



Elucidating Competency-Based Human Resource Management Indicators With A Cultural Approach (Case Study: Electronic Commerce Development Center)

Ameneh Mohammadi Yazdi¹, Naser Mirsepasi^{2*}, Morteza Mousakhani³, Fariba Hanifi⁴

(Received Date: 2023/11/21 - Accepted Date: 2024/08/26)

Abstract

The present study aimed to elucidate the indicators of competency-based human resource management (HRM) with a cultural approach at the Electronic Commerce Development Center. In terms of purpose, the research is applied, and with respect to the nature of the data, it adopts a qualitative methodology. The study population consisted of experts in the fields of human resource management and competency studies, including managers and specialists of the Electronic Commerce Development Center, as well as several experienced faculty members. All participants held a Master's or Ph.D. degree, possessed more than 20 years of professional experience, and had scholarly records including published books and peer-reviewed articles in the areas of HRM and competency. Participants were selected through purposive sampling using the snowball technique, and sampling continued until theoretical saturation was achieved, resulting in a final sample of ten experts. Data were collected through semi-structured interviews comprising ten questions. The interview data were analyzed using a three-stage coding process (open, axial, and selective coding) and systematically organized with MAXQDA software. The findings revealed that, out of 165 initial indicators extracted during the open coding stage, 43 components were identified and categorized into six principal factors at the axial coding stage. These factors collectively provide a coherent and integrative framework for explaining competency-based human resource management indicators within a cultural approach.

Keywords: Management, Human Resource Management, Competency, Cultural Approach, Development.

¹PhD Student, Department of Management and Accounting, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
mohammadiyazdi4@gmail.com

² Professor, Department of Management and Accounting, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
(Corresponding Author: nmirsepasi@srbin.ac.ir)

³ Professor, Department of Management and Accounting, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
mousakhani@srbiau.ac.ir

⁴Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran
f.hanifi95@gmail.com



تبیین شاخص‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی با رویکرد فرهنگی (مطالعه موردی: مرکز توسعه تجارت الکترونیک)

آمنه محمدی‌یزدی^۱، ناصر میرسپاسی^۲، مرتضی موسی‌خانی^۳، فریبا حنیفی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۳۰ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۰۵)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین شاخص‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی با رویکرد فرهنگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک انجام شد. روش به‌کارگیری از حیث هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، کیفی است. جامعه مطالعه را خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و شایستگی شامل مدیران و کارشناسان مرکز توسعه تجارت الکترونیک و نیز برخی از اعضای هیأت‌علمی باتجربه تشکیل دادند که همگی دارای مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد یا دکتری، بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت، و سوابق علمی شامل تألیف کتاب و انتشار مقاله در حوزه مدیریت منابع انسانی و شایستگی بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و با بهره‌گیری از تکنیک گلوله‌برفی انجام شد و تعداد ۱۰ نفر تا دستیابی به اشباع‌نظری انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مشتمل بر ۱۰ سؤال بود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی)، تحلیل و در نرم‌افزار Maxqda سازمان‌دهی شد. یافته‌های نشان داد از میان ۱۶۵ شاخص اولیه استخراج‌شده، در مرحله کدگذاری محوری، ۴۳ مؤلفه در قالب ۶ عامل اصلی شناسایی و طبقه‌بندی شد که چارچوبی منسجم برای تبیین شاخص‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی با رویکرد فرهنگی فراهم می‌آورد.

واژگان کلیدی: مدیریت، منابع انسانی، شایستگی، رویکرد فرهنگی، توسعه.

mohammadiyazdi4@gmail.com
nmirsepasi@srbin.ac.ir
mousakhani@srbiau.ac.ir
f.hanifi95@gmail.com

^۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
^۲. استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
^۳. استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
^۴. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران



مقدمه

با ظهور مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ میلادی، نگاه به منابع انسانی در سازمان‌ها تحولی بنیادین یافت و مدیریت آن به‌عنوان رویکردی جامع برای اداره‌ی دارایی‌های کلیدی سازمان یعنی نیروی انسانی مطرح شد. منابع انسانی، یکی از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان، نقش حیاتی در تحقق اهداف استراتژیک، ارتقای کارایی و کیفیت خدمات سازمانی می‌تواند داشته باشد. با جهانی شدن تجارت و پیچیده‌تر شدن محیط‌های کاری، مدیریت منابع انسانی به ابزاری کلیدی برای هدایت سازمان‌ها در محیط‌های پویا و رقابتی بدل شده است (کریمی و احمدی، ۱۴۰۰). اگرچه اغلب غیرمشهود است، همانند موتورخانه کشتی نقشی حیاتی در حرکت سازمان به سمت اهداف آن ایفاء می‌کند. کارکنان، مسئول اجرای اصلاحات، ارائه خدمات عمومی با کیفیت، اجرای قانون و ایجاد نوآوری هستند و موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی به دانش، مهارت و انگیزه آنان وابسته است و تحت‌تأثیر سیاست‌ها و اقدامات مدیریتی در حوزه توانمندسازی و شایستگی‌های منابع انسانی شکل می‌گیرند و از عوامل اصلی ارتقای عملکرد سازمان به شمار می‌آیند (Becker & Gerhart, 2008). سازمان‌ها ملزم‌اند با توجه به الزامات محیط بازار و نیازهای متغیر، در جذب، آموزش و نگهداری نیروی انسانی متخصص و شایسته اهتمام ورزند (محمدی و لعلی، ۱۴۰۰). تحقیقات نشان می‌دهد که عدم تناسب میان مهارت‌های آموخته شده دانشگاهی و نیازهای واقعی بازار کار و عدم کسب شایستگی‌های لازم، یکی از دلایل افزایش نرخ بیکاری در میان فارغ‌التحصیلان است (Bos-Nehles, Bondarouk & Nijenhuis, 2017). شایستگی‌های منابع انسانی، ترکیبی از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های موردنیاز برای انجام اثربخش وظایف سازمانی است و ایجاد آن مستلزم فراهم آوردن شرایطی است که کارکنان بتوانند دانش و مهارت‌های خود را در پاسخ به نیازهای نوبین بازار به کار گیرند (صالحی‌عمران و عین‌خواه، ۱۴۰۰). با وجود اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی، مطالعات نشان می‌دهند که حمایت ناکافی مدیران و فقدان فرصت‌های عملی برای به‌کارگیری مهارت‌ها موجب می‌شود کمتر از ۲۰ درصد کارکنان واجد شرایط دوره‌های آموزشی شرکت کنند و حدود ۶۰ درصد مهارت‌های یادگرفته شده حداکثر سه ماه پس از دوره، به دلیل فقدان شرایط مناسب در محیط کار، از بین برود (عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷). این مسائل، شکاف میان طراحی نظری و اجرای عملی سیاست‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را نشان می‌دهد و ضرورت شناسایی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را برجسته می‌سازد.

مرکز توسعه تجارت الکترونیک، به‌عنوان نهادی کلیدی در تسهیل تجارت خارجی و ارتقای تولید و توسعه اقتصادی کشور، با مسئولیت‌های حیاتی در حوزه صادرات غیرنفتی، نیازمند مدیریت منابع انسانی شایسته و متناسب با نیازهای بازار جهانی است. ضعف در نظارت، سوءمدیریت منابع و مقاومت در برابر تغییر می‌تواند پیامدهای گسترده اقتصادی به‌همراه داشته باشد. توجه به آموزش مستمر کارکنان، آشنایی با فناوری‌های پیشرفته و بهره‌گیری از سرمایه‌های فکری سازمان، به‌ویژه در شرایط تحریمی، ضروری است



تا مرکز بتواند با تحولات بازار جهانی همگام باشد و عملکرد خود را بهینه سازد. بر این اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش است: شاخص‌های توسعه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی با رویکرد فرهنگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک کدامند و چگونه می‌توان آن‌ها را شناسایی و تبیین کرد؟

مبانی نظری

توسعه منابع انسانی، فرایندی نظام‌مند و مستمر است که با هدف ارتقای توانمندی‌ها، دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های کارکنان در سازمان‌ها انجام می‌شود و عملکرد فردی و جمعی را بهبود می‌بخشد. در محیط‌های پیچیده و رقابتی امروز، سازمان‌ها برای بقا و کسب مزیت رقابتی نیازمند مدیریت منابع انسانی هستند که بتواند توانایی‌های نیروی انسانی را به سطحی هماهنگ با اهداف استراتژیک برساند. توسعه منابع انسانی نه تنها شامل آموزش رسمی و برنامه‌های آموزشی است، بلکه به ایجاد فرهنگ یادگیری، توانمندسازی و مشارکت فعال کارکنان نیز می‌پردازد و در نتیجه موجب افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی و پاسخ‌گویی بهتر به تحولات محیطی می‌شود (کارشکی، ۱۴۰۰). یکی از وجوه اساسی توسعه منابع انسانی، تعامل میان فرایندهای یادگیری و کاربرد عملی دانش است. دانش و مهارت‌هایی که در فرایندهای توسعه به کارکنان منتقل می‌شوند، باید با نیازهای واقعی سازمان و تغییرات محیطی هماهنگ باشد تا اثرگذاری واقعی داشته باشد. این هماهنگی مستلزم برنامه‌ریزی راهبردی، ارزیابی مستمر نیازهای آموزشی و طراحی نظام آموزش انعطاف‌پذیر است. بدون چنین برنامه‌ریزی، فعالیت‌های توسعه منابع انسانی صرفاً به انباشت دانش محدود می‌شود و اثرات پایدار بر عملکرد سازمان نخواهد داشت (McDowall & Saunders, 2010). این تبیین شامل بُعد فرهنگی و رفتاری نیز هست. سازمان‌هایی که فرایندهای توسعه منابع انسانی را با درک عمیق از ارزش‌ها و باورهای فرهنگی سازمان طراحی می‌کنند، موفق‌تر عمل می‌کنند. مشارکت فعال کارکنان، پذیرش مسئولیت فردی و تعهد مدیران به توسعه کارکنان، نقش حیاتی در تحقق اهداف سازمانی دارند. در این رویکرد، توسعه منابع انسانی به ابزاری استراتژیک برای تثبیت سرمایه انسانی به‌عنوان سرمایه‌ای پایدار و منبع اصلی مزیت رقابتی سازمان تبدیل می‌شود (Mitchell & Boak, 2009).

مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی، شامل چهار بُعد اصلی دانش، نگرش، مهارت و رفتار است که هر یک نقش مکمل در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی ایفاء می‌کنند. تغییر در سطح دانش نخستین و بنیادی‌ترین مرحله است و بدون ایجاد دانش مناسب، سایر ابعاد توسعه منابع انسانی شکل نمی‌گیرد. این دانش نه تنها به معنای انباشت اطلاعات نیست، بلکه به سازمان‌دهی دانش، تعیین منابع یادگیری و توسعه توان تحلیل و تصمیم‌گیری کارکنان اشاره دارد (شکرانی، برومند و خدایاری، ۱۴۰۰). دانش‌افزایی صحیح، پایه‌ای برای تغییر نگرش، رفتار و مهارت‌های عملی محسوب می‌شود. بُعد دوم مؤلفه‌ها، نگرش است که با تغییر دانش شکل می‌گیرد و بر رفتار، تصمیم‌گیری و پاسخ‌های شناختی و عاطفی کارکنان اثر می‌گذارد. نگرش‌های



منطقی، علمی و استراتژیک موجب می‌شوند کارکنان بتوانند با محیط‌های پیچیده سازگار شده و رفتارهای اثربخش داشته باشند. تغییر نگرش نیازمند آموزش مستمر، بازخورد مستدل و فرصت برای تجربه عملی است تا با تثبیت رفتارهای حرفه‌ای همراه شود (احمدی، احمدی و ضامنی، ۱۴۰۰). بعد سوم و چهارم شامل مهارت‌ها و رفتارهاست که حاصل تثبیت دانش و نگرش در عمل هستند. تمرین، تکرار و تجربه عملی موجب ایجاد مهارت‌های فردی و جمعی می‌شود و رفتارهای مطلوب سازمانی را شکل می‌دهد. توانایی کارکنان در اعمال دانش و نگرش خود در شرایط واقعی، نشانگر موفقیت فرایند توسعه منابع انسانی است. این مؤلفه‌ها چارچوبی جامع برای توانمندسازی کارکنان و ایجاد عملکرد سازمانی پایدار فراهم می‌آورند و سازمان را قادر می‌سازند مزیت رقابتی واقعی کسب کند.

عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی، شامل حمایت مدیران، مشارکت فعال کارکنان، تعیین اهداف روشن، ارائه بازخورد مستمر و ایجاد انگیزه برای یادگیری و به‌کارگیری دانش است. حمایت مدیران در سطح تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و ایجاد فرصت‌های یادگیری، اثر مستقیم بر موفقیت برنامه‌های توسعه منابع انسانی دارد. بدون تعهد و مشارکت مدیران، کارکنان انگیزه کافی برای یادگیری و به‌کارگیری مهارت‌ها نخواهند داشت و فعالیت‌های توسعه منابع انسانی محدود به فعالیت‌های رسمی و سطحی باقی می‌ماند (اکرامی و رجب‌زاده، ۱۳۹۰). مشارکت فعال کارکنان نیز عامل کلیدی در اثرگذاری توسعه منابع انسانی است. کارکنان باید بتوانند نیازهای آموزشی خود را با اهداف سازمان هم‌سو کنند و در فرایندهای یادگیری مشارکت عملی داشته باشند. این مشارکت موجب تثبیت یادگیری، افزایش تعهد و بهبود عملکرد فردی و تیمی می‌شود. بازخورد مؤثر و سازوکارهای ارزیابی نیز به کارکنان کمک می‌کند تا پیشرفت خود را ارزیابی و نقاط ضعف را اصلاح کنند (Nivlouei, 2014). علاوه بر این، فرهنگ سازمانی و باورهای مشترک، تعیین‌کننده چارچوب کلی توسعه منابع انسانی هستند. سازمان‌هایی که ارزش‌های یادگیری، مشارکت و نوآوری را ترویج می‌کنند، محیطی فراهم می‌آورند که کارکنان بتوانند دانش و مهارت خود را به‌طور مؤثر به‌کار گیرند. به‌طور خاص، عوامل انسانی، مدیریتی و فرهنگی در کنارهم، موفقیت برنامه‌های توسعه منابع انسانی را تضمین می‌کنند و سازمان را در دستیابی به اهداف راهبردی توانمند می‌سازند.

پیشینه پژوهش

- (کوشکی‌چهرمی، ۱۴۰۰)، پژوهشی با عنوان «شنا سایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی جهت موفقیت در بحران کرونا با رویکرد کسب و کار دیجیتال»؛ انجام داد. منابع انسانی دیجیتال از مهمترین عوامل توسعه کسب و کارهای دیجیتال است و برای موفقیت در حوزه دیجیتال، مدیران منابع انسانی نیازمند تجهیز خود به شایستگی‌هایی هستند که به دو بخش نرم و سخت قابل تقسیم است. برای موفقیت در حوزه منابع انسانی، تغییراتی در سیستم‌های منابع انسانی، شامل استخدام، ارزیابی عملکرد، توسعه و



جبران خدمت نیز بایستی ایجاد شود تا بتوان الگوی هماهنگ مدیریت منابع انسانی را به بهترین شکل مستقر و توسعه داد و به کمک فناوری، بحران ناشی از کرونا را با حداکثر بهره‌وری مدیریت کرد.

- (هاشمیه‌انارکی و همکاران، ۱۴۰۰)، به بررسی «طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان»، پرداخته‌اند. پژوهش از نظر هدف و چگونگی گردآوری داده‌ها، در گروه آمیخته طبقه‌بندی شد. برای تعیین شایستگی‌های فردی مرتبط با هر یک از قابلیت‌ها، نظرات خبرگان در قالب ماتریس‌های مقایسه‌ی زوجی جمع‌آوری و با استفاده از مدل تصمیم‌های چندمعیاره‌ی فازی تجزیه و تحلیل گردید. نتایج نشان داد که از میان ۲۳ عنوان شایستگی‌های شناسایی شده، ۱۲ شایستگی کارکنان شامل: آینده‌نگری و تفکر راهبردی، پایش محیطی، مشارکت‌سازی، مدیریت مالی، مدیریت فناوری، مدیریت مذاکره و متقاعدسازی، مدیریت تعارض، سازمان‌دهی و هماهنگی، دانش و مهارت حرفه‌ای، کار تیمی، آگاهی سازمانی، درک و آگاهی سیاسی، مجموعاً بیش از ۸۲ درصد بر تحقق راهبردهای سازمان و منابع انسانی تأثیر دارد.

- (ملکی و حسونوند، ۱۴۰۰)، تحقیقی با عنوان «طراحی مدل شایستگی‌های منابع انسانی جهت تحقق گام دوم انقلاب» انجام دادند. نتایج نشان داد که این شایستگی‌ها عبارت‌اند از: شایستگی‌های فردی شامل شایستگی اخلاقی، مکتبی، معنوی، نگرشی و عمومی و شایستگی‌های رفتاری، مدیریتی، ارتباطی و تخصصی است. مدیران و منابع انسانی با بهره‌گیری از یافته‌های این تحقیق می‌توانند با انتخاب کارکنان دارای شایستگی‌ها و آموزش کارکنان جهت کسب شایستگی‌های عنوان شده، در راستای تحقق اهداف گام دوم انقلاب قدم بردارند.

- (منشگر و عباسی، ۱۳۹۵)، پژوهشی با محور «آسیب‌شناسی و راهکارهای حمایت مدیران از بالندگی و توسعه منابع انسانی» انجام دادند. جامعه آماری شامل ۳۱۵ نفر از کارکنان سازمان منطقه آزاد کیش و ۲۱ نفر از مدیران سازمان مذکور بود که بر طبق جدول کرجسی و مورگان و همچنین از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۱۷۵ نفر به عنوان حجم‌نمونه کارکنان و ۲۱ نفر به سان حجم‌نمونه مدیران انتخاب شدند. روش تحقیق، توصیفی+پیمایشی بود. نتایج نشان داد که موانع اساسی در زمینه حمایت از مدیران عبارت‌اند از: شناخت ناکافی، عدم اعتقاد به ارتقاء از طریق دوره‌های آموزشی، نگرش منفی مدیران نسبت به دوره‌های آموزش، عدم آشنایی کامل به بعد تخصصی آموزش، نگرش منفی مدیران نسبت به حضور کارکنان، فرعی و اختیاری دانستن دوره‌های آموزشی، نظام انگیزشی نامناسب، نامناسب بودن ساعات برگزاری، حجم زیاد کاری کارمند، وجود قوانین دست و پاگیر است و راهکارهایی برای غلبه بر این آسیب‌ها به مثابه برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران، فرهنگ‌سازی برای آموزش، الزام و تعهد عملی مدیران برای آموزش، برگزاری جلسات توجیهی برای مدیران، نظارت و ارزیابی عملکرد مدیران در حیطه آموزش، تشویق مدیران فعال، تدوین مقررات حمایتی، درگیر کردن مدیران در فرایند آموزش پیشنهاد شده است.



- (Yang & Lew, 2020)، با عنوان « *Implementing Sustainable Human Resources Practices: Leadership Style Matters* » انجام دادند. یافته‌های این پژوهش، رابطه مثبت بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. همچنین سرمایه‌گذاری در مجموعه‌ای از شیوه‌های منابع انسانی، می‌تواند اهداف سازمانی را ارتقاء دهد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که اجرای برخی از سبک‌های رهبری اثرات تعدیل‌کننده و قابل توجهی بر روی شایستگی‌های منابع انسانی و پس از آن بر روی اثربخشی سازمانی دارند.

- (Corlett et al., 2018)، در تبیین « *Identity As A Foundation For Human Resource Development* » نقش ویژگی‌های شخصیتی افراد در توسعه آن‌ها را مطالعه کردند. در این پژوهش نشان داده شد که ابعاد مختلف شخصیتی از جمله هویت اجتماعی، هویت کاری و هویت گفت‌وگویی بایستی به عنوان پایه و اساس طراحی فرایندهای توسعه سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

- (Nieves & Quintana, 2027)، در « *Human Resource Practices And Innovation In The Hotel Industry: The Mediating Role Of Human Capital* » با بررسی ۱۰۹ شرکت فعال در زمینه صنعت در اسپانیا نشان دادند که روش‌های استخدام و گزینش، نوآوری و خلاقیت در عملکرد و روش‌های مدیریت سرمایه انسانی در توسعه شایستگی مدیران و منابع انسانی مؤثر است.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، کیفی است. رویکرد کیفی به دلیل ماهیت اکتشافی موضوع و ضرورت استخراج شاخص‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی با رویکرد فرهنگی انتخاب شد. جامعه مورد مطالعه را خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و شایستگی تشکیل دادند که شامل مدیران و کارشناسان مرکز توسعه تجارت الکترونیک و نیز برخی از اعضای هیأت علمی باتجربه بودند. معیارهای انتخاب خبرگان شامل دارا بودن مدرک کارشناسی ارشد یا دکتری، بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت و برخورداری از سوابق علمی و پژوهشی در حوزه مدیریت منابع انسانی و شایستگی بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با بهره‌گیری از تکنیک گلوله برفی انجام شد و فرایند انتخاب مشارکت‌کنندگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت که در نهایت ۱۰ نفر به عنوان نمونه نهایی پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته مشتمل بر ۱۰ سؤال بود که پس از مطالعه عمیق مبانی نظری و پیشینه پژوهش طراحی شد. مصاحبه‌ها با هماهنگی قبلی در محل کار مشارکت‌کنندگان انجام گرفت و با کسب رضایت آگاهانه، مکالمات از طریق دستگاه ضبط صوت ثبت گردید تا دقت در استخراج داده‌ها تضمین شود. فرایند انجام مصاحبه‌ها به صورت تدریجی و هم‌زمان با تحلیل داده‌ها صورت گرفت تا امکان اصلاح، تعمیق و پیگیری مفاهیم نوظهور فراهم شود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد.



تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزار Maxqda انجام گرفت تا سازمان‌دهی، طبقه‌بندی و مقایسه مفاهیم به صورت نظام‌مند صورت پذیرد. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه استخراج شد؛ در کدگذاری محوری، مفاهیم هم‌سنخ در قالب مقوله‌های مرتبط جمع گردید؛ و در کدگذاری انتخابی، چارچوب نهایی شاخص‌ها تبیین شد. در نهایت، شاخص‌های استخراج‌شده طبقه‌بندی و نام‌گذاری شدند و چارچوبی منسجم از شاخص‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی با رویکرد فرهنگی ارائه گردید.

یافته‌ها

– تجزیه و تحلیل داده‌ها برپایه (جدول ۱ تا ۳)

جدول ۱. سؤال‌های مصاحبه باخبرگان

| ردیف | سؤال |
|------|--|
| ۱ | از نظر شما استراتژی‌های تأثیرگذار بر فرایند توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مؤلفه‌های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک کدامند؟ |
| ۲ | از نظر شما، تا چه اندازه حمایت‌های مالی و اقتصادی بر فرایند توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مؤلفه‌های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک تأثیر دارد؟ |
| ۳ | از نظر شما، تا چه اندازه آموزش کارکنان بر فرایند توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مؤلفه‌های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک تأثیر دارد؟ |
| ۴ | از نظر شما تا چه اندازه مدیریت جذب و استخدام بر فرایند توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مؤلفه‌های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک تأثیر دارد؟ |
| ۵ | از نظر شما تا چه اندازه کاربرد فناوری‌های نوین بر فرایند توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مؤلفه‌های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک تأثیر دارد؟ |
| ۶ | از نظر شما شایستگی‌های حرفه‌ای سازمانی، بر فرایند توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مؤلفه‌های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک چه می‌باشد؟ |
| ۷ | از نظر شما برای توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مؤلفه‌های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک به چه امکاناتی مورد نیاز است؟ |
| ۸ | از نظر شما عوامل بازدارنده (چالش‌ها و مشکلات) در مسیر توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مؤلفه‌های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک چه می‌باشد؟ |
| ۹ | از نظر شما راهکارهای بهبود توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مؤلفه‌های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک چه می‌باشد؟ |
| ۱۰ | از نظر شما فرایندهای اصلاحی ساختار سازمانی به منظور توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مؤلفه‌های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک کدامند؟ |

جدول ۲. شاخص‌های معنایی استخراج شده از مصاحبه‌شوندگان

| ردیف | کد باز | نشانه‌گر نمونه |
|------|---|-----------------|
| ۱ | تأکید بر آموزش نیروی انسانی در سازمان | P3-p6-p8-p9-p10 |
| ۲ | مشارکت تک تک افراد در تصمیم‌گیری‌های درون واحدی | P4-p6-p8 |
| ۳ | استفاده از کاربرد فناوری در سیستم کاری | P1-p3-p6 |
| ۴ | حمایت‌های مالی مدیران از کارکنان | P2-p4-p7-p9-p10 |
| ۵ | تعیین بودجه مناسب و کافی | P1-p4-p5-p8 |
| ۶ | توجه بر شایسته‌سالاری در انتصابات سازمانی | P3-p5-p7-p9 |
| ۷ | تعریف سیاست کلان بدرستی و وضوح | P1-p3-p5-p7 |
| ۸ | جذب نیروهای نخبه در سازمان | P2-p7-p8-p10 |



| | | |
|--------------------|--|----|
| P2-p5-p6-p8-p9 | توجه بر مهارت‌های تکنیکی مدیران و کارکنان | ۹ |
| P1-p3-p5-p7-p10 | توجه بر مهارت‌های شناختی مدیران و کارکنان | ۱۰ |
| P2-p4-p7-p8-p9-10 | توجه بر مهارت‌های انسانی مدیران و کارکنان | ۱۱ |
| P3-p5-p6-p7-p8 | توجه بر مهارت‌های مفهومی مدیران و کارکنان | ۱۲ |
| P1-p2-p3-p5-p7-p9 | بهبود ویژگی‌های شخصیتی کارکنان | ۱۳ |
| P2-p4-p6-p8-p9-10 | توجه بر دانش و معلومات حرفه‌ای کارکنان | ۱۴ |
| P1-p2-p5-p7-p8-p9 | توجه بر جذب و استخدام منتج به گزینش بهتر | ۱۵ |
| P3-p4-p5-p8-p10 | به‌کارگیری افراد حسب تجربه و تحصیلات مرتبط در سازمان | ۱۶ |
| P2-p3-p5-p6-p7 | بروزرسانی آموزش‌های کارکنان در سازمان | ۱۷ |
| P1-p2-p3-p4-p8 | استخدام بر اساس نیازهای سازمان | ۱۸ |
| P4-p5-p6-p7-p9 | استفاده از فناوری‌ها بر اساس قوانین و مقررات حاکم در سازمان | ۱۹ |
| P2-p3-p6-p8-p10 | توجه بر مهارت‌ها تکنیکی کارکنان | ۲۰ |
| P1-p3-p5-p7-p9 | توجه بر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان چون (مثل اعتماد به نفس - برون‌گرایی) | ۲۱ |
| P1-p2-p4-p5-p7-p8 | توجه بر اعتبار عمومی سازمان و کارکنان (ارتباطات قوی غیر رسمی، تعهدات) | ۲۲ |
| P2-p3-p4-p6-p9 | تسریع و امکان پذیرش شدن دانش و معلومات حرفه‌ای | ۲۳ |
| P4-p7-p9 | توجه بر اعتبار حرفه‌ای کارکنان | ۲۴ |
| P1-p3-p5-p6 | حمایت‌های مالی و تأمین نیازهای اولیه کارکنان | ۲۵ |
| P2-p4-p5-p6-p9 | توجه بر تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان | ۲۶ |
| P3-p5-p6-p7 | تعریف چارچوب برای تقویت توانمندی کارکنان و انگیزه افراد برای کارصادقانه و متعهدانه | ۲۷ |
| P2-p4-p7-p8 | تعریف سیستم‌های پاداش/تنبیه بر مبنای عملکرد | ۲۸ |
| P1-p2-p5-p6-p10 | تعریف سیستم ارتقاء بر اساس سنجش‌های مبنی بر عملکرد | ۲۹ |
| P1-p3-p5-p6-p8 | توجه بر برنامه‌ریزی آموزشی بر مبنای نیازسنجی درست | ۳۰ |
| P2-p3-p5-p6-p9 | استخدام بر اساس اهداف سازمان | ۳۱ |
| P2-p3-p4-p8-p9-p10 | پیگیری مستمر و به موقع درخواست کارکنان | ۳۲ |
| P2-p5-p7-p9 | استقرار سیستم ارزش‌گذاری درست برای کارکنان | ۳۳ |
| P1-p3-p6-p8 | وجود چشم‌انداز روشن برای آینده شغل | ۳۴ |
| P2-p5-p6-p7-p10 | وجود ارزیابی عملکرد مناسب بر مبنای شاخص‌های مشخص و از پیش تعیین شده | ۳۵ |
| P1-p4-p5-p6-p8 | استخدام بر اساس شایستگی افراد | ۳۶ |
| P2-p3-p5-p8-p9 | توجه بر متعهد بودن کارکنان | ۳۷ |
| P3-p5-p6-p8-p10 | توجه بر حس‌تعلق کارکنان | ۳۸ |
| P4-p6-p5-p7-p8-p9 | ایجاد انگیزه کاری برای کارکنان | ۳۹ |
| P1-p5-p8-p9 | توجه بر بالا رفتن مهارت‌های فردی و گروهی در سازمان | ۴۰ |
| P2-p3-p7-p9-p10 | بروزرسانی کارآمدی مهارت‌ها در بین کارکنان | ۴۱ |
| P3-p4-p6-p8-p9 | ایجاد اتاق فکر در سازمان | ۴۲ |
| P1-p3-p4-p6-p7-p8 | تعریف سیاست کلان به‌طوری‌که با تغییر مدیران اولویت‌ها عوض نشود | ۴۳ |
| P4-p7-p8-p9-p10 | توجه بر شایسته‌سالاری جهت ارتقاء شغلی | ۴۴ |
| P1-p3-p5-p6-p10 | توجه بر مدیریت ارتباطات برون سازمانی | ۴۵ |
| P2-p4-p5-p6-p9 | رهبری فرایندهای یاددهی و یادگیری در سازمان | ۴۶ |
| P1-p2-p7 | نظارت بر پژوهشگری در سازمان | ۴۷ |
| P2-p6-p9-p10 | توسعه کارکنان در زمینه‌های مختلف | ۴۸ |
| P1-p4-p5-p8 | نظارت بر تغییرات و تحولات درون سازمانی | ۴۹ |
| P2-p3-p5-p7-p8 | ارزشیابی و کنترل و تخصص و مهارت فناوری | ۵۰ |
| P1-p3-p4-p5-p6-p9 | به‌کارگیری کارکنان متخصص مربوط به شغل موردنظر | ۵۱ |
| P2-p3-p5-p7-p8-p9 | بروزرسانی اطلاعات سازمان | ۵۲ |
| P1-p2-p4-p6-p10 | تبیین موضوعات مورد نیاز در بین کارکنان | ۵۳ |
| P4-p5-p6-p7-p9 | توجه بر اشاعه روابط انسانی در سازمان | ۵۴ |
| P1-p2-p8-p9-p10 | توجه بر ارتباطات برون سازمانی و دانش تخصصی سازمان | ۵۵ |



| | | |
|-------------------|--|-----|
| P2-p3-p6-p7-p8 | به‌کارگیری نیروی کارآمد در پست‌های حساس | ۵۶ |
| P4-p5-p6-p7-p9 | شناسایی نیازمندی‌های سازمانی در سطوح مختلف | ۵۷ |
| P2-p3-p5-p7-p8 | برنامه‌ریزی برای ارتقای توسعه منابع انسانی بر اساس نیازمندی‌های شناسایی شده | ۵۸ |
| P1-p2-p3-p5-p7-p9 | تدوین چارچوب افزایش انگیزه کارکنان از جمله حمایت‌های مالی و اقتصادی، حمایت معنوی | ۵۹ |
| P2-p3-p5-p6-p8-p9 | ارتقای دانش و مهارت کارکنان به‌صورت حرفه‌ای | ۶۰ |
| P4-p6-p7-p8-p9 | انتخاب نیرو جوان و مستعد در مدیریت منابع انسانی | ۶۱ |
| P1-p3-p4-p5-p8 | گزارش عملکرد پیوسته از منابع انسانی و شناسایی نقاط ضعف و قدرت | ۶۲ |
| P1-p3-p6-p9 | توجه بر حوزه‌های سیاسی-فرهنگی-اجتماعی سازمان | ۶۳ |
| P1-p2-p5-p7-p10 | توجه کافی به محیط دورن سازمانی | ۶۴ |
| P2-p4-p5-p6-p7 | استفاده از مدیران مجرب و متخصص در حوزه منابع انسانی | ۶۵ |
| P3-p6-p7-p8-p10 | استفاده از فناوری‌های جدید و بروز در سازمان | ۶۶ |
| P4-p5-p7-p9-p10 | استفاده از تجربه و تئوری‌های بیشتر در این حوزه | ۶۷ |
| P1-p3-p4-p5-p8 | جدیت مدیران در انجام و پیگیری امور | ۶۸ |
| P2-p4-p6-p7-p9 | تخصیص بودجه کافی در سازمان | ۶۹ |
| P2-p3-p6-p9-p10 | استفاده از تجربیات سازمان‌های موفق دنیا | ۷۰ |
| P1-p3-p4-p5-p8 | قابلیت تأثیرگذاری در ارائه پاداش‌ها | ۷۱ |
| P2-p5-p6-p7-p9 | اعطای آزادی عمل بر اساس مقررات جاری | ۷۲ |
| P1-p2-p4-p6-p7-p9 | وجود مدیران دارای عقاید باز و مشتاق راه حل‌های جدید در جهت تسریع در انجام امور | ۷۳ |
| P2-p3-p4-p5-p7 | تأمین امکانات رفاهی در سازمان | ۷۴ |
| P1-p2-p3-p5-p6 | تأمین امکانات آموزشی در سازمان | ۷۵ |
| P1-p4-p7-p8-p10 | برنامه‌ریزی تخصصی در حوزه‌های مختلف سازمانی | ۷۶ |
| P2-p4-p6 | توزیع مناسب منابع مالی و بودجه متناسب در سازمان | ۷۷ |
| P3-p5-p6-p8-p9 | انعطاف‌پذیری و همراهی مدیران بالادستی | ۷۸ |
| P2-p3-p5-p7-p10 | تأمین امکانات الکترونیکی لازم برای کارکنان | ۷۹ |
| P1-p3-p4-p6-p8 | توجه بر امکانات مالی حال حاضر سازمان | ۸۰ |
| P1-p3-p5-p6-p9 | ارزیابی عملکرد بر مبنای شاخص‌های از پیش تعیین شده | ۸۱ |
| P2-p3-p4-p6-p8 | تهیه نقشه راه برای هر کارمند بر اساس تجربه کاری و توانمندی‌ها | ۸۲ |
| P3-p5-p6-p8-p9 | توجه بر ارتقاء شغلی کارکنان | ۸۳ |
| P4-p5-p7 | توجه بر تعهد شغلی مدیران | ۸۴ |
| P1-p3-p4-p8-p10 | اعطای پاداش بر مبنای عملکرد | ۸۵ |
| P2-p3-p7-p9 | عدم توجه به نیروهای داخلی | ۸۶ |
| P2-p7-p9 | استفاده از مدیران سفارشی و اتوبوسی در رأس سازمان | ۸۷ |
| P1-p3-p4-p8 | در اختیار قرار گرفتن بودجه کم | ۸۸ |
| P1-p4-p5-p7-p9 | سلیقه‌ای بودن توزیع بودجه | ۸۹ |
| P2-p3-p5-p6-p10 | عدم توزیع پست‌ها به‌طور مناسب | ۹۰ |
| P4-p5-p8-p9 | عدم ثبات مدیریت و تغییرات مستمر در پست‌های مدیریتی | ۹۱ |
| P3-p5-p7-p8-p9 | عدم کارآمدی مدیران انتصاب شده | ۹۲ |
| P1-p3-p5-p8 | ضعف در مؤلفه‌های برنامه‌ریزی سازمانی | ۹۳ |
| P2-p4-p7-p8-p10 | استخدام افراد بی‌صلاحیت | ۹۴ |
| P1-p3-p4-p5-p8 | عدم انجام ارزیابی مدیریت عملکرد | ۹۵ |
| P1-p2-p4-p5-p6-p7 | عدم توجه بر آموزش‌ها و یادگیری و توسعه در سازمان | ۹۶ |
| P2-p5-p6-p7-p9 | وجود مدیران مقطعی یا وجود مدیران خارج از سازمان | ۹۷ |
| P1-p3-p5-p6-p8 | وجود مقررات دست و پا گیر | ۹۸ |
| P2-p4-p6-p7-p10 | عدم به‌کارگیری نیروها و کارکنان در پست‌های تخصصی | ۹۹ |
| P4-p5-p6-p8-p9 | ضعف در فرایندهای سازمانی همچون برنامه‌ریزی | ۱۰۰ |
| P1-p3-p5-p6-p7 | تمرکز بیش از اندازه بر ارتباطات کارکنان | ۱۰۱ |
| P2-p5-p6-p7-p8 | عدم توجه بر نحوه مدیریت عملکرد | ۱۰۲ |



| | | |
|-------------------|---|-----|
| P3-p4-p6-p8-p9 | عدم تأمین مالی کارکنان و مدیران | ۱۰۳ |
| P1-p5-p8-p9-p10 | انتصاب مدیران سفارشی از سایر نهادها | ۱۰۴ |
| P2-p4-p6-p8-p9 | استفاده از مدیران با ذهنیت سنتی که توسعه منابع انسانی را در نظر نمیگیرند و دائماً در ال تغییر هستند | ۱۰۵ |
| P2-p5-p7-p8-p10 | عدم درک صحیح از شاخص‌های توسعه سازمان از سوی مدیران سنتی | ۱۰۶ |
| P2-p3-p5-p6-p7 | عدم برنامه‌ریزی برای مناسب برای پیاده‌سازی اهداف سازمان | ۱۰۷ |
| P1-p3-p6-p8 | عدم در اختیار داشتن منابع مادی برای پیاده‌سازی بیشتر توسعه منابع انسانی | ۱۰۸ |
| P3-p5-p6-p8 | قدیمی بودن سیستم ارتقاء و پاداش در سازمان | ۱۰۹ |
| P2-p4-p6-p7-p8-p9 | عدم شایسته‌سالاری و نیاز سنجی کارمندان | ۱۱۰ |
| P1-p3-p6-p8-p9 | بی عدالتی در زمینه پاداش و ارتقای شغلی | ۱۱۱ |
| P2-p5-p7-p9-p10 | به کارگیری نیروهای ناکارآمد و غیرمتخصص در پست‌های مدیریتی | ۱۱۲ |
| P3-p6-p8 | ارزیابی ناصحیح و صرفاً براساس سابقه کار | ۱۱۳ |
| P1-p2-p6-p7 | نادیده گرفتن خروجی کارمندان بر اساس پروژه | ۱۱۴ |
| P3-p5-p6-p7-p9 | تصمیم‌گیری‌های مدیریتی صرف و عدم مشارکت | ۱۱۵ |
| P4-p6-p8-p9 | انتخاب نالایق مدیران ارشد و میانی | ۱۱۶ |
| P2-p4-p6-p7-p8 | استقرار سلسله‌مراتب غلط در سازمان | ۱۱۷ |
| P1-p3-p4-p6-p9 | عدم احساس تعلق کارمندان به سازمان | ۱۱۸ |
| P2-p5-p6-p7 | استفاده از تجربه کشورهای و سازمان‌ها از فناوری‌های نوین | ۱۱۹ |
| P1-p3-p8-p9 | استفاده از مدیران متخصص و فنی | ۱۲۰ |
| P2-p3-p5-p7-p8 | برکناری اکثر مدیران ناکارآمد | ۱۲۱ |
| P1-p3-p5-p6 | بازتعریف فرایند جذب و استخدام | ۱۲۲ |
| P2-p6-p9 | عدم اصرار بر انجام پروژه‌های بدون بازدهی مناسب | ۱۲۳ |
| P1-p6-p8 | جذب سرمایه جهت حفظ کارکنان مجرب مرکز | ۱۲۴ |
| P3-p5-p6-p7-p9 | تأکید بر مؤلفه‌های شایستگی در سازمان | ۱۲۵ |
| P1-p3-p5-p10 | قابلیت انعطاف و انطباق با محیط و شرایط در سازمان | ۱۲۶ |
| P3-p6-p7-p9 | توجه بر ویژگی‌های شخصیتی و نگرش و بیش مدیران | ۱۲۷ |
| P1-p3-p5-p7 | تأمین نیازهای مالی کارکنان متخصص | ۱۲۸ |
| P1-p3-p5-p7-p9 | متخصص‌های منابع انسانی که درک صحیحی از شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری دارند | ۱۲۹ |
| P1-p4-p5 | در اختیار قرار دادن منابع انسانی خیره در پست‌های کلیدی | ۱۳۰ |
| P3-p5-p7-p9-p10 | هم‌راستایی و هم‌سویی مدیران ارشد سازمان | ۱۳۱ |
| P4-p6-p8-p9-p10 | نیازسنجی جذب بر اساس مشکلات سازمانی | ۱۳۲ |
| P2-p5-p6-p7 | در نظر گرفتن نیازمندی‌های مالی و معنوی کارکنان متخصص | ۱۳۳ |
| P1-p3-p5-p10 | در نظر گرفتن عملکرد کارکنان براساس خروجی پروژه‌ها | ۱۳۴ |
| P1-p3-p4-p9 | ایجاد فضای کار حرفه‌ای به‌دور از هرگونه تنش و شایعه پراکنی | ۱۳۵ |
| P3-p5-p8-p9 | برگزاری جلسات دوستانه ماهیانه با کارکنان | ۱۳۶ |
| P1-p2-p4-p5-p7 | تشکیل اتاق فکر بین کارکنان و مدیران | ۱۳۷ |
| P2-p6-p7-p8-p9 | توجه بر میزان عملکرد و کارایی کارکنان | ۱۳۸ |
| P2-p6-p8-p9 | مدیریت بر مبنای شایستگی | ۱۳۹ |
| P1-p5-p6-p8-p10 | تقویت تعهد سازمانی | ۱۴۰ |
| P2-p3-p5-p8-p9 | جذب نیروهای خبره | ۱۴۱ |
| P4-p5-p6-p7 | تعریف و انجام پروژه‌هایی که واقعاً در سطح جامعه ملموس است | ۱۴۲ |
| P3-p5-p9 | عدم هدر رفت سرمایه | ۱۴۳ |
| P1-p2-p3-p8-p9 | انتخاب مدیران واقعاً شایسته از بین پرسنل زنده | ۱۴۴ |
| P2-p6-p8-p9 | مشخص شدن وظایف سازمانی برای کارکنان | ۱۴۵ |
| P3-p5-p6-p7 | انجام پروژه‌های سودمند در سازمان | ۱۴۶ |
| P1-p2-p6-p8-p9 | انتخاب صحیح مدیران بر اساس توانایی‌های تخصصی و دانشی | ۱۴۷ |
| P1-p2-p5-p9-p10 | انتخاب و به کارگیری صحیح کارکنان بر اساس ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار عمومی | ۱۴۸ |
| P2-p3-p5-p9 | خروجی مناسب برای برنامه‌ها و پروژه‌های مرکز | ۱۴۹ |



| | | |
|-------------------|---|-----|
| P1-p4-p5-p8 | بهبود شرایط تخصصی و توسعه‌ای در سازمان | ۱۵۰ |
| P4-p5-p6-p8-p9 | بهبود شرایط مالی و رفاهی در سازمان | ۱۵۱ |
| P3-p6-p7-p8 | بهبود مدیریت سازمانی | ۱۵۲ |
| P1-p2-p3-p4-p5-p6 | رضایت‌مندی مشتریان | ۱۵۳ |
| P2-p3-p5-p6 | افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد | ۱۵۴ |
| P1-p2-p7-p9 | افزایش رضایت‌مندی کارکنان | ۱۵۵ |
| P1-p3-p4-p5-p6 | مشاهده رقابت سالم بر اساس افزایش رضایت‌مندی‌ها | ۱۵۶ |
| P3-p5-p6-p9 | هم‌سو بودن با شرایط جامعه | ۱۵۷ |
| P1-p3-p6-p9 | افزایش رضایت کافی کارمندان | ۱۵۸ |
| P2-p5-p6-p7-p8 | افزایش همکاری به‌خصوص همکاری گروهی بین نیروها | ۱۵۹ |
| P1-p2-p3-p5-p6 | خروجی محور بودن پروژه‌ها | ۱۶۰ |
| P1-p3-p5-p7 | بهبود شرایط کاری کارمندان | ۱۶۱ |
| P3-p7-p8-p10 | ایجاد انگیزه کاری | ۱۶۲ |
| P2-p6-p7-p8-p9 | ایجاد فضای کاری پویا متعهد | ۱۶۳ |
| P3-p6-p8-p9 | انتخاب صحیح مدیران بر اساس توانایی‌های تخصصی و دانشی | ۱۶۴ |
| P1-p3-p5-p8 | انتخاب و بکارگیری صحیح کارکنان بر اساس ویژگی‌های شخصیتی | ۱۶۵ |

شاخص‌های شناسایی شده وارد نرم‌افزار Maxqda گردید و با استفاده از این نرم‌افزار کدگذاری باز-محوری و گزینشی بر روی شاخص‌های شناسایی شده صورت پذیرفت. نتایج حاصل از تحلیل سؤالات مصاحبه نشان می‌دهد که از میان ۱۶۵ شاخص موجود، در کدگذاری محوری می‌توان ۴۳ مؤلفه در ۶ عامل شناسایی شد.

جدول ۳. خلاصه‌ای از ابعاد و مؤلفه‌های توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای شایستگی

| تعداد گویه | متغیر/مؤلفه | تعداد گویه | بُعد |
|------------|-------------------------------------|------------|----------------------------|
| ۶ | توجه بر نحوه گزینش کارکنان | ۴۰ | نگاه استراتژیک |
| ۴ | تأکید بر آموزش کارکنان | | |
| ۳ | در اختیار داشتن بودجه لازم | | |
| ۴ | استقرار فناوری‌های نوین در سازمان | | |
| ۴ | وجود نگاه جانشین پروری | | |
| ۱۰ | توجه بر میزان توانمندی‌های کارکنان | | |
| ۷ | تبیین شفاف اهداف سازمان | | |
| ۲ | توجه بر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان | | |
| ۴ | آموزش مستمر | ۲۴ | هویت بخشی |
| ۲ | ایجاد وحدت رویه در سازمان | | |
| ۲ | توجه بر مدیریت سرمایه‌های فکری | | |
| ۴ | تشکیل کمیته انتصابات | | |
| ۴ | توجه بر ارتباطات سازمانی | | |
| ۲ | پژوهش محوری | | |
| ۴ | نظارت مستمر | | |
| ۲ | مدیریت دانش | ۲۱ | رفع کمبودها و ارتقاء مهارت |
| ۴ | تأکید بر مسائل انگیزشی در سازمان | | |
| ۲ | انعطاف‌پذیری سازمانی | | |
| ۴ | توزیع مناسب اعتبارات مالی در سازمان | | |
| ۲ | تامین زیرساخت‌های بروز در سازمان | | |



| | | | |
|---|---|----|------------------------|
| ۴ | وجود نگاه علمی در بین مدیران | | |
| ۵ | استفاده از مدیران با تجربه | | |
| ۳ | عدم توجه بر انگیزش کارکنان | ۳۳ | مشکلات فردی - سازمانی |
| ۳ | ضعف در برنامه‌ریزی و اجرای اهداف سازمانی | | |
| ۴ | عدم انعطاف‌پذیری سازمانی | | |
| ۲ | انتصابات مکرر مدیریتی | | |
| ۸ | انتصابات سلیقه‌ای | | |
| ۴ | محدودیت‌های مالی | | |
| ۲ | دخالت سایر ارگان‌ها در انتصابات | | |
| ۷ | عدم کنترل و نظارت مستمر بر کارکنان | | |
| ۲ | ارزیابی چرخه عملکرد کاری | | |
| ۴ | حفظ کارکنان متخصص در سازمان | | |
| ۴ | تشکیل کارگروه | | |
| ۲ | مهندسی مجدد فرایند جذب | | |
| ۶ | استفاده از مدیران توانمند | | |
| ۲ | الگوگیری از سازمان‌های موفق داخلی و خارجی | ۲۷ | شایستگی حرفه‌ای سازمان |
| ۷ | رضایتمندی | | |
| ۴ | توسعه سازمانی | | |
| ۳ | استخدام هدفمند | | |
| ۴ | مدیریت سرمایه | | |
| ۲ | واقعیت‌گرایی | | |
| ۲ | تعهد سازمانی | | |
| ۵ | انتصابات اثربخش | | |

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف پاسخ به این پرسش انجام شد که شاخص‌های توسعه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی با رویکرد فرهنگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک کدام‌اند و چگونه می‌توان آن‌ها را شناسایی و تبیین کرد. یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی مصاحبه‌ها نشان داد که از میان ۱۶۵ شاخص اولیه استخراج‌شده، در فرایند کدگذاری محوری ۴۳ مؤلفه متمایز شناسایی گردید که در مرحله کدگذاری انتخابی در قالب ۶ عامل اصلی طبقه‌بندی شدند. این شش عامل، چارچوبی منسجم برای تبیین نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی با رویکرد فرهنگی فراهم می‌آوردند و بیانگر آن‌اند که توسعه منابع انسانی در این مرکز، پدیده‌ای چندبعدی، نظام‌مند و وابسته به پیوند میان ساختار، راهبرد، فرهنگ و شایستگی‌های حرفه‌ای است. تحلیل عمیق داده‌ها نشان می‌دهد که نخستین سطح تبیین، ناظر بر بُعد راهبردی مدیریت منابع انسانی است. در این سطح، هم‌راستاسازی سیاست‌های منابع انسانی با مأموریت سازمان، یکپارچگی اطلاعات برای تصمیم‌گیری، و توجه به افق‌های بلندمدت توسعه تجارت الکترونیک، نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی نظام شایستگی دارند. از سوی دیگر، بُعد فرهنگی به‌مثابه بستر معنایی و هنجاری سازمان، بر نحوه تعریف شایستگی، شیوه‌های انتصاب، انگیزش کارکنان و کیفیت تعاملات درون‌سازمانی اثرگذار است. یافته‌ها نشان می‌دهد که بدون تقویت فرهنگ حرفه‌گرایی، شفافیت، پاسخ‌گویی و یادگیری مستمر، استقرار



مدل شایستگی به سطحی صوری تقلیل می‌یابد و کارکرد تحولی خود را از دست می‌دهد. سطح دوم تحلیل، بر اصلاح فرایندهای ساختاری و رفع کاستی‌های فردی-سازمانی متمرکز است. نتایج حاکی از آن است که ضعف در برنامه‌ریزی منابع انسانی، ناپایداری مدیریتی، محدودیت‌های مالی و نبود نظام انگیزشی منسجم می‌تواند تحقق شایستگی محوری را با چالش مواجه سازد. در مقابل، توسعه مهارت‌های تخصصی و نرم، استقرار نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، و طراحی مسیرهای رشد حرفه‌ای، ظرفیت سازمان را برای تحقق اهداف راهبردی افزایش می‌دهد. بدین ترتیب، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی زمانی به صورت مؤثر تحقق می‌یابد که اصلاحات ساختاری، ارتقای مهارت‌ها و بازتعریف هویت حرفه‌ای کارکنان به‌طور هم‌زمان دنبال شود. در سطح نهایی، یافته‌ها نشان می‌دهد که استقرار چارچوب شایستگی حرفه‌ای سازمان، نه تنها ابزاری برای انتخاب و انتصاب نیروهای شایسته است، بلکه سازوکاری برای نهادینه‌سازی فرهنگ عملکردمحور، افزایش بهره‌وری و ارتقای کیفیت خدمات در حوزه تجارت الکترونیک به‌شمار می‌رود. این چارچوب می‌تواند زمینه ساز شکل‌گیری سرمایه انسانی پایدار، تقویت مزیت رقابتی و ارتقای جایگاه سازمان در زیست‌بوم تجارت دیجیتال کشور شود. در مجموع، نتایج پژوهش بیانگر آن است که توسعه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی با رویکرد فرهنگی، مستلزم نگرشی یکپارچه، تحولی و مبتنی بر اصلاح هم‌زمان سیاست‌ها، ساختارها و الگوهای رفتاری است؛ نگرشی که از سطح اقدامات آموزشی فراتر رفته و به بازآرایی بنیادین نظام مدیریت منابع انسانی منتهی می‌شود.

منابع

- احمدیکی، علیرضا، احمدی، مسعود و ضامنی، فرشیده. (۱۴۰۰). *طراحی مدل جامع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو*. توسعه تکنولوژی صنعتی، (۴۳)، ۳۷-۴۸.
- اکرامی، محمود و رجب‌زاده، سمیه. (۱۳۹۰). *توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران*. فرایند مدیریت و توسعه، (۷۷)، ۴۹-۶۹.
- دوره ۸، شماره ۲۵، صص ۱۱۷-۱۰۶.
- شکرانی، الهام، برومند، محمدرضا و خدایاری، عباس. (۱۴۰۰). *طراحی و تبیین چارچوب تعیین شایستگی کانونی شغلی در ورزشکاران حرفه‌ای*. مطالعات راهبردی ورزش و نوجوانان، (۵۱)، ۲۹۴-۳۰۷.
- صالحی‌عمران، ابراهیم و عین‌خواه، فرناز. (۱۴۰۰). *طراحی الگوی توسعه شایستگی‌ها برای رشته مهندسی عمران با توجه به نیازهای بازار کار*. آموزش مهندسی ایران، (۸۹) ۲۳، ۱۹-۴۱.
- عباس‌زاده، میرمحمدسید. حسنی، محمد. بازرگان، عباس و نامی، کلثوم. (۱۳۹۷). *توسعه منابع انسانی پایدار: اثرات کانال مدیریت دانش و عوامل سازمانی*. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، (۲) ۹، ۱-۲۲.
- کارشکی، صادق. (۱۴۰۰). *اهمیت و نقش مدیریت منابع انسانی الکترونیک در بهره‌وری نیروی انسانی*. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گردشگری و تکنولوژی، پنانگ-مالزی، ۱۷-۱.



- کریمی، منوچهر و احمدی، سیدعلی اکبر. (۱۴۰۰). *ارائه مدل شایستگی اختصاصی استادان دانشگاه*. آموزش و ارزشیابی، ۱۴(۵۳)، ۱۸۰-۱۵۹.
- کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۴۰۰). *شناسایی شایستگی های مدیران منابع انسانی جهت موفقیت در بحران کرونا با رویکرد کسب و کار دیجیتال*. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۹(۱)، ۲۳۸-۲۰۷.
- محمدی، محمد و لعلی، فاطمه. (۱۴۰۰). *بررسی و نقد کتاب مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی*. پژوهشنامه انتقادی متون و برنامه های علوم انسانی، ۳۱(۳)، ۳۵۵-۳۳۳.
- ملکی، مجید و حسنوند، شهرام. (۱۴۰۰). *طراحی مدل شایستگی های منابع انسانی جهت تحقق گام دوم انقلاب*. آموزش علوم دریایی، ۸(۲۵)، ۱۱۷-۱۰۶.
- منشرگر، مریم و عباسی، اسدالله. (۱۳۹۵). *آسیب شناسی و راهکارهای حمایت مدیران از بالندگی و توسعه منابع انسانی*. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳(۸)، ۵۶-۲۹.
- هاشمیه ناری، محمد. قلی پور، آرن، امیری. مجتبی و بابایی زکلیکی، محمدعلی. (۱۴۰۰). *طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان*. مدیریت دولتی، ۱۳(۱)، ۵۸-۲۹.
- Becker, B., & Gerhart, B. (2008). *The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress And Prospects*. The Academy Of Management Journal, 39(4), 779-801.
- Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K., (2017). *Innovative Work Behavior In Knowledge-Intensive Public Sector Organizations: The Case Of Supervisors In The Netherlands Fire Services*. Human Resource Management, 28(2), 379-398.
- Corlett, S., Coupland, C., Hallier, J., McInnes, P., & Summers, J. (2018). *Identity As A Foundation For Human Resource Development*. Routledge.
- McDowall, A., & Saunders, M, N.K. (2010). *UK Managers' Conceptions Of Employee Training And Development*. European Industrial Training, 34 (7), 609-630.
- Mitchell, L., & Boak, G. (2009). *Developing Competence Frameworks In Uk Healthcare: Lesson From Practice*. European Indus trialtraining, 33 (8/9), 701-717.
- Nieves, J., & Quintana, A. (2017). *Human Resource Practices And Innovation In The Hotel Industry: The Mediating Role Of Human Capital*. Tourism And Hospitality Research, 18, 72-83.
- Nivlouei, F.B. (2014). *Electronic Human Resource Management System: The Main Element In Capacitating Globalization Paradigm*. Business And Social Science, 5(2), 147-159.
- Yang, J., & Lew, J.Y. (2020). *Implementing Sustainable Human Resources Practices: Leadership Style Matters*. Sustainability, 12(5), 1-17.