed instrument reliability. Three main dimensions—general managerial competencies, technical and professional competencies, and behavioral competencies—were identified, encompassing 18 components and 48 indicators. The model showed a good fit (GOF = 0.590). Based on the AHP results, "Leadership and Guidance" received the highest ranking, while "Analytical Designer and Interpreter" had the lowest. The proposed model demonstrates that HR managers' competencies are vital for organizational effectiveness in the public sector. The integrated structure of behavioral, technical, and managerial competencies provides a practical framework for recruitment, training, and development of HR managers. This model offers strategic value for enhancing managerial capability and institutional performance in Iran's governmental organizations.

Received: 02 Jul 2025

Accepted: 04 Nov 2025

First Available: 06 Nov 2025

Final Publication: 21 Apr 2026

Keywords

Human Resource Managers'
Competencies; General
Managerial Competency;
Technical and Professional
Competency; Behavioral
Competency; Analytic Hierarchy
Process (AHP); Structural
Equation Modeling (SEM).

How to cite:

Ranjbar, V., Kheirandish, M., Rouhi Eaisalou, M., & Rasouli, E. (2025). Designing an Effective Leadership Model in Digital-Centric Organizations Based on Thematic Analysis Findings. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(1), 1-27.

* Corresponding Author:

Dr. Mohammad Kheirandish

E-mail: mohammad.kheyrandish@iau.ac.ir



© 2025 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

In today's rapidly changing organizational environment, human capital is increasingly recognized as the most valuable asset for achieving sustainable competitive advantage. The role of human resource (HR) managers has therefore evolved from merely administrative functions to strategic leadership positions where they drive organizational transformation and performance (1). Competent HR managers are essential to ensure that employees' skills and capabilities align with organizational goals, particularly in the public sector where efficiency, transparency, and accountability are vital. The concept of managerial competency—encompassing knowledge, skills, and attitudes—has consequently gained substantial attention as a foundation for designing HR systems, recruitment strategies, and talent development models (2).

Competency-based HR management is grounded in the belief that the possession and integration of multiple competencies determine professional effectiveness and leadership quality (3). Research in this area has demonstrated that competency models can guide organizations in identifying high-potential managers, evaluating job performance, and promoting organizational learning (4). In Iran, however, despite growing awareness of meritocracy, government organizations still lack systematic frameworks for defining and assessing HR managerial competencies. This gap has led to inconsistent managerial selection, limited career progression, and reduced overall performance efficiency.

Globally, efforts to identify and classify HR managerial competencies have resulted in various models that emphasize technical, behavioral, and strategic dimensions (5). For instance, studies in medical universities have highlighted the importance of combining professional expertise with behavioral adaptability and ethical awareness. Similarly, (6) found that HR managers' competencies in crisis situations—such as adaptability, ethical responsibility, and resilience—directly influence organizational stability and staff motivation. These findings align with the resource-based view (RBV), which posits that intangible resources such as managerial capabilities, if rare and inimitable, can sustain long-term competitive advantage (7).

From a behavioral perspective, emotional intelligence, self-regulation, and social awareness are increasingly regarded as integral to HR leadership effectiveness (8). The digital transformation era has further expanded competency frameworks by integrating data-driven decision-making, analytical reasoning, and technological adaptability. According to (9), "Human Resource Management 4.0" requires leaders capable of

leveraging artificial intelligence, automation, and analytics to streamline HR processes. Likewise, (10) emphasizes that the HR manager's role as a strategic partner in innovation and workforce development depends heavily on these digital and cognitive competencies.

In the Iranian public administration context, several studies have addressed competency modeling from educational and managerial standpoints. (11) developed a spiritual-based competency model for HR managers and argued that workplace spirituality and ethical leadership foster intrinsic motivation and organizational commitment. (12) designed a competency model for senior managers in the Ministry of Education, identifying three key clusters—task-oriented, cognitive, and relational competencies—as the foundation of effective governance. Meanwhile, (13) and (14) demonstrated that bureaucratic reform and empowerment initiatives in Indonesia's public sector significantly depend on the competency levels of HR managers.

Moreover, the integration of digitalization into HR management has redefined leadership responsibilities. As (15) notes, digital transformation not only alters organizational structures but also demands a new set of managerial competencies—flexibility, continuous learning, and strategic foresight. In Iranian universities, (16) observed that strategic planning and technology management are among the most crucial skills for HR leaders. Simultaneously, cultural and ethical dimensions remain central to competency frameworks, as (17) proposed in developing an Islamic governance competency framework that highlights the moral and ideological aspects of leadership.

From a global perspective, studies suggest that leadership and ethics are universal pillars of HR competency models, though their contextual expressions vary. (18) identified digital marketing managers' success factors in Iran as a combination of ethical decision-making, analytical thinking, and creativity. Similarly, (19) emphasized that middle managers' ability to communicate effectively and make informed decisions determines the operational success of growing organizations. (20) highlighted that general and specific managerial competencies—including decision-making, innovation, and interpersonal communication—are essential for educational administrators.

The relationship between leadership style and employee performance, as shown by (21), further supports the argument that HR managerial competencies extend beyond technical skill to include motivational and supervisory abilities. In line with this, (22) proposed a six-dimensional competency model for Iran's diplomatic representatives that integrates values, knowledge, and behavior, underscoring the cultural specificity of competency modeling.

Recent advances in artificial intelligence have also introduced new possibilities for predicting and assessing competencies. (23) constructed a knowledge graph for HR competency prediction, demonstrating how AI can model and forecast managerial potential. Similarly, (24) presented a blended learning-based model tailored for Iran's oil industry to develop managerial competencies through hybrid training strategies. Building upon these studies, (25) applied a multivariate grounded theory approach to design a localized HR competency model for the Mazandaran Gas Company, identifying cognitive, behavioral, and ethical factors as interdependent determinants of HR effectiveness.

Taken together, the reviewed literature confirms that designing a comprehensive competency model for HR managers in Iran's governmental organizations is both a theoretical and practical necessity. Despite the progress in this field, there remains a lack of integrated frameworks that combine behavioral, technical, and managerial dimensions while also accommodating technological and cultural contexts.

Therefore, the present study aims to design an integrated competency model for HR managers in governmental organizations of Tehran and to rank its main components using quantitative and qualitative approaches.

METHODS AND MATERIALS

This study employed a mixed-methods design combining qualitative content analysis and quantitative validation techniques. The qualitative phase involved semi-structured interviews with 14 academic and executive experts in HR management. Participants were selected using purposive snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed through *Atlas.ti* to extract initial concepts and categorize them into dimensions and components.

To ensure validity, a three-round Delphi technique was conducted with 20 experts to reach consensus on the identified components. In the quantitative phase, 147 HR managers and experts from various ministries and governmental organizations in Tehran participated through convenience sampling. The Analytical Hierarchy Process (AHP) was applied to prioritize components, and Structural Equation Modeling (SEM) using *SmartPLS 3* verified the reliability and validity of the model. Cronbach's alpha values above 0.9 indicated strong internal consistency across all constructs.

FINDINGS

Qualitative content analysis produced 168 initial codes that were condensed into 18 main components grouped under three key dimensions: general managerial competencies, technical and professional competencies, and behavioral competencies. Quantitative

results validated the proposed structure through confirmatory factor analysis, showing that all factor loadings exceeded 0.7, and the model's goodness-of-fit index (GOF = 0.590) indicated strong overall model adequacy.

The ranking results obtained through AHP revealed that the "Leadership and Guidance" component held the highest relative weight, highlighting the critical role of leadership in motivating and aligning employees with organizational goals. It was followed by "Planning and Management," "Human Capital Stewardship," and "Ethical Conduct." Conversely, "Analytical Design and Interpretation" received the lowest ranking, reflecting its specialized nature and limited application in everyday HR management functions.

In the structural equation model, all dimensions demonstrated high reliability: Cronbach's alpha values exceeded 0.85, and composite reliability (CR) values ranged from 0.88 to 0.93. The average variance extracted (AVE) values surpassed 0.6, confirming convergent validity. Additionally, the Fornell–Larcker criterion confirmed discriminant validity, and all path coefficients were significant at the 0.05 level.

Overall, the empirical results confirmed that HR managers' effectiveness depends on the balanced integration of behavioral, managerial, and technical competencies. The findings further demonstrated that leadership and ethical behavior serve as mediating factors enhancing other competencies such as communication, teamwork, and strategic planning.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The results of this study emphasize that competency-based HR management is fundamental for achieving efficiency and sustainability in governmental organizations. The identification of three major competency dimensions—behavioral, technical, and managerial—highlights the multi-layered nature of effective HR leadership. Among these, behavioral competencies, particularly leadership and ethical conduct, emerged as the most critical determinants of organizational success. This indicates that emotional intelligence, interpersonal skills, and integrity are indispensable traits for HR managers operating in complex bureaucratic environments.

The prominence of leadership and planning competencies demonstrates the strategic orientation required in modern HR management. Effective leaders not only guide their teams but also integrate HR objectives with organizational missions, ensuring that human capital contributes directly to institutional performance. The study's findings confirm that leadership effectiveness depends on communication, adaptability, and decision-making—

skills that enhance employee engagement and foster a culture of accountability and innovation.

The recognition of technical and professional competencies, including data analysis, technological integration, and strategic positioning, reflects the ongoing digital transformation of public administration. The digitalization of HR processes has redefined managerial roles, demanding new skill sets such as data literacy, system thinking, and technological adaptability. By incorporating these elements, the developed model aligns HR managerial practice with global trends in “Human Resource Management 4.0,” ensuring relevance in a rapidly evolving environment.

Furthermore, the inclusion of ethical and cultural dimensions within the model illustrates the contextual nature of competency development in Iranian organizations. Ethical leadership reinforces trust and collaboration, promoting transparency and reducing conflict across organizational levels. The findings suggest that public organizations must prioritize ethics and values as integral components of managerial performance assessment.

The results also demonstrate that competency frameworks can serve as powerful tools for human capital development. They provide structured guidance for recruitment, training, and performance appraisal systems. The validated model presented here offers a standardized approach that policymakers and organizational leaders can employ to identify, develop, and evaluate HR managers in the Iranian public sector.

In conclusion, this study contributes to both theory and practice by presenting an empirically validated and contextually grounded model of HR managerial competencies. It provides a foundation for enhancing the professionalism, accountability, and effectiveness of HR managers in governmental organizations. By combining behavioral, managerial, and technical competencies within a unified framework, the model bridges the gap between traditional HR practices and modern strategic imperatives. The proposed structure thus serves as a roadmap for aligning human capital capabilities with organizational excellence, promoting sustainable performance, and reinforcing meritocracy within Iran’s administrative system.

ارائه مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و رتبه‌بندی مهم‌ترین مؤلفه‌های آن: مطالعه در سازمان‌های دولتی شهر تهران

وحید رنجبر^۱، محمد خیراندیش^{۱*}، محمد روحی عیسی لو^۱، اسحق رسولی^۱

۱. گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های کلیدی آن در سازمان‌های دولتی شهر تهران است. این پژوهش از نوع ترکیبی (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی از تحلیل محتوا و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی حوزه منابع انسانی استفاده شد. داده‌ها با نرم‌افزار Atlas.ti تحلیل گردید و پایایی مصاحبه‌ها ۶۶/۸۶ درصد به دست آمد. سپس به منظور اعتبارسنجی شاخص‌ها از تکنیک دلفی (سه مرحله‌ای) بهره گرفته شد. برای رتبه‌بندی ده مؤلفه اصلی، روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) به کار رفت. در بخش کمی، مدل به‌وسیله تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار SmartPLS-۳ اعتبارسنجی شد. جامعه آماری شامل ۱۴۲ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی شهر تهران بود که با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۹ تأیید شد. نتایج تحلیل کیفی نشان داد سه بعد اصلی شامل شایستگی‌های عمومی مدیریتی، شایستگی‌های فنی و تخصصی، و شایستگی‌های رفتاری از دل داده‌ها استخراج گردید که در مجموع ۱۸ مؤلفه و ۴۸ گویه را در بر می‌گیرد. یافته‌های کمی نشان داد شاخص‌های مدل از برازش مناسبی برخوردارند ($GOF = 0.590$). بر اساس تحلیل AHP، «رهبری و هدایت» بالاترین رتبه و «طراح و مفسر تحلیلی» پایین‌ترین رتبه را در میان مؤلفه‌های شایستگی دارند. مدل نهایی نشان داد که شایستگی‌های مدیران منابع انسانی نقش حیاتی در بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان‌های دولتی دارند. ابعاد رفتاری، فنی و عمومی مدیریتی، ساختار یکپارچه‌ای را برای ارزیابی، آموزش و توسعه مدیران منابع انسانی فراهم می‌سازد. این مدل می‌تواند به‌عنوان ابزاری کارآمد برای انتخاب و توانمندسازی مدیران در نظام اداری کشور مورد استفاده قرار گیرد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۳

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۴/۰۸/۱۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۵/۰۲/۰۱

کلیدواژه‌ها

شایستگی مدیران منابع انسانی؛ شایستگی عمومی مدیریتی؛ شایستگی فنی و تخصصی؛ شایستگی رفتاری؛ تحلیل سلسله‌مراتبی؛ معادلات ساختاری

شیوه ارجاع دهی:

رنجبر، وحید، خیراندیش، محمد، روحی عیسی لو، محمد، و رسولی، اسحق. (۱۴۰۵). ارائه مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و رتبه‌بندی مهم‌ترین مؤلفه‌های آن: مطالعه در سازمان‌های دولتی شهر تهران. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۱)، ۱-۲۷.

نویسنده مسئول:

دکتر محمد خیراندیش

پست الکترونیکی: mohammad.kheyrandish@iau.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در عصر تحولات سریع سازمانی و تکنولوژیکی، منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود و نقش مدیران منابع انسانی در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها بیش از پیش برجسته گردیده است. در محیط رقابتی امروز، سازمان‌ها دیگر تنها با دارایی‌های فیزیکی و سرمایه مالی قادر به حفظ مزیت رقابتی نیستند، بلکه نیازمند مدیرانی هستند که از شایستگی‌های فنی، رفتاری و مدیریتی لازم برای هماهنگی با تغییرات پیچیده محیطی برخوردار باشند (1). مدل‌های شایستگی مدیران منابع انسانی به عنوان ابزاری راهبردی، امکان شناسایی، ارزیابی و توسعه قابلیت‌هایی را فراهم می‌کنند که موجب ارتقای عملکرد سازمان و دستیابی به اهداف کلان آن می‌گردد (2).

در چارچوب نظری مدیریت منابع انسانی، مفهوم شایستگی در دهه‌های اخیر به یکی از بنیادی‌ترین موضوعات در طراحی نظام‌های جذب، توسعه، ارزیابی و جانشین‌پروری تبدیل شده است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که بین وجود مدیران شایسته و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مثبت و مستقیم وجود دارد (3). این امر به ویژه در سازمان‌های دولتی اهمیت دوچندان دارد؛ زیرا این نهادها نه تنها باید کارایی داخلی خود را ارتقا دهند، بلکه پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان عمومی و ایجاد اعتماد اجتماعی را نیز در دستور کار دارند. بنابراین، طراحی الگوهای جامع شایستگی برای مدیران منابع انسانی در بخش دولتی ضرورتی انکارناپذیر محسوب می‌شود (4).

مطالعات متعددی در ایران و سایر کشورها در زمینه شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی انجام شده است. به عنوان مثال، مدل ارائه‌شده توسط (5) در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی شامل ابعاد فکری، انسانی و فنی است و هر یک از این ابعاد نقش متمایزی در اثربخشی رهبری ایفا می‌کند. همچنین، پژوهش (6) در شرایط بحرانی به این نتیجه رسید که مدیران منابع انسانی باید در کنار مهارت‌های تخصصی، از ویژگی‌هایی نظیر تاب‌آوری، تصمیم‌گیری سریع و اخلاق حرفه‌ای برخوردار باشند تا بتوانند عملکرد سازمان را در موقعیت‌های ناپایدار حفظ کنند.

در سطح مفهومی، شایستگی‌ها ترکیبی از دانش، مهارت، نگرش و رفتارهایی هستند که منجر به عملکرد برتر می‌شوند (7). بر اساس رویکرد منبع‌محور سازمان، منابع انسانی زمانی می‌توانند منبع مزیت رقابتی پایدار باشند که این شایستگی‌ها نادر، تقلیدناپذیر و ارزش‌افزا باشند. از همین منظر، (8) بر اهمیت خودمدیریتی به عنوان یکی از ابعاد کلیدی شایستگی اشاره می‌کند و معتقد است توانایی خودکنترلی و خودانگیزی، پایه‌گذار اثربخشی فردی در مدیریت منابع انسانی است.

تحول دیجیتال و ظهور فناوری‌های نوین، تعریف شایستگی‌های انسانی را دگرگون کرده است. در این زمینه، (9) با طرح مفهوم «مدیریت منابع انسانی ۴.۰» تأکید می‌کند که مدیران منابع انسانی باید قادر به استفاده از فناوری‌های داده‌محور، هوش مصنوعی و تحلیل‌های پیش‌بین باشند تا فرآیندهای منابع انسانی را بهینه کنند. این تحول دیجیتال، همان‌گونه که (10) بیان کرده است، موجب

بازتعریف شراکت میان مدیریت منابع انسانی و سایر حوزه‌های سازمانی شده و مدیران منابع انسانی را به شرکای استراتژیک در تصمیم‌گیری سازمانی تبدیل کرده است.

در ایران نیز با توجه به تغییرات ساختاری در نظام اداری، ضرورت شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بیش از پیش احساس می‌شود. (11) در پژوهش خود با تمرکز بر شایستگی‌های معنوی مدیران منابع انسانی، بیان می‌کند که رویکردهای معنویت‌محور می‌توانند موجب افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی گردند. از سوی دیگر، (12) در الگوی شایستگی مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش، سه دسته شایستگی وظیفه‌ای، شناختی و تعاملی را به عنوان پایه‌های موفقیت مدیریتی معرفی کرده است. در سطح بین‌المللی نیز، ارتباط میان شایستگی و حکمرانی خوب به‌طور گسترده مورد توجه قرار گرفته است. (13) معتقد است که اصلاحات بوروکراتیک در نظام‌های منابع انسانی باید بر پایه مدل‌های شایستگی انجام گیرد تا نظام اداری به سمت کارآمدی و شفافیت حرکت کند. همچنین، پژوهش (14) در بیمارستان‌های دولتی اندونزی نشان داد که توانمندسازی منابع انسانی و ارزیابی مستمر عملکرد، به‌طور مستقیم بر کیفیت خدمات و رضایت کارکنان تأثیر می‌گذارد.

تحولات دیجیتال نیز بر نقش مدیران منابع انسانی تأثیر قابل‌توجهی گذاشته است. در مرور نظام‌مند (15) درباره دگرگونی دیجیتال، مشخص شد که شایستگی‌های دیجیتال، انعطاف‌پذیری شناختی و توانایی یادگیری مداوم از الزامات اصلی مدیران در عصر فناوری هستند. در همین راستا، (16) در مطالعه خود درباره مدیران منابع انسانی دانشگاه‌های برتر ایران، نشان داد که مهارت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و درک فناوری‌های نو ظهور، نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی مدیران دارند.

از منظر فرهنگی و ارزشی، الگوی شایستگی باید با بسترهای بومی و فرهنگی جامعه همخوانی داشته باشد. (17) با تکیه بر مبانی تمدن نوین اسلامی، چارچوبی برای شایستگی مدیران اسلامی ارائه داده که شامل ابعاد ارزشی، اخلاقی و معرفتی است. در همین راستا، (18) نیز در طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون، بر اهمیت مهارت‌های فناورانه و تفکر استراتژیک تأکید می‌کند.

به گفته (19)، سازمان‌های در حال رشد نیازمند مدیران میانی قوی هستند که بتوانند با مهارت‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری مؤثر، تعادل میان استراتژی و اجرا را حفظ کنند. این یافته با نتایج (20) همسو است که بیان داشت مدیران آموزشی باید دارای شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مانند رهبری، خلاقیت و هوش هیجانی باشند تا عملکرد سازمانی بهبود یابد. افزون بر این، (21) نشان داد سبک رهبری مدیران منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر انگیزش کارکنان و کیفیت خدمات دارد.

از منظر سیاست‌گذاری منابع انسانی، طراحی مدل‌های شایستگی می‌تواند به عنوان ابزاری برای جانشین‌پروری و انتخاب مدیران کارآمد در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد. (22) در پژوهش خود برای طراحی الگوی شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران، بر ترکیب ارزش‌ها، دانش، تجربه و مهارت‌ها تأکید کرد و آن را مبنایی برای تربیت مدیران شایسته دانست. این دیدگاه با نظریه‌های نوین شایستگی هم‌راستا است که بر تعامل چندبعدی دانش و رفتار تأکید دارند.

در دوران کنونی، با گسترش داده‌های کلان و تحلیل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، شایستگی‌های مدیریتی در حال بازتعریف است. (23) نشان می‌دهد که ساخت گراف دانش و پیش‌بینی شایستگی‌ها از طریق الگوریتم‌های یادگیری ماشین می‌تواند در آینده نزدیک جایگزین روش‌های سنتی ارزیابی شایستگی شود. این رویکرد، تحول قابل توجهی در فرایندهای جذب و توسعه نیروی انسانی به همراه خواهد داشت. همچنین، (24) با تأکید بر آموزش ترکیبی (Blended Learning)، الگویی بومی برای توسعه شایستگی‌های مدیریتی در صنعت نفت ایران ارائه کرده است که نقش آموزش دیجیتال را در ارتقای مهارت‌های رفتاری و تخصصی برجسته می‌سازد. بر این اساس، پژوهش‌های اخیر در ایران نیز تلاش کرده‌اند تا با استفاده از روش‌های نوین همچون نظریه داده‌بنیاد چندمتغیره، مدل‌های جامع شایستگی را برای مدیران منابع انسانی طراحی کنند (25). این مدل‌ها با هدف ترکیب مؤلفه‌های دانشی، فنی، رفتاری و نگرشی طراحی می‌شوند تا در کنار هم بتوانند تصویر دقیق‌تری از توانمندی‌های لازم برای مدیران ارائه دهند.

در مجموع، بررسی پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی نیازمند رویکردی جامع و میان‌رشته‌ای است که در آن ابعاد رفتاری، فنی، و مدیریتی به صورت هم‌زمان مورد بررسی قرار گیرد. در حالی که مطالعات بین‌المللی به دنبال ادغام فناوری، یادگیری مستمر و رهبری اخلاقی در مدل‌های شایستگی هستند، پژوهش‌های داخلی بر انطباق فرهنگی و اقتضایی تأکید دارند. در نتیجه، خلأ موجود در ادبیات علمی کشور در زمینه الگوی بومی شایستگی مدیران منابع انسانی، به‌ویژه در بخش دولتی، ضرورت انجام پژوهشی را آشکار می‌سازد که بتواند ضمن بهره‌گیری از چارچوب‌های نظری بین‌المللی، مدل مناسبی برای سازمان‌های ایرانی ارائه دهد. هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های کلیدی آن در سازمان‌های دولتی شهر تهران است.

روش پژوهش

این پژوهش از نوع تحقیقات ترکیبی است. در این مطالعه از تکنیک «تحلیل محتوا» برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بهره گرفته شده است. این تحقیق از نظر هدف، در زمره پژوهش‌های بنیادی قرار می‌گیرد که به دستیابی به دانش کلی، ثبت و ضبط جامع، و به‌کارگیری ترکیبی از روش‌ها می‌پردازد. علاوه بر این، این پژوهش کاربردی نیز تلقی می‌شود، چرا که یافته‌های آن می‌تواند در فرایندهای جذب، آموزش و توانمندسازی مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به کار گرفته شود.

این تحقیق شامل دو بخش کیفی و کمی است. در بخش کیفی، منابع شامل مبانی نظری و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ فرد خبره (خبرگان دانشگاهی و اجرایی حوزه منابع انسانی در شهر تهران) بود که نظرات آن‌ها به شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی کمک می‌کند. این نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری جمع‌آوری شده است.

برای طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، از تکنیک دلفی استفاده شده است که مکانیسم مناسب و قابل قبولی برای دستیابی به اجماع در طول تدوین مجموعه‌ای از شاخص‌ها است. در این تحقیق، با استفاده از مبانی نظری و مصاحبه‌ها، شاخص‌های پژوهش شناسایی و پرسشنامه‌ای با فرمت طیف لیکرت ۵ تایی تهیه شد. نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی انجام شد و در نهایت ۱۹ نفر پرسشنامه را پر کردند. بیشتر شرکت‌کنندگان زن (۷۵ درصد)، با سابقه کاری ۲۰ تا ۲۵ سال (۲۵ درصد) و تحصیلات فوق لیسانس (۶۰ درصد) بودند. تایید و غربالگری شاخص‌ها با مقایسه ارزش اکتسابی هر شاخص با آستانه ۰/۷ انجام گرفت. مرحله اجماع در تکنیک دلفی فازی به تصمیم‌گیری کلی پاسخ‌دهندگان مربوط می‌شود و راندها تا زمانی ادامه یافت که هیچ شاخص جدیدی حذف یا اضافه نشد. برای توقف راندها، از آزمون کندال استفاده شد. این تکنیک در سه مرحله اجرا گردید و نتایج مرحله دوم نشان داد که به توافق جمعی رسیدیم، به طوری که نتایج دور دوم و سوم یکسان بود.

روایی مصاحبه‌ها از طریق تعامل با پاسخ‌دهندگان و بازیابی همکاران بود. در این مرحله، تفسیر نتایج به مشارکت‌کنندگان بازخورد داده شد و اصلاحات لازم انجام گردید. نرم‌افزار Atlas.ti برای تجزیه و تحلیل بخش کیفی به کار گرفته شده است. اعتبار مصاحبه‌ها با استفاده از پایایی آزمون معادل ۸۶/۶۶ درصد به دست آمد. پس از تجزیه و تحلیل، لیست مؤلفه‌ها تدوین گردید. برای بررسی اعتبار آن از روش دلفی استفاده شد. مؤلفه‌های مهم استخراج شده رتبه‌بندی شدند. برای رتبه‌بندی از روش AHP استفاده و با استفاده از پرسشنامه مقایسه زوجی اطلاعات جمع‌آوری، سپس مقادیر فازی شد. سپس مقادیر میانگین هندسی با استفاده از فرمول زیر محاسبه شده است.

$$\tilde{r}_i = \left(\left(\prod_{i=1}^n l_i \right)^{\frac{1}{n}}, \left(\prod_{i=1}^n c_i \right)^{\frac{1}{n}}, \left(\prod_{i=1}^n u_i \right)^{\frac{1}{n}} \right)$$

بطوری که (l_i, c_i, u_i) به ترتیب کران پایین، مرکز و کران بالای داده فازی \tilde{r}_i نام می‌باشد. در گام بعدی، وزن فازی معیارها تعیین شد. سپس وزن غیر فازی زیرمعیارها محاسبه گردید و در نهایت وزن‌ها نرمال‌سازی شدند.

$$\tilde{w}_i = \tilde{r}_i \otimes (\tilde{r}_1 \oplus \tilde{r}_2 \oplus \dots \oplus \tilde{r}_n)^{-\frac{1}{n}}$$

$$r^{-1/n} = (l, c, u)^{-1/n} = \left(\frac{1}{u}, \frac{1}{r}, \frac{1}{l} \right)$$

$$w_i = \frac{l + c + u}{3}$$

برای اعتبار سنجی مدل از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart-PLS 3 استفاده شد. در مرحله جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی که در وزارتخانه‌ها و واحدهای ستادی سازمان‌های دولتی (از جمله سازمان اداری و استخدامی، سازمان برنامه و بودجه، آموزش و پرورش، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت بهداشت، وزارت کشور، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، وزارت ورزش و جوانان، وزارت نیرو و وزارت صنعت، معدن و تجارت و...)

در شهر تهران حضور داشتند. حجم نمونه آماری در این بخش با استفاده از فرمول کوکران ۱۴۷ نفر به دست آمده است و نمونه‌گیری به صورت در دسترس انجام شد. در این پژوهش، پرسشنامه‌ها توسط محقق طراحی و برای تأیید روایی، از روایی صوری استفاده شده است. کارشناسان نظرات خود را در مورد مؤلفه‌های پرسشنامه ارائه کرده و بر اساس آن‌ها، پرسشنامه اصلاح شده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که با نرم‌افزار SPSS 27 محاسبه گردیده است. مقدار آلفای کرونباخ برای ۳۰۹ پرسشنامه شایستگی‌های عمومی مدیریتی، ۰/۸۹۶؛ شایستگی‌های فنی و تخصصی منابع انسانی، ۰/۹۱۷؛ شایستگی‌های رفتاری، ۰/۹۰۶ بدست آمد بنابراین، پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار است.

یافته‌ها

ابتدا مفاهیم اولیه از ۱۴ مصاحبه و با استفاده از نرم افزار Atlas.ti استخراج گردید در ادامه دو نمونه از مفاهیم اولیه در جدول ۱ آورده شده است. در مرحله دوم از فرایند تحلیل محتوای کیفی؛ فرایند خلاصه‌سازی و کاهش مفاهیم اولیه انجام پذیرفته و کدگذاری باز انجام شد.

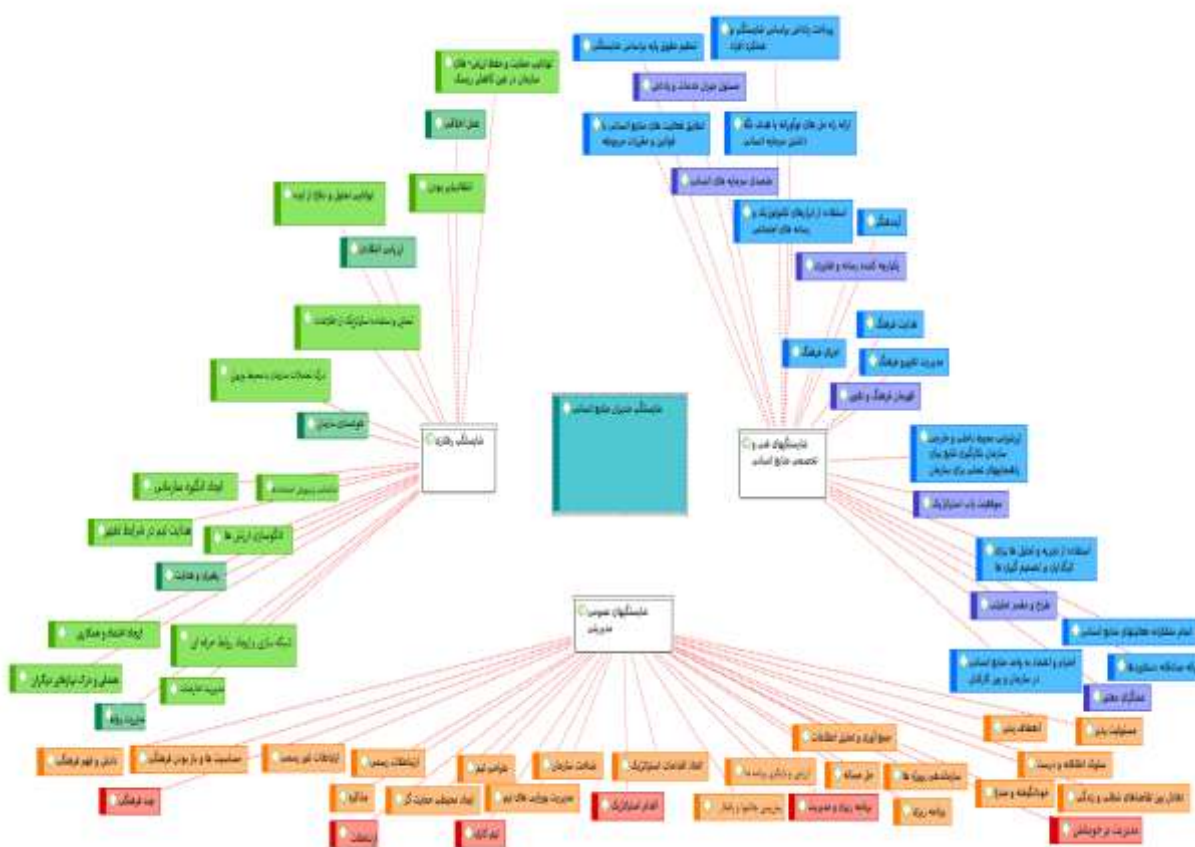
جدول ۱: دسته بندی و استخراج مفاهیم اولیه شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بر اساس مصاحبه با خبرگان در

مرحله اول.

کد گذاری باز	مفاهیم اولیه استخراجی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی	شماره
همدلی و همدردی اعتماد به نفس خلاقیت توانایی حل مسائل روابط با دیگران توانایی برنامه ریزی آینده‌نگری مسئولیت پذیر اخلاق حرفه‌ای اثرگذاری انعطاف پذیری ارزیابی عملکرد	به نظر من ابعاد شایستگی‌های مدیران منابع انسانی چندین حوزه کلیدی را در بر می‌گیرد. اینها شامل رهبری استراتژیک، مدیریت تغییر، ارتباطات، مشارکت کارکنان و رعایت و اخلاق است. رهبری استراتژیک شامل تعیین یک چشم انداز و جهت روشن برای عملکرد منابع انسانی است که آن را با استراتژی کلی سازمان همسو می‌کند. مدیریت تغییر در مورد هدایت سازمان از طریق انتقال، مانند پیاده سازی سیستم‌ها یا فرآیندهای جدید است. ارتباطات برای همکاری موثر و ایجاد اعتماد بین کارکنان و ذینفعان بسیار مهم است. مشارکت کارکنان شامل ایجاد یک محیط کاری مثبت است که از بهره‌وری، انگیزه و حفظ حمایت می‌کند. در نهایت، انطباق و اخلاق تضمین می‌کند که عملکرد منابع انسانی به قوانین و مقررات مربوطه پایبند است و در عین حال استانداردهای اخلاقی را رعایت می‌کند. مدیران شایسته افرادی هستند که: بتوانند با دیگران همدلی و همدردی داشته باشند و اعتماد به نفس داشته و در برابر موضوعات مختلف این توانایی را داشته باشند که بتوانند تصمیم‌گیری کنند. خلاقیت داشته باشد تا بتواند مشکلات مختلف را حل کند و توانایی حل مساله و ارتباط با دیگران را داشته باشد. بتواند برای آینده برنامه‌ریزی کند و فردی مسئولیت پذیر باشد. محیط کاری ایجاد کند که افراد از کار کردن لذت برده و احساس آرامش کنند. در نهایت، برای دستیابی به هر یک از ابعاد شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، مؤلفه‌هایی مانند آموزش و توسعه پیوسته، ارزیابی عملکرد منظم، ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و ایجاد سیستم‌های پاداش و تشویق مؤثر هستند.	۱
مشتری مدار شم (هوشمندی) دانش مهارت روابط خوب با دیگران مسئولیت پذیر توانایی حل مسائل بدنبال برتر بودن	یک مدیر خوب باید مشتری مدار بوده از اختیارات خود بخوبی استفاده کرده از شم (هوشمندی) و ذکاوت خاصی در این زمینه برخوردار باشد. در زمینه کار خود مهارت و دانش کافی و همچنین، استعداد خوبی داشته باشد. بتواند روابط کاری خوبی با افراد سازمان و خارج سازمان برقرار کند. همچنین فردی مسئولیت پذیر بوده توانایی حل مشکلات را داشته باشد. بدنبال رسیدن به اهداف سازمان باشد. توانایی انطباق با محیط پیرامون داشته باشد. به خواسته‌های افرادی که از شرکت نفع می‌برند توجه داشته باشند. مهارت ارزیابی عملکرد سازمان را داشته باشد یعنی بتواند تنبیه کند و پاداش بدهد. به نظر من شایستگی‌های مدیران منابع انسانی را می‌توان در چند دسته بندی کرد. مدیران منابع انسانی باید درک کاملی از اصول و مفاهیم حکمرانی خوب داشته باشند. مدیران منابع انسانی باید دارای مهارت‌های ارتباطی و بین فردی قوی برای انتقال موثر سیاست‌ها و شیوه‌های حاکمیتی سازمان به کارکنان در	۲

همه سطوح باشند. این شامل ترویج فرهنگ اخلاقی، ارائه راهنمایی در مورد معضلات اخلاقی، و اطمینان از آگاهی کارکنان از حقوق و مسئولیت‌ها است. مدیران منابع انسانی باید توانایی طراحی فرآیندهای استخدام و انتخاب منصفانه و شفاف، ایجاد مکانیسم‌هایی برای مدیریت و ارزیابی عملکرد، و ایجاد سیستم‌هایی برای بازخورد کارکنان و رسیدگی به شکایات داشته باشند. شایستگی‌های مدیریتی شامل مهارت‌های تحلیلی، مهارت‌های ارتباطی و توانایی‌های مدیریتی، اخلاق حرفه‌ای می‌باشد. مهارت‌های تحلیلی شامل توانایی تحلیل داده‌ها، پیش‌بینی نیازهای سازمان و ارزیابی عملکرد است. این مؤلفه‌ها به مدیران منابع انسانی کمک می‌کنند تا تصمیمات بهتری بگیرند و به شکل موثرتری منابع انسانی را مدیریت کنند. مهارت‌های ارتباطی شامل توانایی ارتباط موثر با کارکنان، مذاکره و رسیدگی به اختلافات است. این مؤلفه‌ها به مدیران منابع انسانی کمک می‌کنند تا ارتباطات سالم و موثری در سازمان برقرار کنند. اخلاق حرفه‌ای شامل احترام به اخلاقیات حرفه‌ای، شفافیت و انصاف در تصمیم‌گیری است. این مؤلفه‌ها به مدیران منابع انسانی کمک می‌کنند تا با اعتبار و اعتماد کارکنان برخورد کنند و محیط کاری سالمی را ایجاد کنند.

از مصاحبه‌های اخذ شده؛ تعداد ۱۶۸ مقوله از محتوای کدهای باز برای شایستگی مدیران منابع انسانی؛ بدست آمد. در مرحله سوم، پس از بررسی مجدد و مشورت با چند تن از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، ۴۸ مؤلفه از گام دوم در فرآیند خلاصه‌سازی و کاهش مفاهیم اولیه استخراج شد. (نمودار ۱ و جدول ۲)



شکل ۱. کدگذاری محوری شایستگی مدیران منابع انسانی با نرم افزار Atlas.ti

جدول ۲. فراوانی و درصد فراوانی تکرار مؤلفه‌ها

فراوانی (تعداد دفعات مورد توجه)	مقوله	ابعاد
۳۱	مدیریت برخوردن	شایستگی‌های عمومی مدیریتی (۲۹۰)
۷۲	برنامه‌ریزی و مدیریت	
۵۱	اقدام استراتژیک	
۵۶	تیم‌کاری	
۵۹	ارتباطات	
۲۱	چند فرهنگی	
۲۴	عملگرای معتبر	شایستگی‌های فنی و تخصصی منابع انسانی (۲۷۵)
۳۶	یکپارچه کننده رسانه و فناوری	
۴۱	طراح و مفسر تحلیلی	
۴۹	موقعیت‌یاب استراتژیک	
۲۷	قهرمان فرهنگ و تغییر	
۶۹	متصدی سرمایه‌های انسانی	
۲۹	مسئول جبران خدمات و پاداش	
۷۶	رهبری و هدایت	شایستگی‌های رفتاری (۲۵۴)
۳۹	هوشمندی سازمانی	
۶۵	عمل اخلاقی	
۲۹	ارزیابی انتقادی	
۴۵	مدیریت روابط	

همانطور که جدول ۲ نشان می‌دهد شایستگی‌های عمومی مدیریتی دارای بیشترین تعداد تکرار و شایستگی رفتاری دارای کمترین تعداد تکرار می‌باشد. برای بررسی اعتبار مؤلفه‌های استخراج شده از روش دلفی استفاده شده است. جدول ۳ نتایج مرحله اول و دوم دلفی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج مرحله اول و دوم دلفی

ردیف	مؤلفه‌های تشکیل دهنده هر بعد	کد	گروهی تشکیل دهنده هر مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	نظر اجماع	نتایج	میانگین	انحراف معیار	نظر اجماع	نتایج
۱	مدیریت بر	۱Q	سلوک اخلاقانه و درست	۳/۸۶	۶۴/۰	۷۵	تایید	۳/۸۶	۶۴/۰	۷۵	تایید
۲	خویش‌ن	۲Q	تعادل بین تقاضاهای شغلی و زندگی	۳/۸۹	۴۹/۰	۷۵	تایید	۳/۸۹	۴۹/۰	۷۵	تایید
۳		۳Q	انعطاف پذیر	۳/۷۴	۷۵/۰	۷۰	تایید	۳/۷۴	۷۵/۰	۸۰	تایید
۴		۴Q	خودانگیخته و مبدع	۳/۸۷	۸۳/۰	۷۰	تایید	۳/۸۷	۸۳/۰	۷۰	تایید
۵		۵Q	مسئولیت پذیر	۴/۳۸	۹۰/۰	۸۰	تایید	۴/۳۸	۹۰/۰	۸۰	تایید
۶	برنامه‌ریزی	۶Q	جمع آوری و تحلیل اطلاعات	۴/۴۵	۸۷/۰	۸۰	تایید	۴/۴۵	۸۷/۰	۸۰	تایید
۷	و مدیریت	۷Q	برنامه‌ریزی	۴/۳۲	۸۳/۰	۸۰	تایید	۴/۳۲	۸۳/۰	۸۰	تایید
۸		۸Q	حل مساله	۴/۲۵	۰/۱/۱	۷۵	تایید	۴/۲۵	۰/۱/۱	۸۰	تایید
۹		۹Q	سازماندهی پروژه‌ها	۳/۲۴	۶۲/۰	۶۵	عدم تایید	۳/۲۴	۶۲/۰	۷۵	تایید
۱۰		۱۰Q	پیش‌بینی چالش‌ها و طراحی راهکارهای پیشگیرانه	۴/۵۸	۷۶/۰	۸۰	تایید	۴/۵۸	۷۶/۰	۸۰	تایید

۱۱	۱۱Q	ارزیابی و بازنگری برنامه‌ها براساس نتایج و بازخوردها	۴/۱۷	۶۹/۰	۷۵	تایید	۴/۱۷	۶۹/۰	۷۵	تایید
۱۲	۱۲Q	شناخت سازمان	۴/۶۸	۹۵/۰	۹۰	تایید	۴/۶۸	۹۵/۰	۹۰	تایید
۱۳	۱۳Q	استراتژیک اتخاذ اقدامات استراتژیک	۴/۵۵	۹۵/۰	۸۵	تایید	۴/۵۵	۹۵/۰	۸۵	تایید
۱۴	۱۴Q	تیم‌کاری طراحی تیم	۴/۴۹	۹۲/۰	۸۳	تایید	۴/۴۹	۹۲/۰	۸۵	تایید
۱۵	۱۵Q	ایجاد محیطی حمایت‌گر	۴/۲۱	۰۰/۱	۷۰	تایید	۴/۲۱	۰۰/۱	۸۰	تایید
۱۶	۱۶Q	مدیریت پویایی‌های تیم	۴/۳۷	۴۷/۰	۸۵	تایید	۴/۳۷	۴۷/۰	۸۰	تایید
۱۷	۱۷Q	ارتباطات ارتباطات غیر رسمی	۴/۷۸	۶۰/۰	۹۰	تایید	۴/۷۸	۶۰/۰	۹۰	تایید
۱۸	۱۸Q	ارتباطات رسمی	۳/۸۹	۷۵/۰	۷۰	تایید	۳/۸۹	۷۵/۰	۷۰	تایید
۱۹	۱۹Q	مذاکره	۳/۱۲	۸۳/۰	۶۵	عدم تایید	۴/۱۲	۸۳/۰	۷۵	تایید
۲۰	۲۰Q	چند دانش و فهم فرهنگی	۴/۲۲	۸۲/۰	۸۰	تایید	۴/۲۲	۸۲/۰	۸۰	تایید
۲۱	۲۱Q	فرهنگی حساسیت‌ها و باز بودن فرهنگی	۳/۲۳	۴۷/۰	۶۵	عدم تایید	۳/۲۳	۴۷/۰	۷۰	تایید
۲۲	۲۲Q	عملگرایی معتبر احترام و اعتماد به واحد منابع انسانی در سازمان و بین کارکنان	۳/۶۹	۴۹/۰	۷۰	تایید	۳/۶۹	۴۹/۰	۷۰	تایید
۲۳	۲۳Q	ارائه صادقانه دستاوردها	۴/۳۶	۸۵/۰	۸۰	تایید	۴/۳۶	۸۵/۰	۸۰	تایید
۲۴	۲۴Q	انجام متفکرانه فعالیت‌های منابع انسانی	۳/۷۸	۰۴/۱	۷۰	تایید	۳/۷۸	۰۴/۱	۷۰	تایید
۲۵	۲۵Q	یکپارچه کننده استفاده از ابزارهای تکنولوژیک و رسانه‌های اجتماعی	۴/۴۴	۶۹/۰	۷۰	تایید	۴/۴۴	۶۹/۰	۷۵	تایید
۲۶	۲۶Q	رسانه و فناوری آینده‌نگر	۳/۸۵	۷۱/۰	۷۰	تایید	۳/۸۵	۷۱/۰	۷۰	تایید
۲۷	۲۷Q	طراح و مفسر تحلیلی استفاده از تجزیه و تحلیل‌ها برای اثرگذاری بر تصمیم‌گیری‌ها	۴/۳۴	۸۷/۰	۹۰	تایید	۴/۳۴	۸۷/۰	۸۰	تایید
۲۸	۲۸Q	موقعیت‌یاب استراتژیک ارزشیابی محیط داخلی و خارجی سازمان بکارگیری نتایج برای راهنمایی‌های عملی برای سازمان	۴/۴۵	۶۹/۰	۹۰	تایید	۴/۴۵	۶۹/۰	۸۰	تایید
۲۹	۲۹Q	قهرمان	۴/۶۴	۱۹/۱	۸۰	تایید	۴/۶۴	۱۹/۱	۸۰	تایید
۳۰	۳۰Q	فرهنگ و	۴/۵۵	۰/۶۵	۸۰	تایید	۴/۵۵	۰/۶۵	۸۰	تایید
۳۱	۳۱Q	تغییر	۳/۸۶	۰/۷۸	۷۰	تایید	۳/۸۶	۰/۷۸	۷۰	تایید
۳۲	۳۲Q	متصدی سرمایه‌های انسانی	۴/۵۵	۰/۶۴	۸۵	تایید	۴/۵۵	۰/۶۴	۸۵	تایید
۳۳	۳۳Q	انسانی تطابق فعالیت‌های منابع انسانی با قوانین و مقررات مربوطه	۴/۴۵	۰۴/۱	۸۰	تایید	۴/۴۵	۰۴/۱	۸۰	تایید
۳۴	۳۴Q	مسئول جبران پاداش	۳/۸۷	۰/۳۳	۷۵	تایید	۳/۸۷	۰/۳۳	۸۰	تایید
۳۵	۳۵Q	خدمات و پاداش	۴/۶۵	۰/۲۰	۸۰	تایید	۴/۶۵	۰/۲۰	۸۵	تایید
۳۶	۳۶Q	رهبری و هدایت	۴/۷۹	۰/۹۸	۸۵	تایید	۴/۷۹	۰/۹۸	۹۵	تایید
۳۷	۳۷Q	الگوسازی ارزشها و رفتارهای حرفه‌ای	۴/۸۵	۰/۴۶	۹۵	تایید	۴/۸۵	۰/۴۶	۷۵	تایید
۳۸	۳۸Q	ایجاد انگیزه دستیابی به اهداف سازمانی	۴/۸۹	۳۳/۰	۸۰	تایید	۴/۸۹	۳۳/۰	۸۵	تایید

۳۹	۳۹Q	شناسایی و پرورش استعدادها و توانمندی کارکنان	۴/۳۵	۴۶/۰	۸۵	تایید	۴/۴۶	۰/۶۹	۸۰	تایید
۴۰	۴۰Q	تحلیل و استفاده استراتژیک از اطلاعات	۴/۴۵	۵۹/۰	۸۰	تایید	۴/۴۵	۵۹/۰	۷۵	تایید
۴۱	۴۱Q	درک تعاملات سازمان با محیط بیرونی	۳/۴۸	۲۴/۰	۶۵	عدم تایید	۳/۹۸	۲۴/۰	۷۵	تایید
۴۲	۴۲Q	توانایی حمایت و حفظ ارزشهای سازمان در عین کاهش ریسک اخلاقی	۴/۳۲	۰/۵۶	۸۵	تایید	۴/۱۲	۰/۷۸	۷۵	تایید
۴۳	۴۳Q	توانایی تحلیل و دفاع از ایده	۳/۵۵	۰/۶۷	۶۵	عدم تایید	۴/۴۲	۰/۶۷	۸۵	تایید
۴۴	۴۴Q	انتقادپذیر بودن	۴/۳۷	۰/۴۶	۸۵	تایید	۴/۳۷	۰/۴۶	۹۰	تایید
۴۵	۴۵Q	ایجاد اعتماد و همکاری	۴/۶۲	۰/۴۵	۹۰	تایید	۴/۶+۲	۰/۴۵	۹۰	تایید
۴۶	۴۶Q	مدیریت تعارضات	۴/۶۵	۰/۷۶	۸۰	تایید	۴/۶۵	۰/۷۶	۷۵	تایید
۴۷	۴۷Q	شبکه سازی و ایجاد روابط حرفه ای	۴/۲۳	۴۷/۰	۸۰	تایید	۴/۲۳	۴۷/۰	۸۵	تایید
۴۸	۴۸Q	همدلی و درک نیازهای دیگران	۴/۸۳	۰/۶۲	۹۵	تایید	۴/۳۴	۰/۵۴	۸۵	تایید

در دور اول دلفی ۵ مؤلفه مورد تایید واقع نشدند. پرسشنامه دور دوم دلفی به همراه میانگین پاسخهای دور اول در اختیار خبرگان قرار گرفت و در مرحله دوم و سوم تمامی سوالات به تایید رسیدند. در مرحله سوم، ضریب کندال ۰/۶۵۸ به دست آمد که در سطح خطای یک درصد معنی دار بود. این نتیجه نشان دهنده وجود توافق معنی دار بین پاسخ دهندگان در ارتباط با سوالات بود. به دلیل اشباع نظری و درصد بالای توافق، تکنیک دلفی در مرحله سوم متوقف گردید.

برای رتبه بندی مؤلفه های کلیدی شایستگی مدیران منابع انسانی (که با نظر خبرگان و براساس تحلیل کیفی شناسایی شده اند و جدول ۲)، از روش AHP استفاده شد. به این منظور، ۱۰ نفر از خبرگان شامل ۶ مرد و ۴ زن پرسشنامه مقایسه زوجی را پر کردند. اکثر این افراد دارای مدرک دکتری (۸۰ درصد) و در محدوده سنی ۳۵ تا ۴۵ سال بودند.

جدول ۴. مقایسه زوجی شایستگی مدیران منابع انسانی

مؤلفه	رهبری و هدایت	موقعیتی اب استراتژیک	ارتباطات	برنامه ریزی و مدیریت	عمل اخلاقی	متصدی سرمایه های انسانی	اقدام استراتژیک	مدیریت روابط	تیم کاری	طراح و مفسر تحلیل
رهبری و هدایت	۱	۵	۶	۲	۵	۵	۶	۲	۶	۲
موقعیت اب استراتژیک انسانی	۲	۱	۷	۷	۵	۱۴	۱۴	۷	۱۴	۵
ارتباطات	۱۷	۱۴	۱	۵	۲	۸	۲	۷	۶	۷
برنامه ریزی و مدیریت	۵	۱۴	۲	۱	۷	۲	۶	۸	۲	۷
عمل اخلاقی	۲	۲	۵	۱۴	۱	۲	۶	۶	۶	۸
متصدی سرمایه های انسانی	۲	۷	۱۳	۵	۵	۱	۶	۲	۲	۶
اقدام استراتژیک	۱۷	۷	۵	۱۷	۱۷	۱۷	۱	۲	۲	۸
مدیریت روابط	۵	۱۴	۱۴	۱۳	۵	۵	۱۴	۱	۲	۵
تیم کاری	۵	۷	۱۷	۵	۱۷	۵	۵	۵	۱	۹
طراح و مفسر تحلیلی	۱۷	۲	۱۴	۱۴	۱۳	۱۷	۱۳	۲	۱۱	۱

در این ماتریس میزان ناسازگاری ۰/۰۷۹ بدست آمده و به علت کمتر از ۱/۰ بودن نیازی به تجدید نظر در قضاوت‌ها نبود.

جدول ۵. نتایج بدست آمده به منظور رتبه‌بندی شایستگی مدیران منابع انسانی

مؤلفه	(میانگین هندسی) \bar{f}_i	\tilde{w}_i	w_i	وزن نرمال شده	اهمیت
رهبری و هدایت	۱/۳۶۲۳	۱۰۶۳/۲	۲/۴۴۸۶	۰۹۴۶/۰	۱
موقعیت‌یاب استراتژیک	۸۹۳/۰	۸۶۸۱/۰	۹۷۶۷/۰	۰۶۲/۰	۸
ارتباطات	۱۳۷۳/۱	۱/۳۷۲۸	۱/۵۱۸۸	۰۷۸۹/۰	۵
برنامه‌ریزی و مدیریت	۱۰۸۳/۱	۱/۶۹۹۲	۱/۹۳۹۹	۰۷۶۹/۰	۲
عمل اخلاقی	۰۸۹۲/۱	۱/۵۸۷۹	۱/۸۳۲۵	۰۷۵۶/۰	۴
متصدی سرمایه‌های انسانی	۰۲۸۳/۱	۱/۶۶۷۳	۱/۹۳۹۱	۰۷۱۴/۰	۳
اقدام استراتژیک	۸۸/۰	۸۹۹۸/۰	۰۰۵۸/۱	۰۶۱۱/۰	۷
مدیریت روابط	۶۰۹۹/۰	۷۴/۰	۸۸۸۴/۰	۰۴۲۳/۰	۹
تیم کاری	۷۶۱۹/۰	۰۶۱۷/۱	۱/۳۳۰۷	۰۵۲۹/۰	۶
طراح و مفسر تحلیلی	۴۱۹/۰	۴۷۸/۰	۵۲۶۲/۰	۰۲۹۱/۰	۱۰
مجموع	۹/۲۸۹۲	۴۸۱/۱۲	۴۰۶۶/۱۴	۰۶۵۲/۱	۱

نتایج نشان داد مؤلفه رهبری و هدایت دارای بالاترین رتبه و مؤلفه طراح و مفسر تحلیلی کمترین رتبه را در رتبه‌بندی شایستگی مدیران منابع انسانی داشت.

به منظور اعتبار سنجی مدل از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. با استفاده از مؤلفه‌های مدل پرسشنامه تهیه و توسط ۱۴۷ نفر پر شد. به منظور بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف در سطح خطای ۰/۰۵ استفاده شد. برای تمام متغیرها فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها تایید نشد. بنابراین برای مدل تحلیل عاملی تاییدی مفهومی پژوهش از نرم افزار مدلسازی معادلات ساختاری Smart-pls3 استفاده شد. جداول ۷و۶، شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. با توجه به مناسب بودن دو شاخص گفته شده (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۰۷) پایایی مدل اندازه‌گیری برقرار است.

جدول ۶. بارهای عاملی سوالات متغیرهای پنهان در حالت تخمین ضرایب استاندارد و شاخص‌های پایایی درونی مدل

اندازه‌گیری.

مؤلفه	گویه	بار عاملی	آماره تی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ CA	پایایی مرکب CR	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
مدیریت بر خویشتن	۱Q	۸۴۶/۰	۵۳۵/۲	۰/۱۲/۰	۰/۹۶۸	۰/۹۳۷	۰/۸۰۷
	۲Q	۹۷۴/۰	۵۱۶/۳	۰۰۰/۰			
	۳Q	۹۵۷/۰	۵۰۸/۳	۰۰۰/۰			
	۴Q	۹۵۵/۰	۶۴۸/۶	۰۰۰/۰			

			۰۰۰/۰	۲۷۷/۲	۹۴۸/۰	۵Q	
۰/۵۶۵	۰/۹۴۴	۰/۹۳۹	۰۰۸/۰	۹۱۲/۲۶	۵۹۹/۰	۶Q	برنامه‌ریزی و مدیریت
			۰۰۰/۰	۴۵۹/۱۶	۹۵۵/۰	۷Q	
			۰۰۰/۰	۵۰۸/۲۶	۹۱۰/۰	۸Q	
			۰۰۰/۰	۰۱۲/۲۶	۸۴/۰	۹Q	
			۰۰۰/۰	۶۵۴/۲۷	۹۲/۰	۱۰Q	
			۰۰۰/۰	۸۴۹/۲۶	۸۹۸/۰	۱۱Q	
۰/۶۰۷	۰/۸۹۲	۰/۹۳۴	۰۰۰/۰	۲۹۷/۸	۹۸۹/۰	۱۲Q	اقدام استراتژیک
			۰۰۰/۰	۳۲۵/۵	۷۹۷/۰	۱۳Q	
۱	۰/۹۸۷	۰/۹۸۱	۰۰۰/۰	۸۹۹/۷	۹۷۶/۰	۱۴Q	تیم‌کاری
			۰۰۰/۰	۸۸۹/۷	۹۸۵/۰	۱۵Q	
			۰۰۰/۰	۷/۸۸۳	۹۸۳/۰	۱۶Q	
۰/۷۸۲	۰/۹۰۴	۰/۹۲۶	۰۰۰/۰	۱۲۹/۴	۷۶۸/۰	۱۷Q	ارتباطات
			۰۰۰/۰	۱۸۱/۵	۸۳۴/۰	۱۸Q	
			۰۰۰/۰	۲۹۷/۶	۹۹۸/۰	۱۹Q	
۰/۶۴۴	۰/۸۱۶	۰/۸۲۹	۰۰۰/۰	۴۱۷/۲۹	۸۳/۰	۲۰Q	چند فرهنگی
			۰۰۰/۰	۴۲۵/۲۸	۸۳/۰	۲۱Q	
۱	۰/۸۲۱	۰/۷۸۱	۰۰۰/۰	۲۸۹/۵	۸/۰	۲۲Q	عملگرای معتبر
			۰۰۳/۰	۹۸۶/۲	۶۷۷/۰	۲۳Q	
			۰۰۰/۰	۲۹۷/۶	۸۵۱/۰	۲۴Q	
۰/۶۸۹	۰/۸۷۸	۰/۷۲۱	۰۰۱/۰	۳/۵۲۰	۸۸۴/۰	۲۵Q	یکپارچه کننده رسانه و فناوری
			۰۰۰/۰	۵۲۶/۳	۸۸۵/۰	۲۶Q	
۰/۷۴۳	۱۰۰	۱۰۰	-	-	۱	۲۷Q	طراح و مفسر تحلیلی
۰/۶۵۲	۱۰۰	۱۰۰	-	-	۱	۲۸Q	موقعیت‌یاب استراتژیک
۱	۰/۸۴۸	۰/۷۲۷	۰۰۰/۰	۹۷۴/۱	۵۹۱/۰	۲۹Q	قهرمان فرهنگ و تغییر
			۰۰۰/۰	۵/۶۷۹	۸۸۵/۰	۳۰Q	
			۰۰۱/۰	۲۰۶/۴	۷۱۲/۰	۳۱Q	
۰/۸۷۸	۰/۷۸۸	۰/۸۱۳	۰۰۰/۰	۰۹۲/۲	۵۰۱/۰	۳۲Q	متصدی سرمایه‌های انسانی
			۰۰۰/۰	۶۷۴/۵	۹۸۵/۰	۳۳Q	
۰/۸۶۳	۰/۸۵۴	۰/۷۸۷	۰۰۸/۰	۶۶۱/۲	۷۷/۰	۳۴Q	مسئول جریان خدمات و پاداش
			۰۰۴/۰	۴/۳۵۸	۹۴۶/۰	۳۵Q	
۰/۷۴۴	۰/۸۸۲	۰/۸۲۲	۰۰۱/۰	۲۱۷/۳	۷۹/۰	۳۶Q	رهبری و هدایت
			۰۰۰/۰	۷۴۳/۳	۸۸۲/۰	۳۷Q	
			۰۰۸/۰	۶۴۹/۲	۷۶۹/۰	۳۸Q	
			۰۰۱/۰	۴۷۷/۳	۷۸۵/۰	۳۹Q	
۰/۸۰۷	۰/۷۳۳	۰/۷۴۸	۰۰۰/۰	۶۰۴/۳	۵۸۳/۰	۴۰Q	هوشمندی سازمانی
			۰۰۰/۰	۰۲/۲۱	۹۱۷/۰	۴۱Q	
۰/۸۰۱	۱۰۰	۱۰۰	-	-	۱	۴۲Q	عمل اخلاقی
۰/۵۹	۰/۹۴۸	۰/۸۹۰	۰۰۰/۰	۸۲۷/۳۲	۹۵۵/۰	۴۳Q	ارزیابی انتقادی
			۰۰۰/۰	۱۴۹/۴۱	۹۴۳/۰	۴۴Q	
۰/۵۱	۰/۸۷۶	۰/۸۳۴	۰۲۶/۰	۲۳۸/۲	۸۷۹/۰	۴۵Q	مدیریت روابط
			۰۱۵/۰	۴۳۱/۲	۸۰۴/۰	۴۶Q	
			۰۰۰/۰	۶۲۷/۲	۸۲۱/۰	۴۷Q	
			۰۲۷/۰	۵۲۲/۲	۸۸۷/۰	۴۸Q	

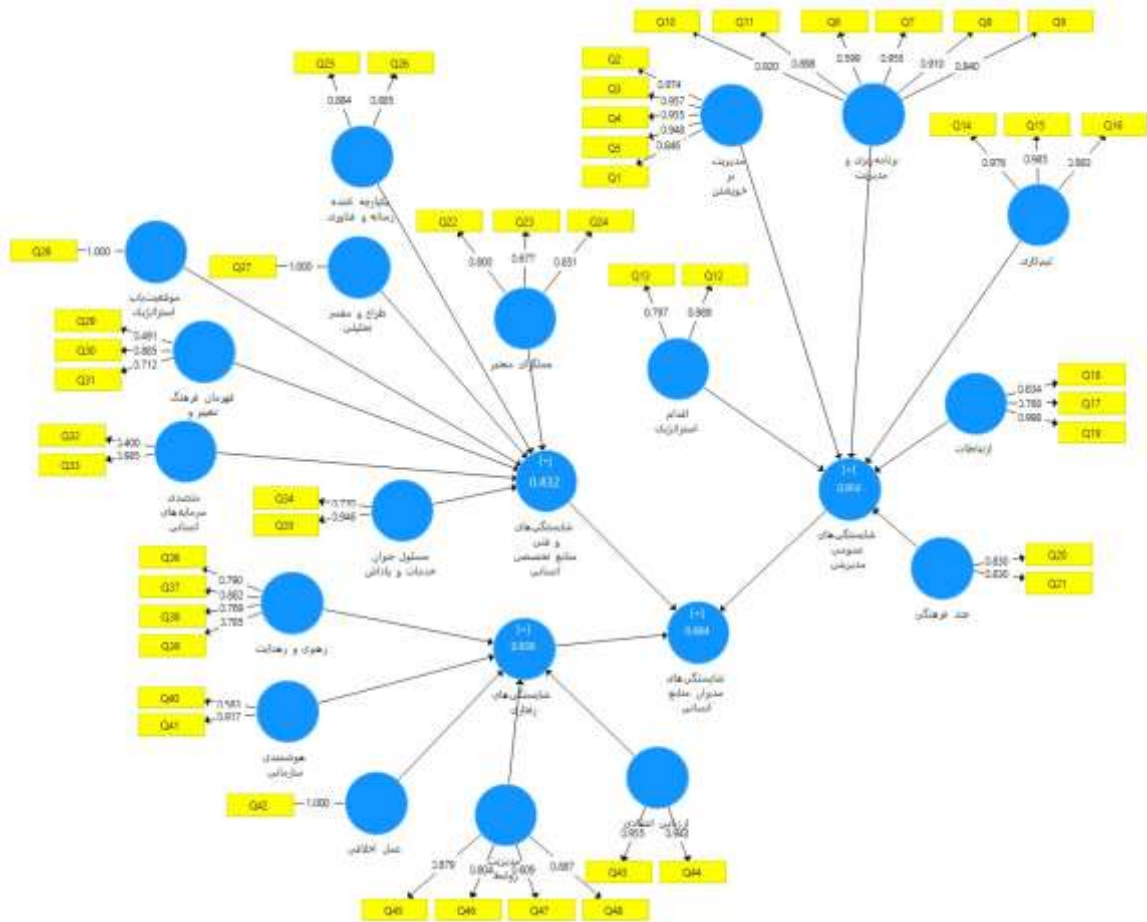
جدول ۷. بارهای عاملی سوالات متغیرهای پنهان در حالت تخمین ضرایب استاندارد سطح دوم شایستگی مدیران

منابع انسانی

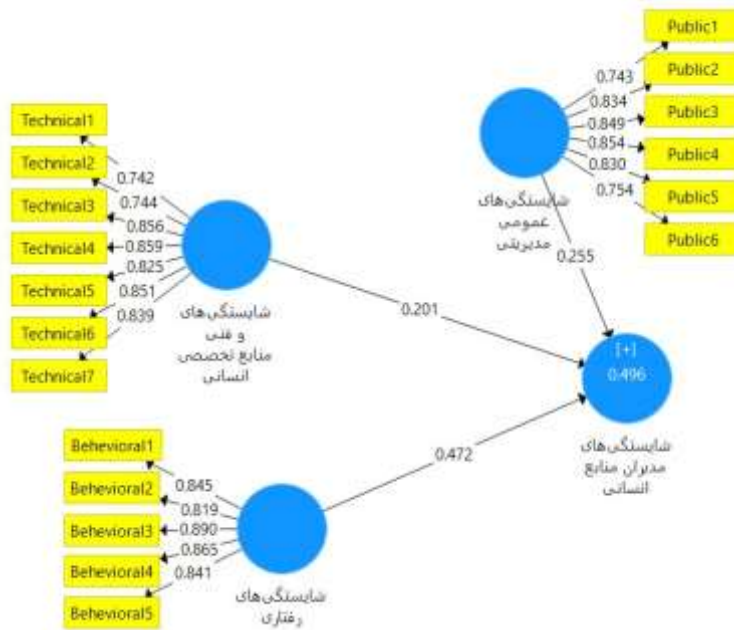
ابعاد	مؤلفه	کد	بار عاملی	آماره تی	سطح معناداری	الفای کرونباخ	پایایی مرکب	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
شایستگی‌های عمومی مدیریتی	مدیریت بر خویشتن	Public۱	۷۴۳/۰	۹۱/۱۶	۰/۰۰۰	۰/۸۹۶	۰/۹۲۱	۰/۶۶۰
	برنامه‌ریزی و مدیریت	Public۲	۸۳۴/۰	۳۵۵/۲۷	۰/۰۰۰			
	اقدام استراتژیک	Public۳	۸۴۹/۰	۱۴۶/۳۳	۰/۰۰۰			
	تیم‌کاری	Public۴	۸۵۴/۰	۵۰۸/۳۳	۰/۰۰۰			
	ارتباطات	Public۵	۸۲۰/۰	۹۸/۲۳	۰/۰۰۰			
	چند فرهنگی	Public۶	۷۵۴/۰	۴۶۸/۱۵	۰/۰۰۰			
شایستگی‌های فنی و تخصصی منابع	عملگرای معتبر	Technical۱	۷۴۲/۰	۱۸/۱۸۱	۰/۰۰۰	۰/۹۱۷	۰/۹۳۴	۰/۶۶۹
	یکپارچه کننده رسانه و فناوری	Technical۲	۷۴۴/۰	۱۳۹/۱۸	۰/۰۰۰			
	طراح و مفسر تحلیلی	Technical۳	۰/۸۵۶	۰۴/۳۹	۰/۰۰۰			
	موقعیت‌یاب استراتژیک	Technical۴	۰/۸۵۹	۴۶/۳۹	۰/۰۰۰			
	قهرمان فرهنگ و تغییر	Technical۵	۰/۸۲۵	۲۶/۷۲۳	۰/۰۰۰			
	متصدی سرمایه‌های انسانی	Technical۶	۰/۸۵۱	۳۲/۶۸۸	۰/۰۰۰			
	مسئول جبران خدمات و پاداش	Technical۷	۰/۸۳۹	۳۴/۳۳۳	۰/۰۰۰			
شایستگی‌های رفتاری	رهبری و هدایت	Behavioral۱	۰/۸۴۵	۶۶۵/۳۱	۰/۰۰۰	۰/۹۰۶	۰/۹۳۰	۰/۷۲۷
	هوشمندی سازمانی	Behavioral۲	۰/۸۱۹	۸۱۷/۲۶	۰/۰۰۰			
	عمل اخلاقی	Behavioral۳	۰/۸۹۰	۲۹۳/۵۲	۰/۰۰۰			
	ارزیابی انتقادی	Behavioral۴	۰/۸۶۵	۸۷۴/۳۹	۰/۰۰۰			
	مدیریت روابط	Behavioral۵	۰/۸۴۱	۶۱۴/۲۸	۰/۰۰۰			

با توجه به جداول ۶ و ۷ و نمودار ۲ و نمودار ۳ تمامی بارهای عاملی بالای ۰/۴ بوده و تمامی مقادیر آماره تی بیشتر از ۱/۹۶

و سطح معناداری هم کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. با توجه به مقادیر بالای ۰/۵، AVE روایی همگرای مدل اندازه‌گیری برقرار است.



شکل ۲. بارهای عاملی متغیرهای سطح اول شایستگی‌های مدیران منابع انسانی



شکل ۳. بارهای عاملی متغیرهای سطح دوم شایستگی‌های مدیران منابع انسانی

جدول ۸، شاخص فورنل و لارکر (به منظور روایی تشخیصی) را برای مدل اندازه‌گیری انعکاسی نشان می‌دهد.

جدول ۸. شاخص فورنل و لارکر مؤلفه‌های مدل.

اقدام استراتژیک	برنامه‌ریزی و مدیریت	چند فرهنگی	موقعیت-یاب استراتژیک	مدیریت روابط	عمل اخلاقی	ارتباطات	ارزیابی انتقادی	تیم‌کاری	جبران مسئول خدمات و پاداش رهبری و هدایت	مدیریت بر خویشتن	فرهنگ قهرمان و تغییر	متصدی سرمایه‌های انسانی	عملگرای معتبر	مفسر و طراح تحلیلی	یکپارچه کننده فناوری و رسانه	هوشمندی سازمانی
۸۹۹/۰																
استراتژیک	۳۶۶/۰															
برنامه‌ریزی و مدیریت	۸۶۲/۰															
چند فرهنگی	۰۲۴/۰	۱۲۱/۰														
موقعیت-یاب استراتژیک	۰۸۸/۰	۰۴۸/۰	۰۴۱/۰													
مدیریت روابط	۱۵۷/۰	۰۲۴/۰	۰۲۸/۰	۱۳۶/۰	۸۰۲/۰											
عمل اخلاقی	۱۶۲/۰	۰۴۹/۰	۰۰۴/۰	۰۰۷/۰	۰۲۷/۰	۱										
ارتباطات	۱۸/۰	۱۰۸/۰	۰۹۳/۰	۱۲/۰	۰۴۴/۰	۰۲/۰	۸۷۲/۰									
ارزیابی انتقادی	۰۷/۰	۰۲۶/۰	۰۶۷/۰	۰۷۸/۰	۱۱۴/۰	۱۲۸/۰	۰۸۹۶/۰									
تیم‌کاری	۰۵۶/۰	۱۹۵/۰	۳۷۱/۰	۰۳۳/۰	۰۵۶/۰	۲۲۵/۰	۱۶۸/۰	۹۲۸/۰								
مسئول جبران خدمات و پاداش	۱۲۳/۰	۰۲۸/۰	۰۳۴/۰	۲/۰	۰۲۸/۰	۱۵۵/۰	۱۳۱/۰	۱۶/۰	۸۶۳/۰							
رهبری و هدایت	۱۳۶/۰	۱۷۵/۰	۱۱۸/۰	۲۷۶/۰	۱۱۵/۰	۱۵۳/۰	۱۱۹/۰	۰۰۸/۰	۳۸۲/۰	۸۰۸/۰						
مدیریت بر خویشتن	۴۴۴/۰	۴۴۲/۰	۰۲۶/۰	۰۱۷/۰	۰۴/۰	۰۲۴/۰	۰۷۸/۰	۰۶/۰	۰۰۵/۰	۰۶۸/۰	۹۳۷/۰					
فرهنگ قهرمان و تغییر	۱۳۴/۰	۱۲/۰	۰۶۸/۰	۳۱۶/۰	۰۸۵/۰	۲۳۱/۰	۲۳۷/۰	۰۷۷/۰	۲۱۷/۰	۱۷۸/۰	۰۱۲/۰	۷۱۴/۰				
متصدی سرمایه‌های انسانی	۰۳/۰	۰۱۴/۰	۰۴۱/۰	۲۶۵/۰	۰۸۲/۰	۰۸۱/۰	۱۰۵/۰	۲۴۲/۰	۱۷۷/۰	۰۴۵/۰	۰۰۲/۰	۴۳۸/۰	۷۵۲/۰			
عملگرای معتبر	۰۷۵/۰	۰۶۲/۰	۰۰۳/۰	۱۱۸/۰	۱۸۷/۰	۰۸۸/۰	۰۰۷/۰	۰۹۲/۰	۱۶۴/۰	۰۴۷/۰	۱۸۵/۰	۱۴/۰	۱۰۸/۰	۰۸۶/۰	۷۷۹/۰	
مفسر و طراح تحلیلی	۱۵۷/۰	۰۹۹/۰	۰۰۲/۰	۱۷۶/۰	۰۲/۰	۰۶۳/۰	۰۰۲/۰	۱۳۳/۰	۱۰۳/۰	۰۰۶/۰	۱۱۷/۰	۱۰۷/۰	۳۰۷/۰	۳۶۴/۰	۱۵۸/۰	۱
یکپارچه کننده فناوری و رسانه	۰۴۳/۰	۰۱۷/۰	۰۲۱/۰	۱۶۱/۰	۰۹۳/۰	۱۴۴/۰	۰۶۳/۰	۰۶۶/۰	۰۷/۰	۰۵۴/۰	۱۵۲/۰	۰۱۵/۰	۰۹۳/۰	۱۶۸/۰	۱۲۱/۰	۴۴۳/۰
هوشمندی سازمانی	۱۴۵/۰	۱۲۵/۰	۰۳۷/۰	۰۸۹/۰	۱۶/۰	۶۵۵/۰	۰۱۳/۰	۳۷۷/۰	۰۳۹/۰	۰۸۵/۰	۱۶۳/۰	۰۱۶/۰	۱۷۳/۰	۰۸۶/۰	۱۳۱/۰	۷۶۸/۰

جدول ۹. شاخص فورنل و لارکر برای ابعاد مدل.

ابعاد	شایستگی‌های رفتاری	شایستگی‌های عمومی مدیریتی	شایستگی‌های فنی و تخصصی منابع انسانی
شایستگی‌های رفتاری	۸۵۲/۰		
شایستگی‌های عمومی مدیریتی	۷۲۲/۰	۸۱۲/۰	
شایستگی‌های فنی و تخصصی منابع انسانی	۸۵۸/۰	۷۶۶/۰	۸۱۸/۰

با توجه به جداول ۸ و ۹ شاخص واریانس هر متغیر پنهان برای شاخص‌های مربوط به خودش بیشتر از سایر شاخص‌ها می‌باشد بنابراین، روایی و اگرای مدل اندازه‌گیری تایید می‌شود. همچنین، مقدار R^2 ۰/۴۹۶ بدست آمده و بیشتر از ۰/۶۷ می‌باشد بنابراین، این همبستگی قوی تلقی می‌شود. شاخص نیکویی برازش مدل (GOF) سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

$$= \sqrt{0/702} \times \sqrt{0/496} = 0/590$$

شاخص GOF این مدل ۰/۵۹۰ بدست آمده و نشان از برازش قوی مدل دارد. در نتیجه، مدل پیشنهادی تأیید شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر تهران را می‌توان در سه بعد اصلی شامل شایستگی‌های عمومی مدیریتی، شایستگی‌های فنی و تخصصی، و شایستگی‌های رفتاری طبقه‌بندی کرد. این سه بعد در مجموع ۱۸ مؤلفه و ۴۸ گویه را دربر می‌گیرند که بر اساس تحلیل دلفی و آزمون مدل معادلات ساختاری، همگی از روایی و پایایی مطلوبی برخوردار بودند. در میان مؤلفه‌ها، بعد «رهبری و هدایت» بالاترین رتبه را به خود اختصاص داد که نشان‌دهنده اهمیت نقش رهبری در بهبود عملکرد و انگیزش کارکنان است. پس از آن مؤلفه‌های «برنامه‌ریزی و مدیریت»، «متصدی سرمایه‌های انسانی» و «عمل اخلاقی» قرار داشتند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های مشابه در حوزه مدیریت منابع انسانی هم‌راستا است و نشان می‌دهد که توانایی‌های رهبری و اخلاق حرفه‌ای از ارکان کلیدی موفقیت در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود (1).

همان‌گونه که یافته‌ها نشان داد، مؤلفه‌های رفتاری و انسانی در مدل پیشنهادی از اهمیت زیادی برخوردارند. مدیران منابع انسانی برای ایفای نقش اثربخش در سازمان‌های دولتی باید علاوه بر مهارت‌های فنی، از هوش اجتماعی، تعهد اخلاقی و توانایی همدلی برخوردار باشند. این نتایج با پژوهش (10) مطابقت دارد که بر لزوم تمرکز بر شایستگی‌های رفتاری در مدیریت منابع انسانی تأکید کرده و بیان داشته است که موفقیت سازمانی تنها در گرو مهارت‌های تخصصی نیست بلکه ارتباط مؤثر، رهبری تحول‌آفرین و پایبندی به ارزش‌های سازمانی نیز از عوامل کلیدی‌اند. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر با مدل طراحی‌شده در شرکت گاز مازندران

توسط (25) سازگار است که در آن شایستگی‌های مدیریتی شامل ابعاد رفتاری، دانشی و نگرشی عنوان شد و نقش رفتارهای حرفه‌ای را در بهبود عملکرد انسانی بسیار مؤثر دانست.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که شایستگی‌های فنی و تخصصی از قبیل «موقعیت‌یابی استراتژیک»، «طراح و مفسر تحلیلی» و «یکپارچه‌کننده فناوری و رسانه» نیز در سطح بالایی از اهمیت قرار دارند. این موضوع بازتابی از تغییرات ساختاری و فناورانه در محیط‌های اداری امروز است. در دوران گذار به عصر دیجیتال، مدیران منابع انسانی باید توانایی تحلیل داده‌های سازمانی، استفاده از فناوری‌های نوین و تفسیر شاخص‌های عملکردی را داشته باشند (15). این نتیجه با دیدگاه (9) در خصوص مدیریت منابع انسانی ۴۰ همسو است که نشان می‌دهد شایستگی‌های دیجیتال و داده‌محور در کنار مهارت‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری، نقش فزاینده‌ای در آینده مدیریت منابع انسانی خواهند داشت. در واقع، الگوی حاصل از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی نیز، گذار به سمت دیجیتالی‌شدن ساختارها نیازمند مدیرانی است که بتوانند فناوری را در تصمیم‌سازی‌های منابع انسانی ادغام کنند.

از منظر رفتاری، نتایج بیانگر آن بود که «رهبری و هدایت»، «عمل اخلاقی» و «مدیریت روابط» از مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت مدیران منابع انسانی محسوب می‌شوند. این یافته با نتایج مطالعه (21) مطابقت دارد که تأکید کرده بود سبک رهبری مدیران منابع انسانی اثر مستقیمی بر کیفیت عملکرد کارکنان و میزان نظارت مؤثر بر خدمات دارد. همچنین پژوهش (19) نیز نشان داد سازمان‌هایی که دارای مدیران میانی قوی با مهارت‌های ارتباطی بالا هستند، عملکرد بهتری در مدیریت نیروی انسانی دارند. در همین راستا، پژوهش (20) نیز اثبات کرد که شایستگی‌های عمومی مانند تصمیم‌گیری، خلاقیت و انگیزش، از پایه‌های اصلی مدیریت مؤثر در سازمان‌های آموزشی است. این همسویی مطالعات نشان می‌دهد که مهارت‌های انسانی در سازمان‌های دولتی، حتی بیش از شایستگی‌های فنی، عامل موفقیت مدیران محسوب می‌شوند.

یافته‌ها نشان داد که «عمل اخلاقی» یکی از عوامل بااهمیت در عملکرد مدیران منابع انسانی است. در واقع، اخلاق سازمانی موجب افزایش اعتماد در بین کارکنان، کاهش تعارضات و ایجاد فرهنگ مثبت سازمانی می‌شود. پژوهش (16) نیز بیان داشت که رفتار اخلاقی و شفافیت در تصمیم‌گیری از ویژگی‌های حیاتی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران است. همچنین (17) تأکید کرد که در نظام اسلامی، شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی باید جزء جدایی‌ناپذیر الگوهای مدیریتی باشند، زیرا بدون توجه به ارزش‌های اخلاقی، هیچ نظام شایسته‌سالاری پایدار نخواهد بود. بر همین اساس، مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر با الگوی ارزشی-رفتاری پژوهش‌های اسلامی نیز انطباق دارد.

نتیجه دیگر این پژوهش آن بود که «برنامه‌ریزی و مدیریت» به عنوان دومین مؤلفه مهم در میان شایستگی‌های شناسایی‌شده قرار دارد. برنامه‌ریزی مؤثر برای جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی یکی از شاخص‌های کلیدی عملکرد در سازمان‌های دولتی است. این یافته با پژوهش (7) هم‌راستا است که با بهره‌گیری از روش AHP مؤلفه‌های کلیدی شایستگی مدیران را شناسایی و

برنامه‌ریزی استراتژیک را به عنوان یکی از ارکان اصلی معرفی کرد. علاوه بر این، (14) در بررسی سازمان‌های خدمات عمومی در اندونزی تأیید کرد که فرآیندهای برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی منابع انسانی مستقیماً بر کیفیت خدمات اثرگذارند.

در ادامه، یافته‌ها نشان داد که مؤلفه «متصدی سرمایه‌های انسانی» در بعد فنی از جایگاه بالایی برخوردار است. این یافته با نتایج (8) همخوان است که در آن بر اهمیت خودمدیریتی و توانایی توسعه سرمایه انسانی در اثربخشی مدیران تأکید شده است. به همین ترتیب، (2) با اشاره به نقش تصمیم‌گیری داده‌محور در منابع انسانی، معتقد است که مدیران امروزی باید قادر باشند از تحلیل داده‌ها برای بهبود تصمیمات مربوط به استخدام، آموزش و ارتقاء بهره‌گیرند. در نتیجه، مدل پیشنهادی این پژوهش نه تنها شایستگی‌های سنتی مدیریتی بلکه شایستگی‌های فناورانه و داده‌محور را نیز دربر می‌گیرد.

بررسی تطبیقی میان یافته‌های این پژوهش و سایر تحقیقات داخلی نشان می‌دهد که اغلب مدل‌های شایستگی در ایران بر ابعاد دانشی و شخصیتی تمرکز داشته‌اند اما کمتر به مؤلفه‌های فناورانه و دیجیتال پرداخته‌اند. با این حال، پژوهش (24) نشان داد که آموزش ترکیبی و یادگیری دیجیتال می‌تواند نقش مؤثری در توسعه شایستگی‌های مدیریتی داشته باشد، که یافته‌های آن با نتایج مدل حاضر همخوانی دارد. همچنین، (5) در طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی، بر ضرورت تلفیق مهارت‌های فناورانه با مهارت‌های انسانی تأکید کرده است.

از سوی دیگر، نتایج مدل معادلات ساختاری در پژوهش حاضر ($GOF=0.59$) نشان‌دهنده برازش قوی مدل است و بیانگر این نکته است که ساختار شناسایی شده می‌تواند به عنوان الگویی معتبر برای انتخاب، ارزیابی و توانمندسازی مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد. این یافته با پژوهش (4) هم‌راستا است که مدل پیشنهادی خود را با تأکید بر شایستگی‌های اجتماعی، مدیریتی و ارتباطی در سازمان‌های صنعتی ایران خودرو اعتبارسنجی کرد. همچنین، (6) بیان داشت که در شرایط بحرانی، مدیران منابع انسانی باید ترکیبی از مهارت‌های تصمیم‌گیری سریع، رهبری تحول‌گرا و هوش هیجانی بالا را دارا باشند؛ یافته‌ای که در مدل حاضر نیز تأیید می‌شود، زیرا رهبری و هوشمندی سازمانی از ابعاد کلیدی مدل است.

با نگاهی به مطالعات بین‌المللی، پژوهش (13) تأکید می‌کند که اصلاحات بوروکراتیک در نظام‌های اداری بدون طراحی الگوهای شایستگی دقیق و مبتنی بر ارزیابی عملکرد امکان‌پذیر نیست. این یافته به خوبی با نتایج تحقیق حاضر مطابقت دارد، زیرا مدل ارائه شده می‌تواند مبنایی برای انتخاب مدیران شایسته در نهادهای دولتی ایران باشد. در همین راستا، (11) نیز سطح‌بندی شایستگی‌های معنوی را عامل کلیدی در توسعه فرهنگ سازمانی دانسته است. همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعه (22) همخوان است که شایستگی‌های مدیران را در شش بعد شامل ارزش‌ها، تجربه و مهارت‌ها طبقه‌بندی کرده و بر نقش ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی در توسعه رهبری تأکید کرده است.

به طور کلی، الگوی نهایی ارائه شده در این پژوهش از تلفیق سه بُعد رفتاری، فنی و عمومی مدیریتی تشکیل شده است و تأیید می‌کند که اثربخشی مدیران منابع انسانی حاصل تعامل نظام‌مند این سه بُعد است. در واقع، مدل حاضر ترکیبی از دیدگاه‌های

رفتاری و فناورانه است و می‌تواند به عنوان الگویی جامع برای انتخاب، ارزیابی و توانمندسازی مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد. این الگو هم‌زمان به شایستگی‌های نرم مانند هوش هیجانی و رهبری اخلاقی و نیز شایستگی‌های سخت مانند تحلیل داده، برنامه‌ریزی استراتژیک و استفاده از فناوری تأکید دارد.

این پژوهش همانند هر تحقیق علمی دارای محدودیت‌هایی است. نخست، جامعه آماری محدود به مدیران و کارشناسان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر تهران بود، بنابراین تعمیم نتایج به سایر مناطق یا بخش‌های خصوصی باید با احتیاط انجام گیرد. دوم، ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه‌های خودگزارشی بود که احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان در آن وجود دارد. سوم، به دلیل ماهیت ترکیبی پژوهش، فرایند تحلیل داده‌ها نیازمند قضاوت‌های انسانی در مراحل کدگذاری و تفسیر نتایج بود که می‌تواند بر عینیت یافته‌ها اثر بگذارد.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، مدل شایستگی ارائه‌شده در این تحقیق در سایر بخش‌ها و صنایع، از جمله بخش خصوصی و سازمان‌های غیرانتفاعی، آزمون شود تا قابلیت تعمیم آن افزایش یابد. همچنین، بررسی ارتباط میان شایستگی‌های شناسایی‌شده با شاخص‌های عملکرد سازمانی نظیر بهره‌وری، رضایت کارکنان و کیفیت خدمات می‌تواند ابعاد کاربردی‌تری از مدل را روشن سازد. پیشنهاد دیگر، بهره‌گیری از روش‌های داده‌کاوی و هوش مصنوعی برای استخراج خودکار شایستگی‌ها از داده‌های سازمانی است تا دقت ارزیابی‌ها افزایش یابد.

مدیران سازمان‌های دولتی می‌توانند از مدل شایستگی ارائه‌شده به عنوان ابزاری برای انتخاب و ارزیابی مدیران منابع انسانی استفاده کنند و فرایندهای جذب، آموزش و جانشین‌پروری را بر اساس آن بازطراحی نمایند. همچنین، این مدل می‌تواند مبنایی برای طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و آموزش‌های ضمن خدمت در حوزه منابع انسانی قرار گیرد. سیاست‌گذاران اداری نیز می‌توانند از این الگو برای ارتقای شایسته‌سالاری در نظام اداری کشور بهره‌برداری کنند و زمینه را برای افزایش کارآمدی و اعتماد عمومی در سازمان‌های دولتی فراهم آورند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

- Hosseini A, Mohammadi H, Kazemi Saraskanrood JB, Yazdanzad. Designing the Competency Pattern for Human Resources in Mazandaran Gas Company: Multiple Grounded Theory Approach. *Sustainable Human Resource Management*. 2025;7(12):48-25.
- Varma D, Dutta P. Empowering human resource functions with data-driven decision-making in start-ups: a narrative inquiry approach. *International Journal of Organizational Analysis*. 2023;31(4):945-58. doi: 10.1108/IJOA-08-2021-2888.
- Susantinah N, Krishernawan I. Human Resource Management (HRM) Strategy in Improving Organisational Innovation. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. 2023;1(3):201-7. doi: 10.61100/adman.v1i3.80.
- Hosseinsahrestani S, Khorasani A. Identifying Key Competencies of Human Resource Managers in Companies within the Iran Khodro Industrial Group and Presenting a Proposed Model. *Tadbir*. 2023;331(34):60-9.
- Madani DM, Rahimikia A. Designing a Competency Model for Managers in the University of Medical Sciences. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*. 2022;16(3):213-33.
- Gholami JK. Competency Model for Human Resource Managers in Crisis Conditions. *Iranian Political Sociology Monthly*. 2022;5(7):34-52.
- Ghadyani GK, Pirizamanah M. Identifying and Prioritizing Components of Human Resource Management Competencies Based on the Analytic Hierarchy Process (AHP) Approach (Case Study: One of the Complexes of the Basij Organization of the Oppressed). *Basij Strategic Studies*. 2022;25(95):197-231.
- Gbarale K, Okechukwu B. Self-Management Competencies and Employee Effectiveness: A Conceptual Review. *Journal of Human Resource Leadership*. 2022;6(2):33-4. doi: 10.53819/81018102t4056.
- da Silva LBP, Soltovski R, Pontes J, Treinta FT, Leitão P, Mosconi E, et al. Human resources management 4. 0: Literature review and trends. *Computers Industrial Engineering*. 2022;168:108111. doi: 10.1016/j.cie.2022.108111.
- Aunguroch Y, Gunawan J, Fisher ML. Competence-Based Human Resource Management. *Redesigning the Nursing and Human Resource Partnership: Palgrave Macmillan, Singapore; 2022*. p. 15-30.
- Shojaee S. Leveling the competency components of human resource managers based on spirituality in the workplace. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*. 2021;13(49):6-.
- Setayeshmehr A, Azadeh, Pardakhtchi. Designing a Competency Model for Selecting Senior Managers in the Ministry of Education: A Qualitative Approach. *Research in Educational Systems*. 2021;15(52):111-26.
- Rakasiwi G, editor *Bureaucratic Reform in the Field of Human Resources Apparatus as the Main Capital in Realizing Good Governance. Proceedings of the 5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries, ICISPE 2020; 2021*.
- Putra RE, Madhakomala R, editors. *The Influence of Empowerment of Human Resources, Good Governance, Monitoring and Evaluation of the Quality of Employee Services in Public Hospital of Fatimah Embung Area in Batam City. International Conference on Strategic Issues of Economics, Business and, Education (ICoSIEBE 2020); 2021*.
- Hanelt A, Bohnsack R, Marz D, Antunes Marante C. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of management studies*. 2021;58(5):1159-97. doi: 10.1111/joms.12639.
- Farahani S, Ghorbanizadeh V, Taghavi Fard R, Hasan. Competency Pattern of Human Resource Managers in Iran's Top Universities. *Public Management Research*. 2021;13(50):93-116.
- Bisheh M. *Conceptual Framework for the Competency of Cadres at the Level of the Islamic Government in Iran with an Approach to New Islamic Civilization: Allameh Tabataba'i University; 2021*.
- Babashahi J, Arabi S. Designing a Competency Model for Digital Marketing Managers Using Thematic Analysis Method. *New Marketing Research*. 2021;10(4):127-50.
- Spayvi J. The need for strong middle managers in growing organizations: Four key issues identified. *Journal of Organizational Development*. 2020;45(3):78-91.

20. Rezaei A. Identifying General and Specific Managerial Competencies of Educational Group Managers at Allameh Tabataba'i University: Allameh Tabataba'i University of Tehran, Faculty of Educational Sciences; 2020.
21. Mestniro M. The impact of human resources management leadership style on employee performance and service supervision. *International Journal of Human Resource Studies*. 2020;11(4):232-47.
22. Pour-Ezzat M, Mokhtarianpour N, Amini M. Designing a Competency Model for Ambassadors of the Islamic Republic of Iran. 2019.
23. Yang B, Shen Z. Knowledge graph construction and talent competency prediction for human resource management. *Alexandria Engineering Journal*. 2025;121:223-35. doi: 10.1016/j.aej.2025.02.043.
24. Moradi H, Yousofi S, Rezvani M, Saeedi K. A Locally Customized Model for Developing Managerial Competencies through Blended Learning in Companies Active in the Oil Product Distribution Sector. *Quarterly Journal of Human Resource Management Strategies*. 2025;16(2):13-35.
25. Hosseini A, Mohammadi H, Kazemi Saraskaneroud Z, Jafari Baziyar F, Yazdanza M. Designing a Human Resource Competency Model for Mazandaran Gas Company: A Multivariate Grounded Theory Approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*. 2025;7(12):25-48.