

طراحی مدل اجرایی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز در سازمان تامین اجتماعی

راحیل قاسم‌آهنگری^۱، محمدرضا باقرزاده^{۲*}

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۹

<https://doi.org/10.71837/jhce.2025.zzpx-e498>

چکیده

پژوهش حاضر با عنوان طراحی مدل اجرایی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز در سازمان تامین اجتماعی شکل گرفته است. برای تحلیل و بررسی این پژوهش از روش آمیخته استفاده شده است. براساس این امر ابتدا محقق اقدام به بررسی کتب و مقالات که از طریق فیش‌برداری بوده اقدام نموده و سپس با توجه به اطلاعاتی که بدست آمد با استفاده از نرم افزار MAXQDA به شناخت گویه‌ها و متغیرها پرداخته شد. در گام بعد با توجه به شناخت این متغیرها اقدام به ساخت یک پرسشنامه محقق ساخته نموده و با استناد از آن داده‌های حاصل از توزیع در نمونه آماری اقدام به بررسی تحلیل استنباطی نمود که با استفاده از آزمون معادلات ساختاری به این نتیجه رسید که سؤالات حذف شده و کدهای شناسایی شده از نظرات خبرگان و کدهای مستخرج از فیش برداری به درستی تبیین شده است و راستی آزمایی صورت گرفته در نمونه آماری کل بیان می‌دارد که متغیرها دارای وضعیت مناسبی می‌باشند. براساس خروجی نمودارهای ۱ و ۲ می‌توان بیان داشت که متغیرها هرکدام با ضریب مسیرهای متفاوت که شامل، اثربخشی و کارایی با ضریب مسیر ۰،۱۲۵، توانایی‌های مدیریتی ۰،۶۴۵، ارتباطات میان فردی و سازمانی ۰،۱۵۳، تخصص‌های تجربی و عمومی ۰،۲۳۹، رضایت فردی از شغل ۰،۱۶۷، طراحی مناسب شغل ۰،۱۴۶، تعهد و جبران خدمت ۰،۱۸۱، کیفیت زندگی کاری ۰،۱۳۶، برنامه‌های آموزش و بهسازی ۰،۱۰۶، سیاست و استقلال سازمانی / کاری ۰،۲۷۲، جو سازمانی ۰،۱۹۸، توانمندسازی ۰،۱۱۷ و مبادله رهبر عضو ۰،۱۰۸ با شایستگی ممتاز دارای ارتباط می‌باشند. با توجه به ضریب‌های مکتسبه در شایستگی‌های ممتاز می‌توان بیان نمود که تمام متغیرها دارای ارتباط با شایستگی‌های ممتاز بوده و بیشترین ارتباط از دید پاسخ دهندگان که کارکنان سازمان می‌باشند مربوط به متغیر احساس معناداری بوده و کمترین ارتباط مربوط به متغیر ارتباطات میان فردی و سازمانی می‌باشد. بیشترین میزان ویژگی برای یک فرد یا سازمان توانایی‌های مدیریتی می‌باشد و کمترین مقدار مربوط به ویژگی‌های توانمند به همراه برنامه‌های آموزش و بهسازی می‌باشد و این امر نشان دهنده این است ویژگی شایستگی ممتاز هرچند می‌تواند اکتسابی باشد ولی ماهیت آن یک ویژگی ذاتی است و این نکته نشان دهنده این امر است که هر فردی قابلیت دستیابی به شایستگی ممتاز را ندارد و در واقع می‌توان بیان کرد شایستگی ممتاز همانطور که از اسم آن مشخص است یک امتیاز ویژه است و برای دستیابی به این امتیاز ویژه نیازمند افراد ویژه هستیم. در واقع مدل پژوهش این امر را نشان می‌دهد که ویژگی‌های مختلف نظیر احساس معنادار بودن، رضایت فردی از شغل، تخصص‌های تجربی و عمومی... می‌تواند کمک رسان فرد / سازمان به شایستگی ممتاز می‌باشد و در صورت قرارگیری در این وضعیت در چرخه فراگیری قرار گرفته و می‌تواند هرروز در پروسه زمانی خود پیشرفت نماید و منجر به فراگیری و برتری خدمات رسانی در جایگاه شغلی و فردی / سازمانی شود.

کلید واژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، شایستگی ممتاز، رضایت و امنیت شغلی، طراحی مجدد

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: Dr.mr.bagherzadeh@gmail.com

مقدمه

در یک فعالیت خاص و در یک کسب و کار مشخص، سازمان‌ها و شرکت‌های رقیب بسیار زیادی سهیم و شریک هستند و فعالیت می‌کنند که موفقیت یا عدم موفقیت هر کدام وابسته به شرایط و ویژگی‌های داخلی هر کدام می‌باشد (ما و ژونه؛ ۲۰۲۴). با در نظر داشتن شرایط موقعیتی که بازار، جامعه و محیط بیرونی، برای همه آنها فضایی مشترک می‌باشد و برای آنها موقعیت‌های یکسانی را ایجاد می‌کند. یکی بودن شرایط خارجی برای شرکت‌ها بدان معنا نیست که اثر وضعیت بیرونی محیط کسب و کار بر شرکت‌ها و واحدهای فعال در آن نیز یکسان است (اولایویلا و همکاران، ۲۰۲۴). همین شرایط مساوی باعث تأثیرات متفاوت و بعضاً متضادی بر سازمان می‌شود. بنابراین به جای اینکه گفته شود محیط بر سازمان تأثیرهای گوناگون و متفاوتی می‌گذارد عبارتند از بگوئیم تأثیرپذیری شرکت‌هایی است که از شرایط محیطی، متفاوت می‌باشد (کوئیکا؛ ۲۰۲۲).

از طرفی، در شرایط پرنوسان کسب و کار کنونی، یکی از مهمترین دغدغه‌های سازمانی، انتخاب شایسته‌ترین مدیران به مثابه یک عامل مهم رقابتی است. به عبارتی دیگر، انتخاب یک مدیر شایسته که بتواند با استفاده از توانمندی آنان مجموعه اهداف و رسالت‌های سازمانی را به نتیجه رساند، از مهمترین و بنیادی‌ترین اهداف و وظایف سازمان‌ها تلقی می‌شود (احمد و همکاران، ۲۰۲۳). اهمیت حضور مدیران توانمند و شایسته در تمامی سازمانها اعم از دولتی و خصوصی به حدی است که اولاً آموزش، تربیت و گزینش مدیران توانمند، نخبه و کارآمد را باید از دشوارترین مسائل هر سازمانی دانست و ثانیاً به سبب وجود پیچیدگی‌های سازمانی در حوزه‌های مختلف، موفقیت یک سازمان لاجرم نیازمند مجموعه‌ای از مهارت‌ها، تخصص‌ها، توانایی‌ها و شایستگی‌هاست (اندروز؛ ۲۰۲۳). بنابراین اگر فرآیند گزینش و انتصاب مدیران سازمان‌ها بر مبنای توانمندی، تخصص و شایستگی آنان باشد، می‌تواند بر احصاء منافع سازمانی امیدوار بود، لذا برای سازمان‌ها ضروری و لازم است که در انتخاب و گزینش مدیران، به دو اصل منفعت سازمانی و توانمندی‌های فردی جهت انجام اهداف و به ثمر رساندن راهبردهای کلان سازمانی توجه لازم را داشته باشند (ادلمن بولالی و همکاران، ۲۰۲۳).

مسئله اصلی اینجاست که اساساً صاحب نظران، مفهوم مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را مطرح نمودند که به عنوان یک ابزار قدرتمند، بر رفتارهای افراد اثرگذار بوده و به تحقق اهداف و راهبردهای سازمانی کمک شایانی می‌نماید. برای اینکه یک سازمان، رویکرد مبتنی بر شایستگی را نسبت به منابع انسانی به اجرا رساند در گام نخست بایستی شایستگی‌ها تعیین شده و مدلی توسعه پیدا کند که این شایستگی‌ها را توصیف نماید (هتلر و همکاران، ۲۰۲۴). در پژوهشی که از سوی ۲۹۲ عضو گروه الگو برداری منابع انسانی به انجام رسید، مشخص شد که بیشتر سازمان‌های مورد مطالعه از شایستگی‌ها و بالندگی مدیران استفاده می‌کردند؛ عبارت دیگر سازمان‌ها برای ایجاد تعالی بیشتر هدف خود را بر جذب و شایسته بودن افراد گذاشته‌اند (چن و همکاران، ۲۰۲۳) با توجه به موارد مذکور، مدل‌های جامع شایستگی، می‌تواند در بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی، به اثربخشی هر چه بیشتر مدیران و نهایتاً موفقیت سازمان‌ها منجر شود (دهقان پور فراشاه و همکاران، ۱۴۰۲). تحقیقات مختلفی از سوی محققان و دانش پژوهان در راستای شایستگی صورت گرفته شده است که عموماً به چندین مولفه اشاره داشته‌اند که در ذیل به آنها اشاره می‌شود: کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، انگیزش، وابستگی به تکنولوژی، مسئولیت اشخاص، دانش و تجربه، مهارت‌های ارائه دهنده، دانش فنی، تفکر تحلیلی، دانش‌های کاربردی و اندازه‌گیری انرژی. البته باید این نکته را اشاره نمود که با توجه به موضوع پژوهش که با شایستگی اصلی اشاره دارد این ابعاد به پنج دسته تقسیم می‌شوند که شامل منابع خاص، دانش سیستم کاربردی، توانایی‌ها، تسهیلات و فرایندها (آتاناه و همکاران، ۲۰۲۴).

باتوجه به اینکه سازمان‌های خدماتی نظیر تامین اجتماعی و خدمات درمانی یکی از سازمان‌های بزرگ در کشور در جهت رفع نیازها و ایجاد امنیت مردم جامعه گام بر می‌دارند لذا به طریق اولی نیازمند این امر می‌باشند که سیستم مورد استفاده و افراد مستقر در سازمان‌های یاد شده دارای شایستگی مناسبی باشند؛ به عبارت دیگر ضرورت اصلی پژوهش حاضر را می‌توان اینگونه بیان نمود که یک جامعه پیشینه و متعالی نیازمند یک سازمان خدماتی متعالی است که این امر لازمه وجود عامل شایستگی در سازمان‌های خدماتی بالاخص در حوزه تامین اجتماعی می‌باشد. در خصوص ضرورت دیگر انجام پژوهش کنونی باید خاطر نشان کرد که اساساً یکی از مهمترین دلایل ناکارآمدی منابع انسانی در سازمان‌ها، فقدان یا ضعف هماهنگی، تعامل و ارتباط سازنده میان زیرسیستم‌های آن همچون ارزیابی، آموزش و جذب می‌باشد و این موضوع در نهایت عملکرد سازمانی اعم از مدیریت و کارکنان را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. بنابراین، وجود همپوشانی و تعامل سازنده میان بخش‌های مختلف منابع انسانی سازمان گریزناپذیر و امری ضروری قلمداد می‌شود. لذا یکی از مفاهیم کاربردی و مهم جهت پویایی، یکپارچگی و نهایتاً بهینه‌سازی کارکرد منابع انسانی در سازمان‌ها، استفاده از رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی می‌باشد. براساس ضرورت‌های مطرح شده فوق، سوال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از «مدل یکپارچه جامع

¹ Ma & Xue

² Olayiwola

³ Kuikka

⁴ Ahmad

⁵ Andrews

⁶ Adelman-Mullally

⁷ Hettler

⁸ Chen

⁹ Atawnah

استقرار مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز در سازمان تامین اجتماعی چگونه است؟ عناصر مدل و ترتیب آن‌ها به چه نحوی است؟» همچنین، برخی دیگر از سوالات فرعی پژوهش کنونی عبارتند از:

- عوامل مدل اجرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی چه می‌باشد؟
- میزان اهمیت و ارتباط ابعاد و شاخصه‌های شناسایی شده در سازمان تامین اجتماعی چیست؟
- آیا مدل ارائه شده برای سازمان قابلیت اجرایی را داراست؟

چهارچوب نظری پژوهش

اساساً مفهوم شایستگی^۱ دلالت بر شاخص‌هایی دارد که فرد از آن بهره‌مند بوده و با تکیه پیوسته به آن‌ها به سطح عملکرد مطلوب دست پیدا می‌کند. این شاخص‌ها می‌توانند شامل دانش، مهارت، تصویر از خود، صفات شخصیتی، انگیزه‌های اجتماعی، الگوهای فکری، مدل ذهنی، شیوه‌ی اندیشیدن، احساس کردن و عمل کردن باشند (اوپونگ و سگبنیا^۲، ۲۰۲۳). انتخاب مدیران شایسته جهت شناسایی، جذب و بکارگیری افراد توانمند نیازمند طراحی و اجرای یک الگوی اثربخش بر مبنای شایستگی‌های مدیریتی ضروری است. الگویی که بتوان بر اساس آن، افراد توانمند را در حوزه‌های مدیریتی و مورد نیاز سازمان شناسایی و بکار گماشت (میکوسوا^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین اگر بتوان فرآیند گزینش افراد در بخش‌های مختلف سازمانی خصوصاً سطوح مدیریتی را بر مبنای معیارهای یک مدل استاندارد و بومی محقق نمود، می‌توان به بهبود عملکرد کارکنان و نیز تحقق اهداف سازمان تا حد بسیار زیادی امید داشت (میسرا و قوش^۴، ۲۰۲۲).

در سال‌های اخیر، مدیران ارشد به عنوان مهمترین عامل پرورش و توسعه منابع انسانی شناخته شده‌اند. در صورتی می‌توانند به عنوان عاملی موثر جهت شناسایی و پرورش شایستگی‌ها و استعدادها ایفای نقش کنند که خودشان از شایستگی‌های مدیریتی لازم و کافی برخوردار باشند. با توجه به اهمیت و ضرورت وجود مدیران شایسته برای انتصاب و مدیریت کارکنان شایسته، دو پرسش چالش برانگیز مطرح می‌شود. نخست آنکه سازمان‌ها چگونه و با استفاده از چه روشی می‌توانند از دقت و صحت تصمیم‌گیری‌های خود در انتخاب و انتصاب مدیران شایسته اطمینان حاصل کنند؟ به عبارت دیگر سازمان‌ها به منظور شناسایی و جذب مدیران شایسته باید بر اساس کدام الگو و شایستگی‌های مدیریتی و با چه ابزاری تصمیم بگیرند؟ (راجبی و همکاران، ۱۴۰۰). اگر مجموعه راهبردها و رویکردهای سازمانی بر اساس انتخاب و گزینش افرادی توانمند در حوزه‌های مدیریتی و اجرایی باشد، بناچار بایستی امکانات زیرساختی و الزامات دیگر در میان رابطه را نیز مهیا نمود. بر این اساس، مدل شایستگی سازمانی، یکی از مهمترین این موارد است که توجه ویژه‌ای به زیرساخت‌های لازم می‌نماید (دیپا^۵ و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین، مدل‌های شایستگی مدیران سازمانی را می‌توان به مثابه ابزاری پایا که دارای قابلیت اعتبار مناسبی نیز هستند جهت ارزیابی وضعیت موجود به کار گرفته شوند. در واقع سازمان‌ها، با بهره‌گیری از مدل شایستگی می‌توانند گذشته از ترسیم وضعیت مطلوب، به تبیین شکاف موجود نیز مبادرت نموده و جهت برطرف نمودن آن تلاش‌های خود را بکار بندند. مدل‌های شایستگی داده‌ها و اطلاعات کاربردی و مفیدی را برای توسعه و پرورش شایستگی‌ها و استعدادهای سازمان فراهم می‌آورد (نامداری و ورپشتی و همکاران، ۱۴۰۲).

از طرفی، سازمان‌ها جهت اجرای هرچه بهتر نظام شایسته پروری نیازمند استفاده از چارچوبی مشخص و معتبر در راستای انتخاب، انتصاب و آموزش افراد هستند (کروماه^۶ و همکاران، ۲۰۲۴). تعریف و تبیین شایستگی‌های مدیریتی و تدوین یک چارچوب استاندارد برای شناسایی شایستگی‌ها، بهبود و توسعه افراد مستلزم اتخاذ یک رویکرد بومی و مختص برای هر سازمان می‌باشد. به طور کلی، مواردی همچون تعریف چشم‌انداز، تبیین مجموعه مأموریت‌ها، برشماری اهداف خرد و کلان و نهایتاً تعریف و تبیین استراتژی‌ها، فرهنگ و جو سازمانی از اصلی‌ترین عوامل تعیین کننده در طراحی مدل شایستگی سازمانی قلمداد می‌شوند (ستار^۷ و همکاران، ۲۰۲۳). به عقیده جیتمانیروچ^۸ (۲۰۲۳) مدل‌های شایستگی می‌توانند به مثابه یک چارچوب هدفمند، جهت یکپارچه نمودن اقدام‌های مختلف منابع انسانی مورد استفاده واقع شوند. درواقع، می‌توان هر یک از زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی نمود که بر این اساس، شایستگی را بایستی هسته مرکزی کلیه فعالیت‌ها و اقدامات منابع انسانی سازمانی قلمداد کرد. این شایستگی سبب ایجاد پارادایمی نوین در مدیریت منابع انسانی شده است که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی مشهور است (جیتمانیروچ، ۲۰۲۳). امروزه پارادایم مذکور، مورد توجه بسیاری از صاحبان مشاغل و تئوریسین‌ها واقع شده است به نحوی که انجمن‌ها و کانون‌های بسیاری در سراسر جهان بدان توجه نموده‌اند. به عنوان نمونه، انجمن جبران خدمت آمریکا^۹ جهت شناسایی و نیز کاربرد شایستگی‌ها در سازمان‌ها بررسی و تحقیقی جامع و گسترده بر ۲۱۷ سازمان متوسط و بزرگ انجام داد. نتایج بررسی انجمن مذکور نشان داد شایستگی‌ها دارای کاربرد وسیعی هستند اما درجه شدت و کاربرد آنها متفاوت است. این در حالی است که بیشتر صاحب‌نظران سعی کرده‌اند با قرار دادن شایستگی‌ها در مرکز و زیر سیستم منابع انسانی این

¹ Competency

² Oppong & Segbenya

³ Mikusova

⁴ Misra & Ghosh

⁵ Deepa

⁶ Kromah

⁷ Satar

⁸ Jitmaneeeroj

⁹ ACA

ارتباط را به تصویر بکشند (رضایی یزدلی و همکاران، ۱۴۰۲). تنها تفاوتی که میان صاحب‌نظران دیده می‌شود تعداد زیر سیستم‌های منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌هاست. برای مثال اونکا^۱ و همکاران (۲۰۲۳) چهار زیرسیستم مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، توسعه و طبقه‌بندی و پرداخت را مطرح نمودند. مارهارویی^۲ (۲۰۲۳) گذشته از این چهارسیستم، زیرسیستم توسعه مسیر ترقی شغلی را بدان افزوده است اما به طور کلی، جامع‌ترین رویکرد در این رابطه از سوی اسکوایرز^۳ (۲۰۰۳) ارائه شده است (غلامی و همکاران، ۱۴۰۱).

مجله استاندارد شایستگی‌های اصلی در گزارشی تحت عنوان شایستگی اصلی در فعالیت‌های بشر دوستانه: مهارت نرم نشان داد که اهمیت مهارت‌های نرمی را برجسته می‌کند و ویژگی‌های شخصی بیشتر مرتبط و مهم هستند که برای کار در کمک‌های انسانی ماهر هستند. خود آگاه بودن، قادر بودن به کار با دیگران به طور موثر، داشتن مهارت‌های رهبری، ابتکار، حرفه‌ای بودن، تعهد به اخلاق، مهارت‌های گوش دادن، مهارت‌های ارتباطی خوب، و حساسیت فرهنگی برخی از مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز هستند. این فصل نشان می‌دهد که این مهارت‌ها در هنگام انجام یک جستجوی شغلی، برای نشان دادن به کارفرمایان بالقوه و برای کار به ویژه در شرایط مزرعه و در طول یک شغل مهم هستند. این فصل با یک تمرین به پایان می‌رسد که به خواننده کمک می‌کند با چارچوب‌های شایستگی محور آشنا شود، که امروزه به طور فزاینده‌ای توسط سازمان‌های بشردوستانه در روند کارمند یابی مورد استفاده قرار می‌گیرند (قنبری و همکاران، ۱۴۰۱).

یافته‌های پژوهش نمادری ورپشتی (۱۴۰۲) با عنوان: «طراحی الگوی توسعه شایستگی تفکر راهبردی مدیران (مورد مطالعه: یک سازمان آموزشی پژوهشی دولتی)» نشان داد الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران موسسه آموزش و پژوهش دولتی شامل چهار بعد دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌آموزی و پرورش، نگرش و بینش است. یافته‌های پژوهش رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان: «طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران تاثیرگذار بر عملکرد بیمارستان‌های تامین اجتماعی استان تهران» نشان داد اگرچه ابزارهایی در جهت سنجش و ارتقا شایستگی مدیران در بخش‌های مختلف طراحی شده است، اما طراحی ابزارهای خاص برای گروه‌های هدف مشخص با توجه به ویژگی‌های خاص سیستم و نیازهای مدیریتی آن، نقش مهمی در ارتقای توانمندی و شایستگی مدیران در ارکان مختلف سیستم ارائه خدمات سلامت دارد. یافته‌های پژوهش دهقانپور فراشه و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان: «طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور» نشان داد شایستگی‌های مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور در قالب ۸ تم اصلی دانش توسعه‌ای، مهارت رهبری اقتصادی، مهارت پژوهشگری، مهارت خط‌مشی‌گذاری مالی و اقتصادی، پایش اقتصادی، سیاسی و قانونی، اخلاق حرفه‌ای، مهارت ارتباطی و رعایت شایسته‌سالاری (۵ مورد اول شایستگی اختصاصی و ۳ مورد بعدی شایستگی عمومی) شناسایی شدند و مورد بررسی قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش روزبه و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان: «شایستگی‌های کلیدی برای انتخاب و ارتقای مدیران حرفه‌ای در کانون ارزیابی: مبتنی بر ابزار بازی‌گونه‌سازی» نشان داد بازی‌گونه‌سازی می‌تواند به عنوان ابزار مناسبی برای شناسایی شایستگی‌هایی همچون تفکر تحلیلی و حل مسئله در میان کانون‌های ارزیابی موجود مورد استفاده قرار گیرد. یافته‌های پژوهش کشتی‌دار و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان: «مدل پرورش مدیران ارشد ورزشی مبتنی بر شایستگی حرفه‌ای در ساختار سازمانی آموزش و پرورش ایران» نشان داد مفاهیم در هفت سطح قرار دارد. در سطح اول و پایین‌ترین سطح بوم‌شناسی ورزشی و مسئولیت اجتماعی؛ در سطح دوم شبکه‌سازی و قابلیت عملیاتی نمودن در ورزش؛ در سطح سوم قابلیت‌های شخصی و توانایی‌های ذهنی؛ در سطح چهارم آگاهی‌های سیاسی؛ در سطح پنجم سه عامل توانایی‌های گزینشی، مهارت‌های ارتباطی و توانایی تصمیم‌گیری؛ در سطح ششم تفکر توسعه‌ای و دید استراتژیک و در نهایت در سطح آخر و مهمترین سطح سه عامل قابلیت‌های علمی و تخصصی، توانایی‌های مدیریتی و توانایی مرجعیت و اخلاق حرفه‌ای قرار داشت. در یک نتیجه‌گیری کلی باید بیان کرد گزینش مدیران به نحو صحیح و متناسب با الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای صورت پذیرد تا منافع و اهداف سازمان به نحو شایسته تامین شود. یافته‌های پژوهش اسکندری و اسکندری طاسکوه (۱۴۰۲) با عنوان: «تبیین شاخص‌های شایستگی مدیریت رویدادهای ورزشی از دیدگاه مدیران ورزشی آموزش و پرورش استان گیلان» نشان داد مدیریت تحقیق و بازاریابی رویداد، مدیریت رویداد و تکنیک‌های برنامه‌ریزی و تکنیک‌های مدیریتی از مهمترین شایستگی‌های مدیران ورزشی است. و میزان اهمیت معیارهای شایستگی‌های مدیران از منظر مردان و زنان و میزان تحصیلات تفاوتی وجود نداشت. از اینرو با شناخت این ویژگی‌ها سعی بر آن شود که مدیران برگزارکننده رویدادها از این معیارها در اجرای صحیح مسابقات بهره بیشتری ببرند. ومسئولین از افرادی باتجربه در برگزاری مسابقات استفاده کنند. یافته‌های پژوهش قمری و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان: «طراحی الگوی شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران» نشان داد مضامین پایه استخراج شده شایستگی فرهنگی مدیران ۱۲۲ مضمون بوده که با مضامین فراگیر در حوزه‌های پنج‌گانه مهارت فرهنگی، دانش فرهنگی، آگاهی فرهنگی، تعاملات فرهنگی و تمایلات فرهنگی شناسایی شد. در حوزه مهارت فرهنگی مضامین سازمان‌دهنده: مهارت پذیرش تفاوت‌های فرهنگی، مهارت قبول‌اندن تفاوت‌های فرهنگی، مهارت ارزیابی از شایستگی‌های فرهنگی، درحوزه دانش فرهنگی مضامین سازمان‌دهنده: هویت شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ‌ها، منبع شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ‌ها، شناخت شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ‌ها و در حوزه آگاهی فرهنگی مضامین سازمان‌دهنده: هویت شناسی فرهنگ خودی با تأکید بر آموزش عالی، منبع شناسی فرهنگ خودی با تأکید بر آموزش عالی و شناخت شناسی فرهنگ خودی با تأکید بر آموزش عالی شناسایی شدند. با آگاهی از این یافته‌ها می‌توان مقیاس و شاخص‌هایی در انتخاب و انتصاب

¹ Avenca

² Marhraoui

³ Squires

مدیران آموزش عالی بکار برد. یافته‌های پژوهش داجیچ و همکاران (۲۰۲۴) با عنوان: «توسعه و اعتبار سنجی مقیاس شایستگی‌های مدیران پروژه (PMSS): یک رویکرد تجربی» نشان داد مهارت‌های فنی، شایستگی‌های کنترل و نظارت، مهارت‌های ارتباطی، سبک مدیریت- رهبری، و شایستگی‌های فناوریانه و روش شناختی مهمترین عوامل ارتقاء شایستگی‌های مدیران پروژه PMSS محسوب می‌شود.

یافته‌های پژوهش نواز^۲ و همکاران (۲۰۲۴) با عنوان: «پذیرش هوش مصنوعی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی» نشان داد استفاده از هوش مصنوعی در فرآیند مدیریت سازمان‌ها بر متغیرهایی مانند دقت، قدرت، ظرفیت محاسباتی سازمانی، صرفه جویی در زمان و کاهش هزینه تأثیر می‌گذارد. یافته‌های پژوهش تاغان^۳ و همکاران (۲۰۲۴) با عنوان: «نقش فرهنگ سازمانی و مهارت‌های ارتباطی در پیش بینی کیفیت مراقبت‌های پرستاری» نشان داد دو اصل توانمندی در ارتقاء فرهنگ سازمانی و مهارت‌های ارتباطی اصلی‌ترین عامل ارتقاء شایستگی مدیران بیمارستان‌های شهر جاکارتا می‌باشند. یافته‌های پژوهش نام هوین^۴ و همکاران (۲۰۲۳) با عنوان: «نوآوری فناوری و اثرات هم‌آفرینی بر عملکرد سازمانی: نقش نفوذ دولت و ایجاد مشارکت» نشان داد ارتقاء شایستگی مدیران سازمان منوط به دو عامل درون سازمانی و برون سازمانی است. اصلی‌ترین عامل درون سازمانی، مفهوم نوآوری است و اصلی‌ترین عامل برون سازمانی، مداخلات حداقلی دولت بر عملکرد مدیران است. یافته‌های پژوهش احمد و ایشفق خان^۵ (۲۰۲۳) با عنوان: «بررسی ارتباط میان توانمندسازی روانشناختی کارکنان و مدیریت هدفمند سازمانی» نشان داد میان توانمندسازی روانشناختی کارکنان با بهبودسازی شایستگی مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

با بررسی ادبیات نظری و تجربی پژوهش، خلأ اصلی را می‌توان فقدان پژوهش مستقل با محوریت شایستگی‌های ممتاز در سازمان‌های دولتی دانست. در واقع، به رغم انجام پژوهش‌های متعدد با موضوع ارتقاء، توانمندی و شایستگی مدیریت منابع انسانی، تحقیقی جامع و شامل با موضوعیت طراحی مدل اجرایی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز در سازمان تامین اجتماعی انجام نشده است و این موضوع را بایستی اصلی‌ترین وجه نوآوری پژوهش کنونی دانست.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر تحقیقی ترکیبی است که از منظر روش تحقیق آمیخته و از نظر هدف و جهت‌گیری پژوهش از نوع بنیادی- کاربردی است. برای تدوین مبانی نظری از مطالعات کتابخانه‌ای و به‌منظور پاسخگویی به سؤالات پژوهش و تبیین مدل مفهومی، از پرسش‌نامه / فیش برداری / مصاحبه به‌عنوان یکی از ابزار گردآوری اطلاعات استفاده می‌گردد. همچنین در انجام تحقیق حاضر با استفاده از اجرای تکنیک MaxQDA جهت شناخت مولفه‌ها، آزمون معادلات ساختاری برای تعیین روابط میان متغیرها استفاده شده است. در این پژوهش با توجه به تکنیک‌های مورد استفاده نیازمند دو سبک جامعه و نمونه آماری می‌باشیم، که برای بخش تحلیل تکنیک‌های AHP و دیمتل و شناسایی مولفه‌ها و سؤالات از نظر خبرگان اجرایی سامان تامین اجتماعی و نیز اساتید دانشگاهی بهره برده و برای تحلیل نظرات از کارمندان استفاده گردیده است. خبرگان این پژوهش مدیران و معاونان سازمان تامین اجتماعی و اساتید دانشگاهی می‌باشند. خبرگان انتخابی می‌بایست دارای شرایط زیر باشند:

* دارای حداقل ۲۰ سال سابقه کار که از این مدت حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی باشد؛

* دارای سابقه تدریس در دانشگاه حداقل به مدت ده سال و همچنین تألیف کتب و مقالات مرتبط با مبحث تحقیق باشد؛

* اشراف کامل بر مباحث تئوریک پژوهش.

حجم جامعه تحقیق براساس شروط احراز فوق ۴۴ نفر تعیین شده است که براین اساس نمونه آماری پژوهش مرتبط با بخش خبرگان که براساس شرط احراز مشخص شده است برابر با ۲۸ نفر در نظر گرفته شده‌اند.

همچنین برای بخش کارمندان که برای توزیع پرسشنامه طیف لیکرت در پژوهش استفاده خواهد شد، جامعه آماری آن برابر با کارمندان سازمان تامین اجتماعی می‌باشند که برابر با ۶۶۵۷ نفر می‌باشند که برحسب فرمول کوکران نمونه آماری برابر با ۳۶۳ نفر محاسبه شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش بصورت تصادفی طبقه‌ای است که تمام بخش‌های ستادی و صفی مربوطه در این پژوهش شرکت داشته باشند از این‌رو پژوهش حاضر کل مناطق را پوشش داده است.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی پژوهش

شخص	تعداد	درصد
جنس	زن	۱۲
	مرد	۱۶
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۰
		۳۶

¹ Dajic

² Nawaz

³ Ta'an

⁴ Nam Huynh

⁵ Ahmed & Ishfaq Khan

شاخص	تعداد	درصد	
سابقه و تخصص	دکتری	۱۸	۶۴
	از ۱۵ تا ۲۰ سال	۱۰	۳۶
	از ۲۱ تا ۲۵ سال	۱۲	۴۳
	بیش از ۲۶ سال	۶	۲۱

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در بخش کمی پژوهش

شاخص	تعداد	درصد	
جنس	زن	۹۶	۲۶,۵
	مرد	۲۶۷	۷۳,۵
تحصیلات	دیپلم	۴۵	۱۲,۵
	فوق دیپلم	۶۸	۱۸,۸
	کارشناسی	۱۵۲	۴۱,۸
	کارشناسی ارشد	۹۶	۲۶,۴
سابقه و تخصص	دکتری	۲	۰,۰۵
	کمتر از ۵ سال	۳۸	۱۰,۷
	بین ۶ تا ۱۰ سال	۵۰	۱۴,۵
	از ۱۱ تا ۱۵ سال	۸۶	۲۳,۹
	از ۱۶ تا ۲۰ سال	۱۲۷	۳۵,۷
	از ۲۱ تا ۲۵ سال	۵۲	۱۴,۸
	از ۲۶ تا ۳۰ سال	۱۲	۰,۴

یافته‌های پژوهش

فیش برداری و کدگذاری

ابتدا با بهره‌گیری از مقالات و کتب معتبر در دسترس که مورد استناد حداقلی ۵ بار بطور سالانه برای محققان دیگر بوده اند اقدام به شناسایی آنها نموده ایم؛ و سپس با توجه به این مقالات اقدام به شناخت و فیش برداری مطالب نمودیم که در جدول ۳ مقالات مورد استفاده به همراه نام نویسندگان و سال نشر آنها بیان گشته شده است.

جدول ۳. فیش برداری و کدگذاری تحقیقات مختلف برای تعیین شایستگی در HRM

ابعاد	شاخص	پژوهشگران
رضایت شغلی	رضایت درونی رضایت بیرونی رضایت اجتماعی	سینگتای و پیلانگارم ۲۰۱۶ بیسواس ۲۰۱۲ جانسن و همکاران ۲۰۰۴ محمدی ۱۳۹۹
طراحی مجدد شغلی	بهبود کلی فرایند شغلی بهبود جزئی فرایند شغلی تنظیم فرایند شغلی	سینگلای و پیلانگارم ۲۰۱۶ هانگ و همکاران ۲۰۱۵
تعهد سازمانی	تعهد موثر تعهد هنجاری تعهد محاسبه‌ای تعهد ارزشی تعهد حرفه‌ای	کاساریو و چمبل ۲۰۱۷ چنگ و چن ۲۰۱۱ مورمن و هارلند ۲۰۰۲ الدور ۲۰۱۷ دهقان و همکاران ۱۳۹۱ تری و همکاران ۲۰۰۰
سیستم جبران خدمت	تعهد مداوم میزان درآمد	زینگ و هونینگ ۲۰۱۶

ابعاد	شاخص	پژوهشگران
	سطح دستمزد پرداخت برای عملکرد پاداش مزایا تقسیم سوم	جیلی و همکاران ۲۰۱۵ نگوئان و همکاران ۲۰۱۴ چریستن و همکاران ۲۰۰۶
کیفیت زندگی کاری	محیط کاری فاصله از همکار در محیط کار تعداد افراد در محیط کاری تعداد همکاران قابل رویت در محیط کاری ملموس بودن محسط کار برای سرپرست محیط کار دلپذیر محیط کار اختصاصی محیط کار شلوغ محیط کار پرسروصدا محیط کاری صمیمانه همکاران منحرف در محیط کار زمان ملاقات با سرپرست و دیگران در محیط کاری محصور بودن محیط کاری (اندازه)	ری و سینک ۲۰۱۳ سانستروم و همکاران ۱۹۸۰
مبادله رهبر - عضو	علاقه وفاداری احترام حرفه ای مشارکت اعتماد به سرپرست	رن و همکاران ۲۰۱۷ هی و همکاران ۲۰۱۶ وانگ و همکاران ۲۰۱۳
حمایت سازمانی	حمایت سودمند درک شده حمایت احساسی درک شده حمایت سرپرست جو پشتیبانی کننده	کیم و همکاران ۲۰۱۷ وو و وانگ ۲۰۱۶ چو و جوهانسون ۲۰۱۶ رای و سینگ ۲۰۱۳ وات و هارجیس ۲۰۱۲
برنامه های آموزش و بهسازی	احساس شایستگی احساس خودمختاری احساس موثر بودن ارزشمندی	زینک و هونیک ۲۰۱۶ فضلی و همکاران ۱۳۹۱ میرحسینی و همکاران ۱۳۹۳ شریتمداری و همکاران ۱۳۹۳
توانمندسازی منابع انسانی	توانایی اجتماعی توانایی انسانی کارمند عزت نفس زیاد شایستگی خودکارآمدی امیدواری انگیزه	رن و همکاران ۲۰۱۷ ژو و همکاران ۲۰۱۶ جیلی و همکاران ۲۰۱۵ آقایی فیشانی ۱۳۹۰
امنیت شغلی	انفصال تهدید به اخراج در آینده پرداخت غرامت به اخراج کارمند	نیومن و همکاران ۲۰۱۸ لو و همکاران ۲۰۱۷

ابعاد	شاخص	پژوهشگران
سیاست سازمانی	رفتار سیاسی عمومی درک سیاست‌های سازمانی	الدور ۲۰۱۶
استقلال کاری	استقلال در شغل	باتناکار و ساندها ۲۰۱۵
جو سازمانی	جو اجتماعی جو روانشناختی	بیسواس ۲۰۱۲ چریستین و همکاران ۲۰۱۶
ابهام نقش	ابهام در وظایف شغلی تضاد در نقش	فرد میو و ایون ۲۰۱۷
احساس معنی دار بودن	اهمیت کار وظیفه خاص جذابیت سمت سازمانی	ژو و همکاران ۲۰۱۶ صمدی و سوری ۱۳۹۳ چریستین و همکاران ۲۰۱۶
تقاضاهای شغلی	نیازهای شغلی	لو و همکاران ۲۰۱۷

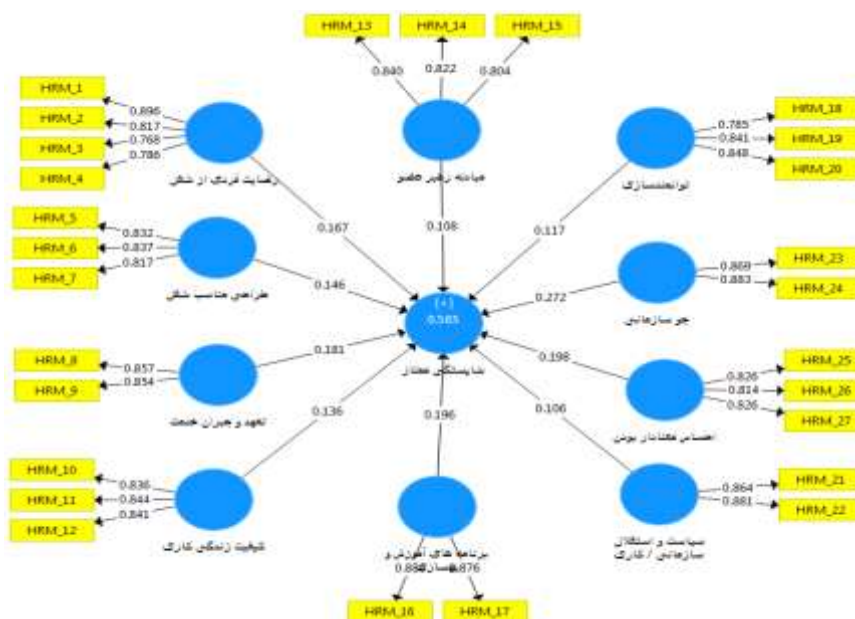
بعد از شناسایی و شناخت مولفه‌ها که مکتسب از مقالات متفاوت که توسط محققین مختلف صورت گرفته شد اقدام به کدگذاری ثانویه شده که این کدها براساس نظر خبرگان نسبت به مواردی که بیان داشته اند در جدول ذیل ارائه شد.

جدول ۴. کدگذاری مصاحبه‌های خبرگان برای تعیین شاخصه‌های شایستگی

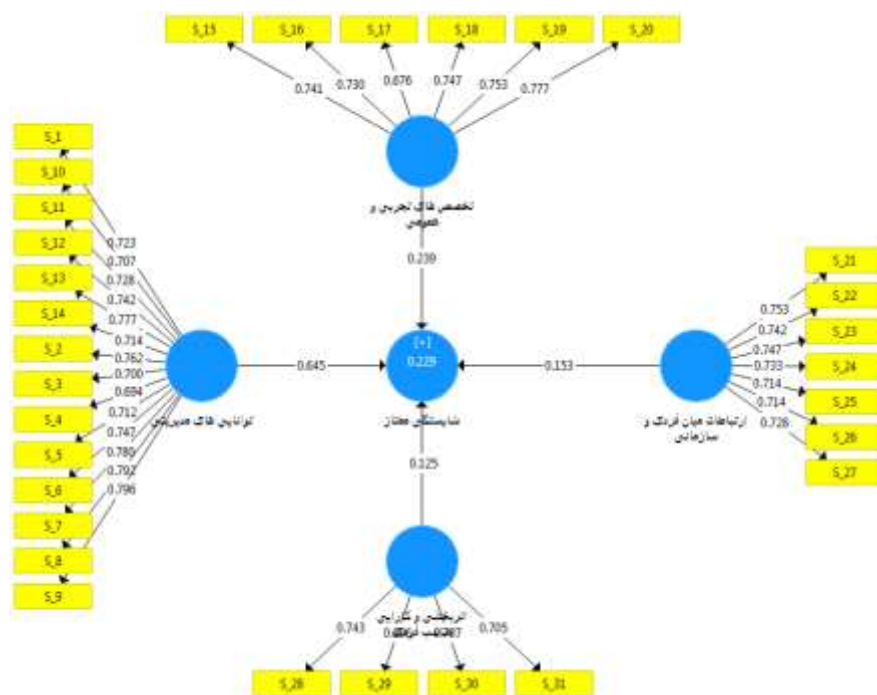
تعداد تکرار در مصاحبه‌های خبرگان	شاخص	ابعاد
۴	توانایی اجرای عملیات فیدبک	مدیریتی
۳	توانایی مدیریت روابط	
۸	توانایی برآورد نیاز	
۳	توانایی طراحی پروژه	
۴	توانایی جمع بندی	
۶	توانایی ارزیابی	
۴	توانایی تجزیه و تحلیل اجتماعی	تخصص تجربی
۳	توانایی انتقاد و هضم انتقاد پذیری	
۸	درک و شناخت	
۲	بهداشت و سلامت در محیط کار	
۴	مدیریت کارکنان	
۵	ریسک پذیر	تخصص عمومی سازمانی
۲	مدیریت جلسه	
۶	مدیریت برخورد	
۵	تصمیم ساز و تصمیم گیر	
۵	رهبری	
۵	برنامه ریز	
۳	کارآفرین	
۳	تفکر استراتژیک	
۲	تطبیق زبانی	ارتباط میان فردی و ارتباطی
۲	درایت و دیپلماسی	
۴	مهارت اقناع کردن	
۲	مهارت‌های مکالمه	

تعداد تکرار در مصاحبه های خبرگان	شاخص	ابعاد
۲	گوش دادن فعال	دانش و علوم دانشگاهی
۴	کارگروهی	
۴	دانش میان رشته ای	
۴	آموزش مداوم	
۶	مدیریت بحران	
۳	مهارت های کامپیوتری و پایه	
۳	دانش فرهنگی	
۳	روان شناسی	
۱	مدیریت زمان	اثربخشی فردی
۴	توانایی انجام کار در شرایط سخت	
۴	آینده نگر	
۶	ذهن باز	
۴	سازگاری و قضاوت	
۳	خلاقیت و نوآوری	
۳	پاسخگویی	
۲	صداقت و حرفه ای	
۲	شور و اشتیاق	

در گام بعد، با استفاده از کدهای شناسایی شده پرسشنامه ۷۴ سئوالی توسط محقق طراحی و تنظیم شد که از خبرگان خواسته شد که نسبت به سئوال‌ها نظر خود را بیان دارند. پس از اعمال نظر آنها، مولفه‌هایی که دارای میانگین کمتر از ۳٫۷ از مجموع ۵ بودند، حذف و نیز برخی از سئوال‌ها بدلیل داشتن ریشه واحد، ترکیب شدند. در نهایت یک پرسشنامه ۵۸ سئوالی تنظیم و به جامعه آماری متشکل از کارکنان در بخش کمی ارائه شد که کارکنان نیز نظرات خود را نسبت به آن بیان داشتند. سپس داده‌های بدست آمده از نظر آنها با استفاده از آزمون معادلات ساختاری جهت تعیین ارتباط میان روابط با نرم افزار SmartPLS مورد آزمون و خطا واقع شد که پس از حذف سئوال‌ها کم اثر در نهایت مدل خروجی با ضریب مسیر و مقدار آماره T میان متغیرهای حاصل شده در نمودارهای ذیل مشخص شد.

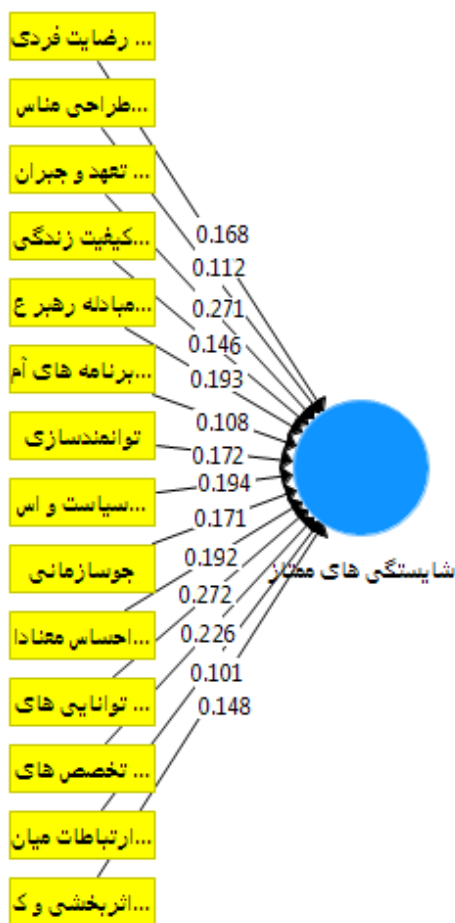


نمودار ۱. تبیین ضریب مسیر مسیریابی فیش برداری شده



نمودار ۲. تبیین ضریب مسیر گویه‌های مستخرج از مصاحبه

براساس تحلیل معادلات ساختاری مشخص شد که سؤالات حذف شده و کدهای شناسایی شده از نظرات خبرگان و کدهای مستخرج از فیش برداری به درستی تبیین شده است و راستی آزمایی صورت گرفته در نمونه آماری کل بیان می‌دارد که متغیرها دارای وضعیت مناسبی هستند. براساس خروجی نمودارهای ۱ و ۲ می‌توان بیان داشت که متغیرها هرکدام با ضریب مسیرهای متفاوت که شامل، اثربخشی و کارایی با ضریب مسیر ۰,۱۲۵، توانایی های مدیریتی ۰,۶۴۵، ارتباطات میان فردی و سازمانی ۰,۱۵۳، تخصص های تجربی و عمومی ۰,۲۳۹، رضایت فردی از شغل ۰,۱۶۷، طراحی مناسب شغل ۰,۱۴۶، تعهد و جبران خدمت ۰,۱۸۱، کیفیت زندگی کاری ۰,۱۳۶، برنامه‌های آموزش و به‌سازی ۰,۱۰۶، سیاست و استقلال سازمانی / کاری ۰,۲۷۲، جو سازمانی ۰,۱۹۸، توانمندسازی ۰,۱۱۷، و مبادله رهبر عضو ۰,۱۰۸ با شایستگی ممتاز دارای ارتباط می‌باشند. در این گام پس از تبیین و مشخص شدن ضریب مسیر متغیرها و سؤالات آنها و تعیین میزان بارعاملی سؤالات که تماما بیش از ۰,۴ می‌باشد و می‌توان گفت سؤالات دارای بارعاملی مناسب می‌باشند، اقدام به سنجش و ضریب مسیر تمامی متغیرها یادگشته با شایستگی ممتاز به صورت همزمان و یکپارچه می‌نماییم که نتیجه آن در نمودار ۳ قابل مشاهده می‌باشد.



نمودار ۳. تبیین ضرب مسیر تمام متغیرها با شایستگی ممتاز

باتوجه به ضرایب بدست آمده از شایستگی‌های ممتاز می‌توان بیان نمود که تمامی متغیرها دارای ارتباط با شایستگی‌های ممتاز بوده و بیشترین ارتباط از دید پاسخ دهندگان که کارکنان سازمان می‌باشند مربوط به متغیر احساس معناداری بوده و کمترین ارتباط مربوط به متغیر ارتباطات میان فردی و سازمانی می‌باشد. در مرحله نهایی پس از بررسی و نظرات کارکنان و برآورد ارتباط میان متغیرها و تبیین وجود رابطه میان متغیرها برای اطمینان خاطر و سنجش نظر نهایی از خبرگان با بهره گیری از پرسشنامه ماتریسی از آنها خواسته شد که نظر خود را نسبت به متغیرهای مد نظر بیان دارند که در ادامه به تفسیر این پرسشنامه که از طریق تکنیک AHP صورت گرفته شده است، پرداخته می‌شود.

توانمندسازی	برنامه‌های آموزش و بهسازی	مبادله رهبر عضو	اثربخشی و کارایی مناسب فردی	تعهد و جبران خدمت	کیفیت زندگی کاری	طراحی مناسب شغل	ارتباطات میان فردی و سازمانی	سیاست و استقلال سازمانی / کاری	جوسازمانی	احساس معناداری	رضایت فردی از شغل	تخصص‌های تجربی و عمومی	توانایی‌های مدیریتی
۰.۰۷۶۶۱۴۴۹	۰.۰۸۹۹۷۵۰۹	۰.۰۷۶۶۲۳۷۶	۰.۰۹۵۶۴۸۶۹	۰.۰۱۲۹۳۷۸۶	۰.۱۳۹۳۸۴۶۸	۰.۱۰۰۳۴۴۸۴	۰.۱۴۹۳۳۷۸۲	۰.۱۶۱۷۱۵۶۶	۰.۱۹۹۴۹۵۱۱	۰.۰۲۱۰۰۷۰۲۱	۰.۲۷۱۵۶۶۵۵	۰.۰۳۴۴۳۰۶۰۶	۰.۰۲۳۴۸۸۳۶۷
۰.۰۵۰۳۴۸۰۷۴	۰.۰۷۱۵۸۸۳۷	۰.۰۶۳۳۱۱۳۶۵	۰.۰۸۹۰۰۱۸۴۲	۰.۰۹۳۱۸۱۳۳۲	۰.۰۳۴۶۴۸۱۲	۰.۰۳۲۵۴۵۸۱	۰.۱۵۲۳۳۶۹۳	۰.۱۷۵۷۶۸۱۹۱	۰.۲۱۷۰۴۰۱۱	۰.۰۲۸۹۰۵۰۸۸۳	۰.۳۴۴۶۳۳۸۵	۰.۰۶۱۷۳۰۰۵۸	۰.۰۶۱۷۳۰۰۵۸
۰.۰۶۷۹۵۴۷۱	۰.۰۷۶۸۱۶۲۲۹	۰.۰۷۶۶۵۹۱۸۷	۰.۰۷۹۹۷۱۹۸۶	۰.۰۹۲۴۴۰۱۸۴	۰.۰۶۵۰۳۹۶۱	۰.۱۱۱۷۴۵۴۶۹	۰.۱۳۰۸۳۴۱۲	۰.۱۸۳۰۴۹۷۱	۰.۱۹۷۲۲۱۷۵	۰.۰۳۷۳۱۶۰۰۹۶	۰.۰۹۶۸۳۲۵۷	۰.۰۸۰۱۹۰۲۱۹	۰.۰۸۰۱۹۰۲۱۹
۰.۰۷۳۳۱۰۹۵۵	۰.۰۸۶۰۲۲۱۱۷	۰.۰۹۰۴۳۸۱۰۴	۰.۰۹۷۹۷۱۹۱	۰.۰۹۴۷۳۱۱۷	۰.۱۱۶۵۳۳۶۶	۰.۱۴۰۴۳۸۵	۰.۱۷۴۶۷۱۱۴	۰.۱۸۶۰۴۴۵۱۸	۰.۲۳۸۶۱۷۶۴۵	۰.۰۶۷۰۲۱۳۶۴	۰.۰۳۳۸۴۶۳۷۲	۰.۰۲۸۹۱۵۲۱۲	۰.۰۷۱۴۳۸۹۵۳
۰.۰۹۲۳۰۵۲۶۱	۰.۰۷۵۱۸۱۰۷	۰.۱۱۶۷۱۸۲۸۷	۰.۰۹۸۹۸۳۴۳۹	۰.۱۱۴۳۷۰۱۴	۰.۱۱۷۰۵۳۷۱	۰.۱۴۴۶۶۹۷۱۲	۰.۱۶۵۴۹۸۲۸۲	۰.۱۸۶۲۰۸۹۱۱	۰.۲۴۸۱۲۵۷	۰.۰۳۷۱۳۸۴۳	۰.۰۳۳۹۷۳۳۶۴	۰.۰۲۸۰۵۴۰۷۱	۰.۰۵۰۵۰۲۸۲۴۴
۰.۰۸۰۲۱۷۹۵۴	۰.۰۷۵۳۵۰۷۳	۰.۰۹۶۷۱۰۱۴۸	۰.۱۱۱۰۱۸۳۰۹	۰.۱۱۴۴۵۴۴۴	۰.۱۳۷۱۸۹۱	۰.۱۵۲۰۶۵۶۱	۰.۱۵۷۶۲۲۰۷۲	۰.۰۳۸۱۷۷۳۲	۰.۰۱۰۰۰۰۰۰۰۷۲	۰.۰۱۳۳۸۸۸۵	۰.۰۲۰۲۵۷۶۹۸	۰.۰۵۳۱۸۰۵۵۸	۰.۰۵۳۱۸۰۵۵۸
۰.۰۷۳۰۵۲۵۰۹	۰.۰۷۵۷۹۲۸۶۳	۰.۰۱۰۰۷۷۱۷۲	۰.۰۱۰۰۵۳۵۵۸۹	۰.۱۲۱۶۵۰۶۳۸	۰.۰۹۰۲۲۵۸	۰.۱۵۹۰۰۱۴۷۷	۰.۰۳۴۴۱۷۴۶۶	۰.۰۰۸۳۳۷۰۱۹	۰.۰۱۰۱۵۲۹۲۶	۰.۰۱۵۴۴۴۱۷۳	۰.۰۲۵۰۴۳۱۳	۰.۰۵۱۶۹۱۲۶۶	۰.۰۵۱۶۹۱۲۶۶

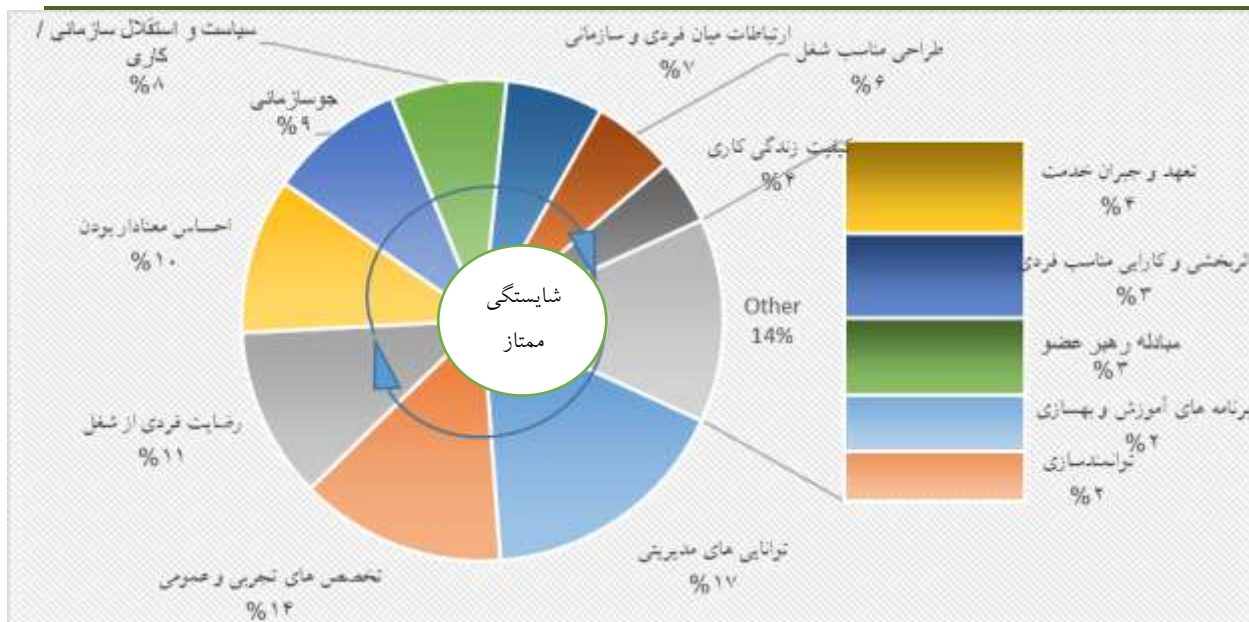
توانمندسازی	برنامه های آموزش و بهسازی	مبادله رهبر عضو	اثربخشی و کارایی مناسب فردی	تعهد و جبران خدمت	کیفیت زندگی کاری	طراحی مناسب شغل	ارتباطات میان فردی و سازمانی	سیاست و استقلال سازمانی / کاری	جوسازمانی	احساس معناداری	رضایت فردی از شغل	تخصص های تجربی و عمومی	توانایی های مدیریتی
سازمانی													
طراحی مناسب شغل	۰۰۰۹۳۱۴۳۷	۰۰۰۸۷۲۷۳۷۸	۰۰۰۱۰۳۰۴۸۷۳	۰۰۰۱۰۰۶۲۶۵۵	۰۰۰۸۹۵۳۸۶۱	۰۰۰۳۲۲۹۱۴۳۳	۰۰۰۰۶۸۹۸۰۵	۰۰۰۰۸۰۹۸۶۲۵	۰۰۰۱۰۵۳۲۲۰۴	۰۰۰۱۵۱۲۹۸۳۸	۰۰۰۲۷۹۸۳۷۷۵	۰۰۰۳۸۸۹۷۳۳۲	۰۰۰۷۲۳۶۸۵۶۶
کیفیت زندگی کاری	۰۰۰۷۷۹۲۳۳۷۸	۰۰۰۹۳۹۴۵۵۷	۰۰۰۹۰۵۱۰۷۵۷	۰۰۰۹۳۹۴۵۵۷	۰۰۰۸۸۱۷۳۸۵۵	۰۰۰۲۵۸۷۷۹۵۱	۰۰۰۰۸۱۶۹۴۴۳	۰۰۰۰۷۱۹۳۸۷۹	۰۰۰۱۰۳۲۹۵۴	۰۰۰۱۴۸۸۱۷۳۳	۰۰۰۲۳۵۲۸۶۴	۰۰۰۳۰۸۹۲۰۸۹	۰۰۰۴۱۷۴۷۴۳۸
تعهد و جبران خدمت	۰۰۰۸۲۰۱۲۹۱۶	۰۰۰۷۵۷۹۲۸۶۳	۰۰۰۸۱۷۷۱۸۶۸	۰۰۰۷۹۱۷۳۶۰۷	۰۰۰۳۳۶۷۳۷۹۶	۰۰۰۰۶۹۳۹۷۱	۰۰۰۰۷۵۷۹۲۳۳	۰۰۰۰۷۸۶۸۸	۰۰۰۱۴۱۵۳۶۸۴	۰۰۰۱۶۷۴۳۳۳۶	۰۰۰۲۴۸۰۲۰۵۱	۰۰۰۳۱۶۸۲۶۶۵	۰۰۰۴۱۱۸۱۴۵۵
اثربخشی و کارایی مناسب فردی	۰۰۰۸۸۰۲۰۹۷	۰۰۰۷۵۷۴۶۴۲۱	۰۰۰۷۹۳۸۵۲۱۷	۰۰۰۲۳۳۲۰۰۷۶	۰۰۰۰۶۹۲۷۹۶۴	۰۰۰۰۶۲۱۹۶۶۴	۰۰۰۰۷۳۰۷۵۸۳	۰۰۰۰۸۰۱۱۰۶۹	۰۰۰۱۱۳۷۰۶۰۵	۰۰۰۱۵۵۲۹۷۳	۰۰۰۲۸۲۳۳۷۵۷	۰۰۰۳۳۶۵۲۱	۰۰۰۵۴۳۳۲۱۹۲
مبادله رهبر عضو	۰۰۰۷۵۷۶۷۹۴	۰۰۰۸۱۹۰۹۸۷۳	۰۰۰۲۴۶۹۲۸۶۱	۰۰۰۲۳۵۷۳۷۶	۰۰۰۰۷۱۴۸۸۷	۰۰۰۰۶۸۰۱۸۱۲	۰۰۰۰۹۱۳۶۰۰۷	۰۰۰۰۸۴۳۲۵۷۶	۰۰۰۱۰۳۲۹۵۴	۰۰۰۱۸۲۹۹۲۴۷	۰۰۰۳۱۱۹۱۸۲	۰۰۰۴۸۶۳۰۴۸۲	۰۰۰۷۲۳۶۸۵۶۶
برنامه های آموزش و بهسازی	۰۰۰۶۶۷۳۵۱۷۵	۰۰۰۲۱۷۹۶۳۷	۰۰۰۰۶۵۶۹۹۹	۰۰۰۰۶۷۰۹۶۱۱	۰۰۰۰۶۸۰۷۳۰۹	۰۰۰۰۶۲۲۱۰۲۱	۰۰۰۰۷۵۴۱۶۸۹	۰۰۰۰۸۹۶۶۸۸	۰۰۰۱۴۱۵۳۶۸۴	۰۰۰۱۶۹۷۹۸۰۱	۰۰۰۲۷۴۷۳۳۵۱	۰۰۰۳۷۹۶۴۴۲۲	۰۰۰۵۴۴۷۰۱۱۸
توانمندسازی	۰۰۰۲۱۴۶۲۱۶	۰۰۰۷۰۱۹۹۹۴	۰۰۰۰۷۰۵۶۴۲	۰۰۰۰۵۶۶۳۸	۰۰۰۰۶۲۰۵۰۸۴	۰۰۰۰۷۱۳۷۹۲	۰۰۰۰۹۰۷۸۸۱	۰۰۰۱۰۱۳۷۵۵	۰۰۰۱۱۳۷۰۶۰۵	۰۰۰۱۹۶۷۸۱۹	۰۰۰۰۴۰۳۱۷	۰۰۰۵۳۳۴۹۵۹	۰۰۰۰۶۴۷۸۸۳۳

براساس نتایج بدست آمده از نظر خبرگان و تعیین وزن صورت گرفته برای نظر آنها مشخص شد که متغیرها نسبت به یکدیگر دارای چه وضعیت و وزنی در جهت دستیابی به شایستگی ممتاز هستند. در جدول ۶ وزن نهایی هرمتغیر براساس تکنیک AHP مشخص شده است.

جدول ۶. وزن نهایی هر متغیر از دیدگاه خبرگان

متغیرها	WI
توانایی های مدیریتی	۰,۱۶۹۸۶۳
تخصص های تجربی و عمومی	۰,۱۳۸۷۵
رضایت فردی از شغل	۰,۱۱۴۹۲۳
احساس معنادار بودن	۰,۱۰۴۶۶۷
جوسازمانی	۰,۰۹۱۹۴۷
سیاست و استقلال سازمانی / کاری	۰,۰۷۷۷۳
ارتباطات میان فردی و سازمانی	۰,۰۶۵۵۵۴
طراحی مناسب شغل	۰,۰۵۵۸۷۲
کیفیت زندگی کاری	۰,۰۴۴۱۵۶
تعهد و جبران خدمت	۰,۰۳۵۴۳۲
اثربخشی و کارایی مناسب فردی	۰,۰۳۱۸۴۹
مبادله رهبر عضو	۰,۰۲۹۴۲۲
برنامه های آموزش و بهسازی	۰,۰۲۰۹۹۴
توانمندسازی	۰,۰۱۸۸۴۳

بر اساس نظر خبرگان مهمترین و بالاترین ویژگی در شایستگی ممتاز، توانایی‌های مدیریتی و کمترین آن توانمندسازی است. در نهایت باتوجه به تحلیل‌ها و وضعیت متغیرها، مدل نهایی شایستگی ممتاز به شرح ذیل ترسیم می‌شود.



نمودار ۴. مدل شایستگی ممتاز

بر اساس مدل فوق بایستی اذعان داشت که برای رسیدن به شایستگی ممتاز نیازمند شناخت پروسه و فعالیت‌های مختلفی می‌باشیم که این پروسه باتوجه به تحلیل‌های صورت گرفته نشان داده است که توانایی‌های مدیریتی بیشترین میزان را در شایستگی‌های ممتاز با ۱۷ درصد و توانمندسازی با ۲ درصد در سطوح مختلف قرار گرفته‌اند. همچنین، براساس آنچه مدل ترسیم نموده است مشخص شده است که بیشترین میزان ویژگی برای یک فرد یا سازمان توانایی‌های مدیریتی و کمترین مقدار مربوط به ویژگی‌های توانمند به همراه برنامه‌های آموزش و بهسازی است و این امر نشان دهنده این نکته کلیدی است ویژگی شایستگی ممتاز هرچند می‌تواند اکتسابی باشد ولی ماهیت آن یک ویژگی ذاتی است و این نکته نشان دهنده این امر است که هر فردی قابلیت دستیابی به شایستگی ممتاز را ندارد و در واقع می‌توان بیان کرد شایستگی ممتاز همانگونه که از عنوان آن مشخص است یک امتیاز ویژه است و برای دستیابی به این امتیاز ویژه نیازمند افراد ویژه هستیم. در واقع مدل پژوهش این موضوع را نشان می‌دهد که ویژگی‌های مختلف نظیر احساس معنادار بودن، رضایت فردی از شغل، تخصص‌های تجربی و عمومی... می‌تواند کمک رسان فرد / سازمان به شایستگی ممتاز می‌باشد و در صورت فرارگیری در این وضعیت در چرخه فرارگیری قرار گرفته و می‌تواند هرروز در پروسه زمانی خود پیشرفت نماید و منجر به فراگیری و برتری خدمات رسانی در جایگاه شغلی و فردی / سازمانی شود.

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی بخش اول پژوهش، طراحی مدل مناسب برای استقرار مدیریت منابع انسانی بر شایستگی‌های ممتاز منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی بوده است. براین مبنا به منظور دستیابی به اهداف تبیین شده و با توجه به اینکه در این پژوهش تلاش شده است برای بار نخست به طراحی مدل پرداخته شود، در این بخش با بهره‌گیری از رویکرد اکتشافی و با استفاده از تکنیک طوفان مغزی مدل مدیریت منابع انسانی بر شایستگی‌های ممتاز منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی ارائه گردید. در ادامه به بررسی یافته‌ها و تحلیل نتایج احصا شده از بخش کیفی پژوهش پرداخته و ضمن پاسخگویی به سؤالات طراح شده در فصل اول، به بیان سازگاری یافته‌های این بخش با نتایج سایر محققان پرداخته شده است. به منظور پاسخگویی به این سؤال پژوهش که اجزا مدل مناسب برای استقرار مدیریت منابع انسانی بر شایستگی‌های ممتاز منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی کدام است؟ براساس تکنیک صورت گرفته و نتایج حاصله مولفه‌هایی که مورد شناسایی قرار گرفتند به شرح ذیل می‌باشد:

رضایت شغلی، طراحی مجدد شغلی، تعهد سازمانی، سیستم جبران خدمت، کیفیت زندگی کاری، مبادله رهبر - عضو، حمایت سازمانی، برنامه‌های آموزش و بهسازی، توانمندسازی منابع انسانی، امنیت شغلی، سیاست سازمانی، استقلال کاری، جو سازمانی، ابهام نقش، احساس معنی دار بودن، تقاضاهای شغلی. هریک از این مولفه‌های یاد شده در مصاحبه‌های صورت گرفته و یا پژوهش‌ها حداقل دو بار تکرار شده‌اند که این امر برجسته شدن هریک از این مولفه‌ها را نشان می‌دهد. همچنین باتوجه به اینکه خبرگان به دسته بندی تاکید داشته و هریک از مولفه‌ها را در دسته بندی جداگانه ای توجه داشته اند و هریک از این مولفه‌ها نقش و تاثیراتی متفاوت در شرایط متفاوت خواهند داشت. پیرو پاسخگویی به سؤال روابط بین اجزا مدیریت منابع انسانی با رویکرد شایستگی ممتاز در سازمان تامین اجتماعی چگونه است؟ برای این منظور ابتدا تکنیک طوفان مغزی شکل گرفته شد و براساس مطالب احصا شده از تکنیک مرحله کیفی اقدام به

طراحی چک لیست شد که برحسب آن پس از حذف سئوالات نزدیک به یکدیگر و نیز چسبندگی بالا با متغیرها و سئوالات دیگر اقدام به ترکیب سئوالات شده است که در نهایت پرسشنامه محقق ساخته باتوجه به حذف این سئوالات شکل گرفته شد که تعداد سئوالات برابر با ۵۸ سؤال در نظر گرفته شده است. ضمناً سه مرتبه این فرایند شکل گرفته شده است. سپس برحسب نتایج بدست آمده پرسشنامه محقق ساخته تبیین شد که در میان نمونه آماری توزیع گردیده شد که برحسب آزمون معادلات ساختاری نمودار ۴-۹ مشخص شد که ضریب مسیر میان سئوالات و متغیرها بوده، مشخص شده است که تمام بارعاملی‌ها فراتر از ۰,۶ می باشند که نشان از حذف درست سئوالات بوده و نیز باتوجه به مقدار ضریب مسیرهای بدست آمده در میان متغیرها با می توان بیان داشت که تماماً ارتباط موجود میان آنها مثبت و مستقیم می باشد که بیشترین ارتباط مربوط به توانایی‌های مدیریتی با شایستگی ممتاز که برابر با ۰,۶۴۵ بدست آمده است. همچنین برحسب این آزمون مشخص گردیده شده است که مهمترین عامل در میان عوامل شناسایی شده شاخصه‌های مدل برنامه‌های آموزش و بهسازی با ضریب مسیر ۰,۱۹۶ می باشد و کم ارزش ترین عامل از دید پاسخ دهندگان عوامل سیاست و استقلال سازمانی / کاری می باشد که با ضریب مسیر ۰,۱۰۶ است.

یافته‌های این بخش با یافته‌های برخی از پژوهشگران پیشین سازگاری دارد. به عنوان مثال، کشتی دار و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه خود نشان دادند مفاهیم در هفت سطح قرار دارد. در سطح اول و پایین‌ترین سطح بوم‌شناسی ورزشی و مسئولیت اجتماعی؛ در سطح دوم شبکه‌سازی و قابلیت عملیاتی نمودن در ورزش؛ در سطح سوم قابلیت‌های شخصی و توانایی‌های ذهنی؛ در سطح چهارم آگاهی‌های سیاسی؛ در سطح پنجم سه عامل توانایی‌های گزینشی، مهارت‌های ارتباطی و توانایی تصمیم‌گیری؛ در سطح ششم تفکر توسعه‌ای و دید استراتژیک و در نهایت در سطح آخر و مهمترین سطح سه عامل قابلیت‌های علمی و تخصصی، توانایی‌های مدیریتی و توانایی مرجعیت و اخلاق حرفه‌ای قرار داشت. در یک نتیجه‌گیری کلی باید بیان کرد گزینش مدیران به نحو صحیح و متناسب با الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای صورت پذیرد تا منافع و اهداف سازمان به نحو شایسته تامین شود. از طرفی، رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲) نیز در پژوهش خود نشان دادند اگرچه ابزارهایی در جهت سنجش و ارتقا شایستگی مدیران در بخش‌های مختلف طراحی شده است، اما طراحی ابزارهای خاص برای گروه‌های هدف مشخص با توجه به ویژگی‌های خاص سیستم و نیازهای مدیریتی آن، نقش مهمی در ارتقای توانمندی و شایستگی مدیران در ارکان مختلف سیستم ارائه خدمات سلامت دارد. داجیچ و همکاران (۲۰۲۴) نیز براین باورند که مهارت‌های فنی، شایستگی‌های کنترل و نظارت، مهارت‌های ارتباطی، سبک مدیریت- رهبری، و شایستگی‌های فناورانه و روش شناختی مهمترین عوامل ارتقاء شایستگی‌های مدیران پروژه PMSS محسوب می‌شود. تاعان و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیق خود نشان دادند که دو اصل توانمندی در ارتقاء فرهنگ سازمانی و مهارت‌های ارتباطی اصلی‌ترین عامل ارتقاء شایستگی مدیران بیمارستان‌های شهر جاکارتا می‌باشند. همچنین هوبن و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که اصلی‌ترین عامل درون سازمانی، مفهوم نوآوری است و اصلی‌ترین عامل برون سازمانی، مداخلات حداقلی دولت بر عملکرد مدیران است.

پیرو پاسخ به سؤال چگونه می‌توان این مدل را اجرا نمود؟ باتوجه به شناخت مناسبی که در ابعاد تئوریکال و نظری پژوهش حاصل شد و نیز باتوجه به شناخت مناسبی که از طریق الگوهای کمی و کیفی پژوهش صورت گرفته شده و در نهایت آزمون‌های مربوط به آن مشخص شد که برای اجرای مناسب این مدل نیازمند شناخت کاملی نسبت به ابعاد و زیرشاخه‌های متغیرهای ذیل می‌باشیم. در واقع با شناخت وزن نسبی بدست آمده از متغیرها و ایجاد زمینه‌های لازم باتوجه به هر متغیر می توان انتظار داشت که نتایج به الگوی پیشنهادی پژوهش (مدل نهایی) ختم گردد؛ این متغیرها همانطور که در بخش‌های پیشین ذکر شده است، به شرح ذیل می‌باشند:

- اثربخشی و کارایی با ضریب مسیر ۰,۱۲۵،
- توانایی‌های مدیریتی ۰,۶۴۵،
- ارتباطات میان فردی و سازمانی ۰,۱۵۳،
- تخصص‌های تجربی و عمومی ۰,۲۳۹،
- رضایت فردی از شغل ۰,۱۶۷،
- طراحی مناسب شغل ۰,۱۴۶،
- تعهد و جبران خدمت ۰,۱۸۱،
- کیفیت زندگی کاری ۰,۱۳۶،
- برنامه‌های آموزش و بهسازی ۰,۱۰۶،
- سیاست و استقلال سازمانی / کاری ۰,۲۷۲،
- جو سازمانی ۰,۱۹۸،

- توانمندسازی ۰،۱۱۷
- و مبادله رهبر عضو ۰،۱۰۸

در واقع باید این نکته را بیان داشت که برای اینکه بتوان مدل مناسب برای استقرار مدیریت منابع انسانی بر شایستگی‌های ممتاز منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی شکل بگیرد ابتدا مدل‌های ذهنی آن در میان افراد باید شکل گرفته شود و از حالت انتزاعی خارج شود و از طریق آموزش‌های لازم و شناخت مبانی آن این متغیر، زمینه‌های شکل‌گیری آن صورت می‌گیرد. در گام‌های بعد منتصب به مدل که در برگیرنده ابعاد اصلی می‌باشند که شامل ارتباطات میان فردی، توانایی‌های مدیریتی، تخصص‌های تجربی و عمومی، اثربخشی و کارایی را باید شناخت. این مدل بگونه‌ای تبیین گردید که بصورت مستمر در انجام پروسه‌ای قرار دارد یعنی با اجرای این مدل نمی‌توان گفت به مرحله‌ی غایی رسیده‌ایم بلکه مسیر برای رسیدن به تعالی شکل گرفته شده است.

پیشنهادها

پیشنهاد می‌گردد که منابع لازم و مناسب جهت ارتقاء کارکردها و فعالیت‌های سازمان تامین اجتماعی تخصیص گیرد تا بتوان گامی موثر و مناسب در زمینه حرکت به سمت شایستگی و ایجاد شایستگی برداشت؛

برگزاری دوره‌های آموزشی و سمینارها و بکارگیری نظام جانشین پروری نیز یکی دیگر از روش‌های تقویت، رشد و بالندگی است که جلسات و دوره‌های آموزشی با در نظر داشتن محوریت‌های تقویت روحیه و راهکار به افراد درون سازمان می‌تواند به عنوان عاملی انگیزشی و تقویت‌کننده در جهت شناخت ویژگی‌های فردی و سازمانی کارکنان محسوب شود؛

حسب یافته‌های پژوهش مفاهیم مهمی همچون رضایت فردی از شغل و طراحی مناسب شغلی ارتباط مستقیمی با مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز در سازمان تامین اجتماعی دارد، لذا پیشنهاد می‌شود ساختار نیروی انسانی سازمان تامین اجتماعی بر دو موضوع شایسته سالاری و تخصص محوری نیروهای خود توجه ویژه نماید؛

حسب یافته‌های پژوهش موضوع مهم سیاست و استقلال سازمانی ارتباط مستقیمی با نحوه و میزان عملکرد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز در سازمان تامین اجتماعی دارد، لذا پیشنهاد می‌شود موضوع استقلال سازمانی سازمان تامین اجتماعی به ویژه در حوزه‌های تخصیص بودجه، برنامه‌ریزی، عملکرد و جذب نیرو مورد توجه، تأکید و اجرا قرار گیرد.

منابع

- اسکندری، عیسی و اسکندری طاسکوه، فاطمه. (۱۴۰۲). «تبیین شاخص‌های شایستگی مدیریت رویدادهای ورزشی از دیدگاه مدیران ورزشی آموزش و پرورش استان گیلان». *مطالعات تربیت بدنی و سلامت دانش‌آموزی*، ۲ (۶)، ۳۲-۴۸.
- دهقان پور فراشاه، علیرضا؛ پور عزت، علی اصغر و دهقان‌پور فراشاه، افسانه. (۱۴۰۲). «طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۵ (۱)، ۱۵۳-۱۲۱.
- راجبی، علیرضا؛ ملکی آوارسین، صادق و دانشور هریس، زرین. (۱۴۰۰). «طراحی مدل شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی». *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۴ (۴)، ۱۴۴-۱۱۹.
- رضایی یزدلی، مهدی؛ ودادی، احمد؛ ربیعی مندجین، محمدرضا و جمشیدی اوانکی، مینا. (۱۴۰۲). «طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران تاثیرگذار بر عملکرد بیمارستان‌های تامین اجتماعی استان تهران» *پایش*، ۲۲ (۲)، ۱۸۳-۱۷۵.
- روزبه، محمدحسین؛ موسی‌خانی، مرتضی و رحمانی، حامد. (۱۴۰۲). «شایستگی‌های کلیدی برای انتخاب و ارتقای مدیران حرفه‌ای در کانون ارزیابی: مبتنی بر ابزار بازی‌گونه‌سازی». *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۶ (۱)، ۵۷-۳۱.
- غلامی، علی؛ جزنی، نسزین و کاظمی، ابوالفضل. (۱۴۰۱). «مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران». *جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، ۵ (۷)، ۵۲-۳۴.
- قمری، وحیدرضا؛ سعیدیان خوراسگانی، نرگس و رشیدپور، علی. (۱۴۰۲). «طراحی الگوی شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران» *رهبری آموزشی کاربردی*، ۴ (۲)، ۱۴۵-۱۲۳.
- قنبری، سعید؛ مفیدی، ریحانه و ترکمان رحمانی، محمد حسین. (۱۴۰۱). «ارائه الگوی شایستگی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی ایران». *مطالعات میان‌رشته‌ای ارتباطات و رسانه*، ۵ (۱۵)، ۹۱-۶۵.
- کشتی دار، رضا؛ نعمتی، نعمت اله و باقرپور، طاهره. (۱۴۰۲). «مدل پرورش مدیران ارشد ورزشی مبتنی بر شایستگی حرفه‌ای در ساختار سازمانی آموزش و پرورش ایران». *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۵ (۸۰)، ۲۶-۱.
- نامداری ورپشتی، مهدی؛ صفاریان همدانی، سعید و خطیرپاشا، کیومرث. (۱۴۰۲). «طراحی الگوی توسعه شایستگی تفکر راهبردی مدیران (مورد مطالعه: یک سازمان آموزشی پژوهشی دولتی)». *مدیریت استاندارد و کیفیت*، ۱۳ (۱)، ۲۳۵-۱۹۶.
- Adelman-Mullally, T., Nielsen, S., & Yoon Chung, S. (2023). Planned change in modern hierarchical organizations: A three-step model. *Journal of Professional Nursing*, (46), 1-6.

- Ahmad, J., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Makhbul, Z., & Mohd Ali, K. (2023). Modeling the workplace pro-environmental behavior through green human resource management and organizational culture: Evidence from an emerging economy. *Journal of Heliyon*, 9 (9), 1047-1069.
- Ahmed, M., & Ishfaq Khan, M. (2023). Beyond the universal perception: Unveiling the paradoxical impact of ethical leadership on employees' unethical pro-organizational behavior. *Journal of Heliyon*, 9 (11), 362-385.
- Andrews, S. (2023). Strategic leadership, change and growth in not-for-profit, membership-based, value-driven organisations. *Journal of Organizational Change Management*, 36 (4), 517-540.
- Atawnah, N., Eshraghi, A., Baghdadi, G., & Bhatti, I. (2024). Managerial ability and firm value: A new perspective. *Research in International Business and Finance*, 67 (2), 116-136.
- Avenca, I., Domingues, L., & Carvalho, H. (2023). Project Managers soft skills influence in knowledge sharing. *Procedia Computer Science*, (219), 1705-1712.
- Chen, H., Ho, K., Zhang, M., & Zhang, Q. (2023). Effect of managerial ability toward corporate social responsibility on enterprise default risk. *Journal of Finance Research Letters*, (54), 75-97.
- Dajic, M., Lalic, D., Vujicic, M., Stankov, U., Petrovic, M., & Duric, Z. (2024). Development and validation of the project manager skills scale (PMSS): An empirical approach. *Journal of Heliyon*, 10 (3), 204-
- Deepa, R., Sekar, S., Malik, A., Kumar, J., & Attri, R. (2024). Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers – A systematic review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, (202), 120-143.
- Hettler, B., Cordeiro, J., & Forst, A. (2024). Proving their mettle: Managerial ability and firm performance in trying times. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 20 (1), 143-162.
- Jitmaneroj, B. (2023). Time-varying fund manager skills of socially responsible investing (SRI) funds in developed and emerging markets. *Research in International Business and Finance*, (64), 348- 365.
- Kromah, M., Ayoko, O., & Ashkanasy, N. (2024). Commitment to organizational change: The role of territoriality and change-related self-efficacy. *Journal of Business Research*, (174), 794- 816.
- Kuikka, V. (2022). Modelling epidemic spreading in structured organisations. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, (592), 61-87.
- Ma, Y., & Xue, L. (2024). Organizational legitimacy and firm nonmarket strategies as catalysts of alliance green management. *Journal of Cleaner Production*, (447), 19-38
- Marhraoui, M. (2023). Digital Skills for Project Managers: A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*, (219), 1591-1598.
- Mikusova, M., Klabusayova, N., & Meier, V. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, (97), 1-26.
- Misra, S., & Ghosh, P. (2022). Managerial competencies for trade union officials in India: The key to union effectiveness. *IIMB Management Review*, 34 (2), 130-142.
- Nam Huynh, T., Van Nguyen, P., Ngoc Nguyen, Q., & Uyen Dinh, P. (2023). Technology innovation, technology complexity, and co-creation effects on organizational performance: The role of government influence and co-creation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9 (4), 1-25.
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4 (1), 24-45.

- Olayiwola, R., Tuomi, V., Strid, J., & Nahan-Suomela, R. (2024). Impact of Total quality management on cleaning companies in Finland: A Focus on organisational performance and customer satisfaction. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, (10), 241-266
- Oppong, N., & Segbenya, M. (2023). Inter-sector managerial skills requirements in Ghana: Group interactive brainstorming approach. *Social Sciences & Humanities Open*, 8 (1), 2037-2055.
- Satar, M., Alarifi, G., & Alrubaishi, D. (2023). Exploring the entrepreneurial competencies of E-commerce entrepreneurs. *The International Journal of Management Education*, 21 (2), 862-884.
- Ta'an, W., Allama, F., & Williams, B. (2024). The role of organizational culture and communication skills in predicting the quality of nursing care. *Applied Nursing Research*, (75), 52- 75.

نحوه استناد به مقاله:

قاسم‌آهنگری، راحیل، باقرزاده، محمدرضا. (۱۴۰۳). طراحی مدل اجرایی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های ممتاز در سازمان تامین اجتماعی. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۷ (۴). ۲۸۷-۳۰۳.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1105271>