

سنتز پژوهی مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی: یک مطالعه کیفی

فاطمه باغشاهی^{۱*}، رضا رسولی^۲، محمدرضا دارائی^۳

تاریخ دریافت: ۹۸/۵/۸ صص ۷۳-۸۸ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۲/۷

چکیده

هدف از اجرای این پژوهش شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان یزد بود. روش پژوهش، کیفی و از نوع سنتزپژوهی بود. جامعه آماری در بخش اول شامل کلیه مقاله‌ها مرتبط با شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی، اسناد و مدارک علمی است. نمونه آماری این بخش شامل کلیه اسناد و منابع مرتبط با موضوع به تعداد ۸۴ سند (۴۵ منبع داخلی و ۳۹ منبع خارجی) و ۱۰ نفر از متخصصان (براساس اشباع داده‌ها) می‌باشد. لذا روش نمونه‌گیری در این بخش، روش سرشماری (تمام شماری) و در بخش دوم جامعه آماری کلیه متخصصان، اساتید دانشگاهی و نخبگان با مدرک و تجربه متناسب با موضوع می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به تعداد ۱۰ نفر (حد اشباع ۱۰ نفر) انتخاب شدند. در این پژوهش، برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌سازمان یافته و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. بر این اساس ابتدا برای تعیین و تشخیص مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی پرسشنامه تهیه شد و سپس در اختیار اساتید راهنما و مشاوران قرار گرفت و سوالات مورد تغییر و تعدیل قرار گرفتند که پس از تأیید اساتید، پرسشنامه به تأیید ۳ نفر از متخصصین نیز رسید میزان ضریب توافق برابر ۰/۸۱ به دست آمد. نتایج نشان داد که مولفه‌ها شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل ۴ مولفه شامل ویژگی‌های فردی (۳۶ شاخص)، دانش (۱۶ شاخص)، مهارت (۲۳ شاخص) و ارزش (۳۶ شاخص) می‌باشد.

کلید واژه‌ها: سنتز پژوهی، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های، منابع انسانی.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
* نویسنده مسئول: zahra_hoseyni21@yahoo.com

۲- استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

مقدمه

امروزه در بین منابع سازمانی، منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان است به عبارت دیگر منابع انسانی هر سازمان منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است (Resuli & Salehi, 2018). بنابراین با اذعان به نقش اساسی نیروی انسانی در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و نابودی یک سازمان می‌توان گفت "آینده از آن سازمانی خواهد بود که بتواند ظرفیت‌های چون توانمندی، خلاقیت و ارزش آفرینی در منابع انسانی خود ایجاد کند. نتایج بسیاری از مطالعات نیز درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها و گاه در رشد جوامع بشری، بر این نکته تأکید دارند که هیچ جامعه‌ای جز با توسعه منابع انسانی^۱، توسعه نیافته است. پژوهشگران با تأکید بر تفاوت میان منابع موجود سازمان به لحاظ سهمی که در خلق ارزش ایفاء می‌کنند، لزوم توجه به ارزش منابع و شناسایی منابع راهبردی را مورد اشاره قرار داده اند (Sirmon, Hitt, Ireland & Gilbert, 2010). و از آنجا که توانایی و مهارت افراد به عملکرد بهتر و بهره‌وری سازمان کمک می‌کند انجام هرگونه هزینه در آموزش و توسعه آن نوعی سرمایه‌گذاری بلند مدت محسوب می‌شود که سازمان تا مدت‌ها می‌تواند از نتایج آن بهره‌مند شود. دلیل این امر آن است که در محیط متغیر و شدیداً رقابتی امروزی تنها با کمک نیروی انسانی خلاق و نوآور است که می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت (Rasouli & Harmati, 2016). از این رو مدیریت بهینه سرمایه‌های انسانی در ابعاد و کارکردهای مختلف منابع انسانی کانون توجه اساتید، صاحب‌نظران، مدیران، و کارشناسان اجرایی سازمان‌ها قرار گرفته (Bardbar & etc, 2014). اما نکته مهم اینجاست که روش‌های سنتی مدیریت منابع انسانی دیگر اثرگذاری لازم را نداشته و قابلیت انطباق با ضرورت‌های محیطی و فناوری را از دست داده‌اند. از این رو انجام اقدامات تحول‌گرایانه حوزه مدیریت منابع انسانی، توجه به ارزش آفرینی منابع انسانی و تمرکز بر شایستگی‌های محوری سرمایه‌های انسانی ضروری بنظر می‌رسد (HajKarimi & etc, 2011) چرا که در اغلب موارد موفقیت سازمانی به افرادی بستگی دارد که سطح بالاتری از شایستگی‌ها را دارا هستند در چنین شرایطی است که این افراد تبدیل به سرمایه‌های با ارزشی برای سازمان می‌شوند (Resuli & Salehi, 2018). بنابراین مدیران در مواجهه با دگرگونی‌ها و تغییرات در ساختار سازمانی از جمله تحولاتی چون بلوغ و توسعه یافتگی کارکنان، رقابت مبتنی بر شایستگی برای جذب و استفاده از استعدادها به جایگزینی رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی نیازمنداند (HajKarimi &

¹. human recourse development

(etc, 2011) یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نایل شدن به این مهم، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت و برنامه‌ریزی نیروی انسانی است. این رویکرد به عنوان روش اساسی برای آسیب شناسی، نظام‌مندی و بهبود جنبه‌های مدیریت منابع انسانی به کار برده می‌شود و به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا عملکردشان را بهبود بخشیده و تضمین دهند که واحد منابع انسانی در حمایت از اهداف کسب و کار، خدمات با ارزش افزوده‌ای فراهم می‌سازد. به کارگیری شایستگی در عرصه مدیریتی به دهه ۱۸۷۰ بر می‌گردد یعنی زمانی که دیوید مک‌کلند ایده شایستگی در مبانی نظری منابع انسانی را معرفی و مطرح نمود. در آن زمان تلاش او جهت بهبود رویه‌ها و فرایندهای انتخاب افراد بود. وی در پژوهشی که در سال ۱۹۷۳ انجام گرفت، نشان داد که شایستگی‌هایی همچون حساسیت بین فردی، ملاحظات مثبت چندفرهنگی و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف، تفاوت‌هایی را بین افراد به وجود می‌آورد (Resuli & Salehi, 2018). تعریف ارائه شده توسط جامعه بین المللی عملکرد (ISPI) می‌گوید: مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می‌شود (Dubois & Rothwell, 2014) اقدامات و مطالعاتی طی سالهای اخیر در حوزه‌ی توسعه‌ی رویکرد نظام مبتنی بر شایستگی در حوزه منابع انسانی و اثرات این فعالیت‌ها بر کارکردهای متنوع مدیریت منابع انسانی توسط محققان انجام شده از جمله؛ رسولی و صالحی (Resuli & Salehi, 2018)، سپهوند و همکاران (Sepahvand & etc, 2016)، نجف‌پورشه‌نی و حسین پور (Najafpour, 2015)، شاهانی و هوسینپور (Shahani, and Hosseinpour, 2015)، ایدی و همکاران (Idi, Mohammad; Pirzadian, 2015)، (Mohsen and Namdarjoumi, Ehsan, 2015)، رنجبر و همکاران (Ranjbar & etc, 2015)، جعفری و همکاران (Jafari, Danesh and Ziauddin, 2015)، توکلی و بزرگ حداد (Tavakoli, and BozorghHaddad, 2015) جاویدمهر، امیری‌جامی و اکبری (Javid Mehr, AmiriJami and Akbari, 2015) خاصی (Khasii, 2015)، هاگلر و ویلسون (Hagler & Wilson, 2013)، رودی، رونی و ویستلی - هیتریک (Rudy, Rooney & Westley-Hetrick, 2015)، روگن و همکاران (Rugen & etc, 2016)، پاسترناک و همکاران (Pasternack & etc, 2016)، گوان و همکاران (Guan & etc, 2016) موجب شده است که این مفهوم در قالب یکی از اهداف و مقاصد استراتژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها مطرح گردد و سازمان‌ها به ضرورت شناخت شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان به ویژه مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی خود توجه بیشتری نمایند. این بدان معناست که سازمان با برشمردن شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی متناسب با شرایط جدید و الزامات بومی و

فرهنگی و طراحی مدل شایستگی برای این دسته از مدیران می‌تواند بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب نمایند، پرورش دهند و از خدمات آنها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده نمایند. شایستگی در عرصه مدیریت از نقطه نظر دیگری نیز قابل تامل است سیر توجه به این موضوع از بخش خصوصی به بخش دولتی نیز شتاب گرفته است. موید این بحث توجه به شایستگی‌ها در قوانین خدمات کشوری کشورهای چون ایالات متحده آمریکا، کانادا، انگلستان، آلمان، هلند سوئد و ژاپن است (HajKarimi & etc, 2011)، محیط منابع انسانی ایران نیز بی‌تأثیر از این تغییر و تحولات نیست و هدف‌های آن همگام با تحولات جهانی، در حال تغییرند. از سوئی گزارشات شناخت وضع موجود و بررسی اهداف راهبردی سازمان‌های دولتی و برخی الزامات قانونی از جمله سیاست‌های کلی نظام اداری- بند های ۱-۶ و مواد ۵۳ و ۵۴ فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین نامه اجرائی بند ج و تبصره ۲ ماده ۵۴ این قانون دستگاه‌های اجرائی کشور نیز بیانگر آن است که تبدیل نیروی انسانی به سرمایه انسانی اهداف مهم سازمان‌های ایرانی می‌باشد و سازمان‌ها موظف به استقرار نظام مبتنی بر شایستگی و توجه به احراز شایستگی‌ها و عملکرد موفق کارکنان خود در مشاغل قبلی در هنگام انتصاب - انتخاب و ارتقای شغلی آنان می- نمایند (Ahmadi & etc, 2015). با این اوصاف و علی‌رغم توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی در بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در دولت هستند مستندات موجود نشان می‌دهد با وجود مطالعات و ارائه مدل با محوریت شایستگی متخصصان منابع انسانی از جمله؛ عبداللهی و همکاران (Abdollahi & etc, 2016) احمدی و همکاران (Ahmadi & etc, 2015)، حاج کریمی و همکاران (HajKarimi & etc, 2011)، تاکنون به شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های مبتنی بر شایستگی مورد نیاز متولیان منابع انسانی دستگاه‌های اجرائی به ویژه در سطح استانها با توجه به سند چشم‌انداز و بر اساس نقش اصلی و رسالت سازمان، ظرفیت تولیدی خدماتی استان، فرهنگی ملی و استانی پرداخته نشده است. بنابراین مساله اصلی این پژوهش شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی می‌باشد.

پیشینه پژوهشی

عبداللهی و همکاران (Abdollahi, 2016) در پژوهشی با عنوان شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی شایستگی‌های این حوزه را در ۱۰ موضوع بدین شرح طبقه- بندی کردند: الف- شایستگی‌های مشترک (عمومی) شامل: ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی-

شایستگی ادراکی- تعالی طلبی- شایستگی بین فردی می‌باشد. ب- شایستگی‌های ویژه شامل: ب- ۱- شایستگی‌های فنی و شغلی، ب- ۲- شایستگی‌های سازمانی که دارای زیر شایستگی‌هایی نظیر: شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری می‌باشد.

باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور (Babashahi, Yazdani, Tahmasebi, RajabPour, 2017) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت شایستگی‌های پایه‌ای را در سه مقوله اصلی «ویژگی‌های فردی»، «دانش» و «مهارت» طبقه‌بندی نموده‌اند.

الوانی، اردلان، محمدی‌فاتیح (Alvani, Ardalan and Mohammadi Fateh, 2016) در پژوهشی با عنوان طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای چهار شایستگی از جمله؛ شایستگی‌های فردی، بین‌فردی، بینشی و سازمانی را مطرح کرده‌اند. عسکری و همکاران (Askari, Nikukar & Safari, 2015) در تحقیقی با عنوان الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ شایستگی‌های زیر را مطرح می‌نمایند از جمله؛ فردی (تعالی‌گرا، خودکنترل، منضبط، خودباوری، وجدان کاری و تعهد)؛ دانشی (مصلحت‌اندیش، خردمند، دانشور، خیره و فریخته)؛ مهارتی (تعامل‌گرا، مشارکت‌جو، توسعه‌گرا و مشارکت‌جو) و ارزشی (توکل، تقوا، شاکر و مؤمن، منصف، عادل، مسئولیت‌پذیر، خدمتگزار، ارزش آفرین، عدالت‌گرا و اخلاق مدار).

دری، حبیبی و بهرامی نسب (Dorri, Habibi, BahramiNasab, 2015) در تحقیقی به شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد صنعت پتروشیمی پرداختند نتایج نشان داد که شایستگی‌های مدیران ارشد شامل شایستگی دانش (راهبردی، تخصصی، عمومی)، مهارت (ادراکی، انسانی و ارتباطی، اجرایی) تجربه، نگرش و ویژگی‌های فردی (ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی) می‌باشد.

سیزیونین، وایکیوت و باتارلین (Čižiūnienė, Vaičiūtė & Batarlienė, 2016) طبق تحقیقاتی که بر "شایستگی‌های منابع انسانی در بخش شرکت‌های حمل و نقل لیتوانیایی" انجام دادند به بحث درباره جنبه‌های نظری منابع انسانی بر اساس آثار متنوع نویسندگان پرداخته، و به تجزیه و تحلیل و بحث فرایندهای مدیریت، شایستگی منابع انسانی در بخش حمل و نقل، مسائل و چشم‌اندازها، و همچنین نتایج حاصل از تحقیقات پرداختند. راسول (Rothwell, 2012) در کتاب خود با عنوان "مدیریت منابع انسانی شایستگی محور" به این سؤال‌ها

پاسخ می‌دهد که چرا برای منابع انسانی روشی جدی لازم است؟ شایستگی‌ها چه هستند؟ چرا مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزش شایستگی پیاده سازی شده است؟ منابع انسانی مبتنی بر شایستگی منابع انسانی سنتی را از نو می‌آفریند تا تفاوت بین کارکنان متوسط و بهترین کارکنان را از منظر بهره‌وری دریابد. به عقیده نویسنده، علاوه بر جذب، حفظ و توسعه کارکنان برتر، سازمان باید به تصمیمات اخلاقی رهبران و کارکنان برتر خود نیز نیم‌نگاهی داشته باشد.

بنابراین سوال اساسی این پژوهش آن است که مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی استان یزد کدام‌اند؟

روش تحقیق

در این پژوهش از روش سنتزپژوهی استفاده شد. سنتزپژوهی^۱ که گاهی معادل فراتحلیل کیفی به کار می‌رود، ترکیب مشخصه‌های خاص مجموعه ادبیات تحقیق است. هدف سنتزپژوهی این است که تحقیقات تجربی را به منظور خلق تعمیم‌ها، ترکیب کند. تعمیم‌هایی که در آن، حد و مرزهای تعمیم نیز مشخص می‌شود. سنتزپژوهی سعی دارد تحقیقاتی را که پوشش می‌دهد، تحلیل کرده و تعارضات موجود در ادبیات آن را حل کند و موضوعات اصلی را برای تحقیقات آینده مشخص نماید (Cooper, Hedges & Jeffreyc, 2009). در این روش دانسته‌های مطالعات مختلف و شاید پراکنده که می‌توانند با نیازهای خاص میدان عمل مرتبط باشند، گردآوری شدند؛ سپس این دانسته‌ها با هم پیوند یافته و کل مجموعه دانش حاصله در قالبی متناسب با نیازهای کنونی، مورد ارزیابی، سازماندهی مجدد و تفسیر قرار می‌گرفتند. از این رو در این روش صرف کنار هم قرار دادن دانش‌های قبلی مدنظر نیست؛ بلکه بر ترکیب یافته‌های گوناگون در چارچوبی مشخص که روابط جدید را در پی دارد، مورد تاکید است (Shorts, 2008). از این رو حوزه پژوهش شامل کلیه مقالات علمی، منابع و مدل‌های پژوهشی در ارتباط با شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی می‌باشد. با توجه به ماهیت پژوهش در این تحقیق جامعه‌های آماری متفاوتی وجود دارد که به ترتیب هر یک بیان و تشریح می‌گردند. جامعه آماری در بخش اول شامل؛ کلیه مقاله‌ها مرتبط با شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی، اسناد و مدارک علمی می‌باشد. نمونه آماری این بخش شامل؛ کلیه اسناد و منابع مرتبط با موضوع به تعداد ۸۴ سند (۴۵ منبع داخلی و ۳۹ منبع خارجی) و ۱۰ نفر از متخصصان (براساس اشباع داده‌ها) می‌باشد. لذا روش نمونه‌گیری در

¹ . The research synthesis

این بخش، روش سرشماری (تمام شماری) می‌باشد. به عبارتی کلیه مقاله‌های مرتبط با شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی، اسناد و مدارک علمی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. بر این اساس روند بررسی مقالات و اسناد به ترتیب به این شرح است (کل مطالعات مرتبط با کلید واژه‌ها ۹۲ مورد، حذف مقالات نامرتب پس از بررسی عناوین ۸ مورد، بنابراین در این پژوهش ۸۴ مورد، مورد بررسی قرار گرفت (در شکل ۱ مراحل ورود مطالعات در این تحقیق قابل مشاهده است).



شکل ۱: نمودار مراحل گزینش، پالایش و سازماندهی مطالعات

در بخش دوم جامعه آماری شامل؛ کلیه متخصصان، اساتید دانشگاهی و نخبگان با مدرک و تجربه متناسب با موضوع می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به تعداد ۱۰ نفر (حد اشباع ۱۰ نفر) انتخاب شدند. در این بخش داده‌های مورد نظر از طریق مصاحبه به شکل نیمه‌ساختاری و با استفاده از یادداشت‌برداری گردآوری گردید. مدت زمان مصاحبه برای هر فرد ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بود سپس از دیدگاه‌های بیان شده تحلیل محتوی انجام شد. تحلیل محتوی تحقیقات کیفی از طریق فرایند طبقه‌بندی نظام‌مند، کدها و طبقات مستقیماً و به صورت استقرایی از داده‌های خام استخراج می‌شود که نمونه‌ای از کد گذاری اولیه مصاحبه به شرح جدول ذیل آمده است.

جدول ۱: نمونه‌ای از کد گذاری اولیه مصاحبه

مصاحبه شونده	متن مصاحبه‌ها	کدگذاریها
مصاحبه شونده ۱	مجموع توانمندیهای فردی قابل مشاهده و قابل اندازه گیری که برای عملکرد موفقیت آمیز فردی و سازمانی ضروری می باشد	- توانمندیهای فردی قابل مشاهده - توانمندیهای فردی قابل اندازه گیری

از آن جا که معیارهای دقت در تحلیل محتوی کیفی شامل اعتبار، انتقال پذیری و قابلیت تأیید می باشد. بنابراین جهت تعیین اعتبار از راهبرد بازبینی مشارکت کنندگان و بازبینی صاحب نظران و متخصصان استفاده شد. برای سنجش بازبینی مشارکت کنندگان علاوه بر بازگرداندن گفتار و تجربیات صاحب نظران و متخصصان در طول مصاحبه، متن کامل کدها و طبقات در اختیار ۳ نفر از متخصصان قرار گرفت و نظرات ایشان در اصلاح و یا تأیید مورد استفاده قرار گرفت. برای بررسی انتقال پذیری نیز متن کامل به همراه کدها و طبقات در اختیار سه تن از اعضا قرار گرفت. همچنین در ارتباط با تأیید پذیری فرایند تلاش گردید تا کلیه فعالیت‌ها به دقت ثبت گردد. جهت رعایت شرایط اخلاقی ضمن ایجاد جو صمیمی در گروه سعی گردید تا رضایت ایشان جهت شرکت در گروه جلب گردد.

در این پژوهش، برای مصاحبه نیمه سازمان یافته از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. بر این اساس ابتدا برای تعیین و تشخیص مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی پرسشنامه تهیه شد و سپس در اختیار اساتید راهنما و مشاوران قرار گرفت و سوالات مورد تغییر و تعدیل قرار گرفتند که پس از تأیید اساتید، پرسشنامه به تأیید ۳ نفر از متخصصین نیز رسید میزان ضریب توافق برابر ۰/۸۱ به دست آمد. سپس کلیه مقاله‌های مرتبط با شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی، اسناد و مدارک علمی تحلیل گردیدند.

یافته‌ها

در این پژوهش، از تحلیل مقاله‌های مرتبط با شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی، اسناد و مدارک علمی و مصاحبه با متخصصان استفاده شد. بر این اساس ابتدا برای تعیین و تشخیص مبانی مولفه‌ها و شاخص‌های سوالات تهیه شد و سپس در اختیار اساتید راهنما و مشاوران قرار گرفت و سپس سوالات مورد تغییر و تعدیل قرار گرفتند که پس از تأیید

اساتید، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با متخصصان در حوزه شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی انجام پذیرفت، سپس کلیه مقاله‌های مرتبط با آموزش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی، اسناد و مدارک علمی نیز مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحلیل مقاله‌های مرتبط با شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی، اسناد و مدارک علمی و مصاحبه با متخصصان در ادامه و به تفکیک آمده است.

جدول ۲: شکل ادغام شده و نهایی مضامین پایه‌ی مستخرج از تحلیل مقالات و اسناد و مدارک علمی شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی

مؤلفه	شاخص
ویژگی‌های فردی	دوراندیشی و تحول‌آفرینی، وظیفه‌شناسی، خودکنترلی، قاطعیت، بحث‌پذیری، رعایت کرامات انسانی، مشورت، قابلیت اطمینان، تعالی‌گرا، خودکنترل، منضبط، خودباوری، وجدان کاری و تعهد، ویژگیهای اخلاقی، ویژگیهای شخصیتی، خلاقیت، خود آگاهی، مدیریت زمان، کارآمدی، خود باوری، ارتباط نوشتاری، مهارت گفتگو، توانایی تصمیم‌گیری
دانش	مصلحت‌اندیشی، خردمند، دانشور، خبره، فرهیخته، دانش‌راهبردی، دانش تخصصی، دانش عمومی
مهارت	مهارت انسانی، مهارت فنی و مدیریتی، مهارتهای بین فردی، رهبری، ارتباطات، کار تیمی، انعطاف‌پذیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی، حل مساله و تصمیم‌گیری، مواجهه با فشار، نوآوری و تکنیکی و فنی، تعامل‌گرا، مشارکت‌جو، توسعه‌گرا، مشارکت‌جو، مهارت ادراکی، مهارت انسانی و ارتباطی، مهارت اجرایی، مهارت‌های ادراکی، مهارتهای ارتباطی، مشارکت و کار تیمی
ارزشها	ویژگی‌های اخلاقی، فراست سیاسی و بصیرت، بینش، مشتری‌مداری، توکل، تقوا، شاکر و مؤمن، منصف، عادل، مسئولیت‌پذیر، خدمتگزار، ارزش‌آفرین، عدالت، پایبندی به اصول اخلاقی، اسلامی بودن و مردمی بودن، خدمت‌گذاری صادقانه، تعهد کاری، تقوی، پایبندی به ارزش‌های اسلامی، امانت‌داری

در جدول شماره ۲ کدهای استخراج شده حاصل از ادغام مقالات و اسناد و مدارک علمی و منابع آمده است. در این بخش تلاش شده است تا کدها در قالب مضامین مرتب شوند. بنابراین بعد از مکتوب نمودن داده‌ها و با مطالعه مکرر و ثبت ایده‌های اولیه، تلاش گردید تا کدهای معنادار مشخص گردد و در نهایت شکل ادغام شده و نهایی مضامین پایه‌ی مستخرج از تحلیل‌ها در قالب جدول ۲ آمده است.

در ادامه به تحلیل یافته‌های حاصل از مصاحبه نیمه ساختارمند با متخصصان خواهیم پرداخت. در نهایت تعداد ۱۰ (حد اشباع ۱۰ نفر) مصاحبه انجام پذیرفت که متن مصاحبه‌ها و کدگذاریها به تفکیک در جداول زیر آمده است.

جدول شماره ۳: ترکیب کدهای مستخرج شده از مصاحبه نیمه ساختارمند

مؤلفه	شاخص
مهارت	مهارت‌های تکنیکی، مهارت‌شناختی، مهارت انسانی، ادغام فرهنگ سازمانی، ارزیابی نیازها، برنامه‌های توسعه فردی، بازاریابی برنامه‌های توسعه منابع انسانی، آنالیز هزینه فایده، یادگیری آسان، روابط عمومی بسیار قوی، توانایی حل اختلافات، داشتن قدرت تصمیم‌گیری، اخلاق محور بودن، نظم و انضباط، مهارت‌های فنی، مهارت‌های ادراک، مهارت استراتژیک
ویژگی‌های فردی	مهارت حل مسئله، مهارت ایده‌پردازی، مهارت ارتباطی، مهارت زمانبندی فعالیتها، مهارت خودآنگیزی، مهارت ارتباطات قوی، مهارت توانایی حل اختلاف، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت اخلاق‌گرایی، مهارت نظم و سازماندهی نیروها و پتانسیل‌ها مانند مهارت‌های تخصصی، برآورد (هزینه، زمان)، توسعه مهارت‌ها، زبان بدن در گفتگو، آمادگی ذهنی قبل از شروع گفتگو، کنار گذاشتن حواس پرتی، شناخت شنونده خوب، مختصر و مفید صحبت کردن، زیاد به جزئیات نپرداختن، مهارت درست انجام دادن کار، تقویت حس همدردی، گوش کردن با تمرکز، توسعه مهارت
دانش	دانش بکارگیری سرمایه‌های انسانی، پایش دانش موجود در محیط بیرون و درون سازمان، مورد تحلیل قرار دادن دانش موجود، گزینش دانش موجود، کسب دانش موجود با استفاده از ابزارها و ساز و کارهای مرتبط و از دسترس خارج شدن دانش نامرتبط، به اشتراک گذاشتن دانش کسب‌شده از طریق فعالیت‌هایی چون رسمی-ساز، کدگذاری و سازمان‌دهی، تبدیل شدن دانش کسب‌شده به محصولات یا به ارزش خلق‌شده برای مشتری، دانش اصول، مهارت‌ها، وظایف کاری، توانایی انجام کار، توانایی برقرار ارتباط در سازمان، خلاقیت و نوآوری در انجام کار، دانش درست انجام دادن کار، دانش مربوط به مشتری، دانش و آگاهی لازم در ارتباط با احترام و تکریم ارباب و رجوع، دانش نحوه پاسخگویی سریع و دقیق به ارباب و رجوع
ارزش‌ها	توجه به نقش و جایگاه نیروی انسانی، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری و تعهد، تدوین نظام حقوق و دستمزد، رعایت عدالت در پرداخت دستمزدها، تدوین نظام ارزیابی کارکنان، تبدیل توانائیهای بالقوه به بالفعل، ارزش ویژه نقش، جایگاه نیروی انسانی، استراتژی، مزایا، ایمنی، مسئولیت، آموزش و توسعه، رضایتمندی، استخدام، انتخاب، انطباق و پاداش، احترام و کرامت، اعتماد و صداقت، ارزش‌های مادی، ارزش‌های معنوی، ارزش‌های اجتماعی، اخلاق‌مداری، پایبندی به اهداف سازمانی، خلاقیت و نوآوری، تاکید بر ارزش‌های محوری و پایدار، توجه به اصول و هنجارهای صحیح در سازمان



نمودار ۱: شکل ادغام شده و نهایی مضامین پایه‌ی مستخرج از تحلیل مقالات و اسناد و مدارک علمی و مصاحبه نیمه ساختارمند بطور کلی

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی بود. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن دارد که مولفه‌ها شایستگی-های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل ۴ مولفه ویژگی‌های فردی (۳۶ شاخص)، دانش (۱۶ شاخص)، مهارت (۲۳ شاخص) و ارزش (۳۶ شاخص) می‌باشد. یافته‌های حاصل از این پژوهش در خصوص شایستگی‌های منابع انسانی با یافته‌های تحقیقات زیر همخوانی دارد.

ویژگی‌های فردی: نتایج حاصل از این بخش با نتایج عبداللهی و همکاران (Abdollahi, 2016؛ باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور (Babashahi, Yazdani, Tahmasebi, RajabPour, 2017) الوانی، اردلان، محمدی‌فاتح (Alvani, Ardlan and Mohammadi, 2016) عسکری و همکاران (Askari, Nikukar & Safari, 2015) در، حبیبی و بهرامی نسب (Dorri, Habibi, BahramiNasab, 2015) همسو می‌باشد. در این ارتباط مصاحبه شونده (p2) معتقد است که ویژگی‌های فردی کلیدی منابع انسانی شامل مهارت‌هایی چون؛ ارتباطات قوی، توانایی حل اختلاف، تصمیم‌گیری، اخلاق‌گرایی، نظم و سازماندهی نیروها و پتانسیل‌ها مانند مهارت‌های تخصصی، برآورد (هزینه، زمان)، که توسعه مهارت از مهمترین توانایی‌های فردی کلیدی می‌باشد، چرا که داشتن دانش تنها در بهترین حالت فقط به ما امکان انتقال آن دانش را فراهم می‌آورد بدون هیچ اجرایی. همچنین مصاحبه شونده پنجم (p5) معتقد است که ویژگی‌های فردی کلیدی منابع انسانی شامل ایده پردازی، مهارت ارتباطی و مهارت درست انجام دادن کار در سازمان می‌باشند.

شایستگی دانشی: نتایج حاصل از این بخش با باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب-پور (Babashahi, Yazdani, Tahmasebi, RajabPour, 2017) عسکری و همکاران (Askari, Nikukar & Safari, 2015) و در، حبیبی و بهرامی نسب (Dorri, Habibi, BahramiNasab, 2015) همسو می‌باشد. در این ارتباط مصاحبه شونده (p1) معتقد است که دانش مهم و کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل دانش بکارگیری سرمایه‌های انسانی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد و مصاحبه شونده (p3) معتقد است که دانش مهم و کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی دانش اصول، مهارت‌ها و وظایف کاری است و در نهایت مصاحبه شونده (p6) معتقد است که دانش مهم و کلیدی منابع انسانی در

دستگاه‌های اجرایی شامل دانش مربوط به مشتری، دانش و آگاهی لازم در ارتباط با احترام و تکریم ارباب و رجوع، دانش نحوه پاسخگویی سریع و دقیق به ارباب و رجوع می‌باشد.

شایستگی مهارتی: نتایج حاصل از این بخش با باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور (Babashahi, Yazdani, Tahmasebi, RajabPour, 2017) و همکاران (Askari, Dorri, Habibi, Nikukar & Safari, 2015) و دری، حبیبی و بهرامی نسب (Dorri, Habibi, BahramiNasab, 2015) همسو می‌باشد. در این ارتباط مصاحبه شونده (p1) معتقد است که کارکنان برای انجام وظایف خود نیازمند شایستگی و توانمندی‌هایی می‌باشند که تحت عنوان مهارت‌های کلیدی بیان می‌شوند. البته این مهارت‌ها در رده‌های مختلف سازمانی نسبت‌های مختلف دارند بطور کلی این مهارت‌ها عبارتند از: مهارت‌های تکنیکی: شامل مهارت‌های الزامی برای انجام وظایف خاص است، مهارت شناختی: دانش لازم برای انجام وظایف خاص است و مهارت انسانی: مهارت مورد نیاز برای درک، برانگیختن و برقراری ارتباط موثر با افراد (مافوق، زیر دست، همکار، مشتری و...) می‌باشد و مصاحبه شونده (p7) معتقد است که مهارت‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل؛ مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراک و مهارت‌های فنی می‌باشد.

شایستگی ارزشی: نتایج حاصل از این بخش با عبداللهی و همکاران (Abdollahi, 2016) الوانی، اردلان، محمدی‌فاتح (Alvani, Ardalan and Mohammadi Fateh, 2016) و همکاران (Askari, Nikukar & Safari, 2015) و دری، حبیبی و بهرامی نسب (Dorri, Habibi, BahramiNasab, 2015) راسول (Rothwell, 2012) همسو می‌باشد. در این ارتباط مصاحبه شونده (p7) معتقد است که ارزش‌های کلیدی منابع انسانی شامل تعهد و مسئولیت-پذیری، پاسخگو بودن در قبال تصمیم‌های اخذ شده و وظایف محوله توأم با وفاداری و دلسوزی، اخذ تصمیمات صحیح، منطقی و به موقع، وفاداری و تعلق خاطر به سازمان، ترجیح دادن منافع سازمان به منافع شخصی، ارتقای توانمندی‌های شخصی و بکارگیری دانش و مهارت کسب شده در انجام وظایف فردی و گروهی است و مصاحبه شونده (p7) معتقد است که ارزش‌های کلیدی منابع انسانی شامل تاکید بر ارزش‌های محوری و پایدار، توجه به اصول و هنجارهای صحیح در سازمان هستند.

References

- Abdollahi, M; FathiVajargah, K; Pourzahir, A T & Rahimian, H. (2016) The educational managers' competencies and human resource development. *Journal Management System*, 6, 4(24);21-51. [in Persian]
- Ahmadi, S. A. A; Sobhani, F; Darvish, F and Kobra, H. (2015). Designing and Explaining the Conceptual Model of Human Resource Competencies in Nahj al-Balagheh Using Content Analysis Technique and ISM .. *Basij Strategic Studies Quarterly*, 17 (64), 27-55.[in Persian]
- Alvani, S M, Ardalan, O and Mohammadi Fateh, A (2016) "Designing and Developing an Appropriate Model of Commanders and Command Competencies in the Army Organization Using Imam Khamenei's Approach", *Human Resource Management Research University Comprehensive Imam Hussein (AS)*; 8,1 (23) 30-1.[in Persian]
- Askari, N. Nikukar, G, Safari, H. (2015). Competency Model of Islamic Republic of Iran Managers Based on Perspective Document 1404" *Two Management Quarterly in Islamic University*, 4th year [in Persian]
- Babashahi, J; Yazdani, H; Tahmasebi, R & RajabPour, E.(2017). Designing of Competency model for knowledge workers in RIPI. *Human Resource Management in Oil Industry*. 8 (32) :3-24.[in Persian]
- Bardbar, Gh & etc. (2014). Prediction of Research Process in Human ResourceManagement by Using Time Series Analysis. *Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hussein University of Technology, 6, 4, 1-4.[in Persian]
- Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., & Batarlienė, N. (2016). Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector: Lithuanian Case Study. *Procedia Engineering*, 134, 336-343.
- Cooper, H, Hedges, L, V., Jeffrey, G., V., (2009). *The Handbook of Research Synthesis and Meta-Analysis* .Second Edition, ISBN: 978-0-87154-163-5.
- Dorri B, Habibi M, Bahrami nasab M. (2015). Identifying Strategic Competencies of Top Managers in Petrochemical Industry. *Human Resource Management in Oil Industry*. 2015; 6 (23) :217-242.[in Persian]
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing. Pp:65-99.
- Guan, Y., Yang, W., Zhou, X., Tian, Z., & Eves, A. (2016). Predicting Chinese human resource managers' strategic competence: Roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 116-124.
- Hagler, D., & Wilson, R. (2013). Designing nursing staff competency assessment using simulation. *Journal of Radiology Nursing*, 32(4), 165-169.
- Haj Karimi, A A; Rezaeian, A; Hadizadeh, A and Bonyadi Naeini, A. (2011). Designing Competencies Model for Public Sector HR Managers

- in Iran. Quarterly Perspective on Public Administration, 2, 8, 23-43. [in Persian]
- Idi, Mohammad; Pirzadian, Mohsen and Namdarjoumi, Ehsan. (2015). The Study of Competitive Barriers in Organizations "Case Study, Ilam State University Staff. National Conference on Key Issues in Management and Accounting Sciences, Gorgan, Iran. [in Persian]
 - Jafari, F. Danesh, M and Ziauddin, M. (2015). Explain the importance of surrogacy in human resource management; focusing on developing competencies. 5th National Conference and Third International Conference on Accounting and Management, Tehran, Premier Services Company. [in Persian]
 - Javid Mehr, M; AmiriJami, H and Akbari, A. (2015). Managing managers by reflecting on public competencies. The First International Conference on the Role of Islamic Revolution Management in the Geometry of the Power of the World System (Management, Politics, Economics, Culture, Security, Accounting), Tehran. [in Persian]
 - Khasii, F. (2015). Investigating the relationship between meritocracy and employee empowerment by considering the mediating role of organizational culture. International Conference on Management, Economics and Industrial Engineering, Tehran, Institute of Managers Idea Pardaz, Vira. [in Persian]
 - Najafpour Shahani, F and Hosseinpour, M (2015). Future Research Approach to Identifying Human Resources Competencies Required by the Exceptional Education Organization of Khuzestan Province, Second National Conference on Sustainable Development in Educational and Psychological Sciences, Social and Cultural Studies, Tehran, Soroush Hekmat Mortazavi Islamic Studies and Research Center, Mehr Institute of Higher Education Arvand, Center for Sustainable Development Solutions. [in Persian]
 - Pasternack, J. R., Dadiz, R., McBeth, R., Gerard, J. M., Scherzer, D., Tiyyagura, G., & Kessler, D. (2016). Qualitative Study Exploring Implementation of a Point-of-Care Competency-Based Lumbar Puncture Program Across Institutions. Academic pediatrics.
 - Ranjbar, M; Khaif Elahi, A; Danaei Fard, H and Fani, A, A. (2015). Designing Managers' Competency Model in Health Sector (Foundation Data Strategy Theory Approach), International Conference on Research in Behavioral and Social Sciences, Turkey - Istanbul, Institute of Ideal Managers, Capital of Ilya. [in Persian]
 - Rasouli, R & Harmati, S. (2016) "Investigating the Role of Human Resources as Social Capital in the Development of the Country" Second International Conference on Management, Economics and Development, Tehran.[in Persian]
 - Resuli, R & Salehi, A, (2018) "Advanced Human Resource Management", Payame Noor University Press, Fifth Edition.[in Persian]

- Rothwell, W. J. (2012). Competency-Based Human Resource Management. *The Encyclopedia of Human Resource Management: HR Forms and Job Aids*, 45-47.
- Rudy, S., Rooney, V., & Westley-Hetrick, E. (2015). Mock Codes in a Radiology Department for Systems Improvement and Staff Competency. *Journal of Radiology Nursing*, 34(4), 193-199.
- Rugen, K. W., Speroff, E., Zapatka, S. A., & Brienza, R. (2016). Veterans Affairs Interprofessional Nurse Practitioner Residency in Primary Care: A Competency-based Program. *The Journal for Nurse Practitioners*, 12(6), e267-e273.
- Sepahvand, R; Vahdati, H; Ismaili, M, R and RahimiAghdam, S. (2016). Designing a Sustainable Competitive Advantage Model Based on Human Capital Competency in the Insurance Industry, *Journal of Human Resource Management Research*, 8, 1 (23), 208-179. [in Persian]
- Shorts Edmund C. (2008). *Curriculum Studies Methodology*: Translated by Mahmoud Mehr Mohammadi, Tehran Post Publication and Educational Studies Institute. [in Persian].
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Gilbert, B.A. (2010). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37 (5): 1390-1412.
- Tavakoli, A and BozorgHaddad, E. (2015). Developing a Competency Model for Public Sector Managers Based on the Good Governance Paradigm. *International Conference on Management Economics and Social Sciences*, Spain. [in Persian]