

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

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 سئوال‌ات 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.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، شایستگی ممتاز، رضایت و امنیت شغلی، طراحی مجدد.

Designing the Executive Model of Human Resource Management based on Special Competencies in the Social Security Organization

Abstract

The current research is designed as the design of an executive model of human resource management based on special competencies in social security organizations. A mixed method has been used to analyze and investigate this research. Based on this, the researcher first reviewed the books and articles through scanning, and then according to the information obtained, the items and variables were identified using the MAXQDA software. In the next step, according to the knowledge of these variables, the researcher made a questionnaire and based on the data obtained from the distribution in the statistical sample, he made an inferential analysis, by using the structural equation test, he came to the conclusion that the questions were removed and The codes identified from the opinions of experts and the codes extracted from the receipts have been correctly explained and the verification carried out in the total statistical sample shows that the variables have a suitable status. Based on the output of graphs 1 and 2, it can be said that each variable has a different path coefficient, which includes effectiveness and efficiency with a path coefficient of 0.125, managerial abilities 0.645, interpersonal and organizational communication 0.153, experimental and general expertise 0.239, individual job satisfaction 0.167, appropriate job design 0.146, commitment and service compensation 0.181, quality of work life 0.136, training and improvement programs 0.106, policy and organizational / work autonomy 0.272, organizational atmosphere 0.198, empowerment 0.117 and member-leader exchange 0.108 are related to the premium competence. According to the acquired coefficients in premium competencies, it can be stated that all the variables are related to premium competencies, the highest correlation is related to the meaningful feeling variable, and the lowest correlation is related to the variable of interpersonal and organizational communication. The highest amount of characteristics for an individual or organization is management abilities and the lowest amount is related to the ability characteristics along with training and improvement programs, which shows this key point. However, it can be acquired, its nature is an inherent characteristic. This point shows that every person does not have the ability to achieve distinguished merit. In fact, it can be said that distinguished merit is a special privilege, as it is clear from its name, and we need special people to achieve this special privilege. In fact, the research model shows that the data of various characteristics such as feeling meaningful, individual job satisfaction, and experiential and general expertise... can help the individual/organization to excel and if placed in this situation in the cycle of Learning is placed and can improve every day in its time process and lead to learning and service excellence in the professional and individual/organizational position.

Keywords: Human resource management, Premium competence, Job satisfaction, Security redesign. Social security

۱- 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 ژوئه^۱، ۲۰۲۴). با در نظر داشتن شرایط موقعیتی که بازار، جامعه و محیط بیرونی، برای همه آنها فضای 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 (اولایوولا^۲ و همکاران، ۲۰۲۴). همین شرایط مساوی باعث تاثیرات 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^۳، 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 بتوان 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^۴ 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^۵، ۲۰۲۳). بنابراین اگر فرآیند گزینش و انتصاب مدیران سازمان‌ها بر مبنای توانمندی، تخصص و شایستگی آنان باشد، می‌توان 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 (ادلن بولالی^۶ و همکاران، ۲۰۲۳).

مسئله اصلی اینجا است 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^۷ 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؛ بعبارت دیگر سازمان‌ها برای ایجاد تعالی بیشتر هدف خود را بر جذب و شایسته بودن افراد گذاشته‌اند (چن^۸ 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

¹ Ma & Xue

² Olayiwola

³ Kuikka

⁴ Ahmad

⁵ Andrews

⁶ Adelman-Mullally

⁷ Hettler

⁸ Chen

است که عموماً به چندین مولفه اشاره داشته‌اند که در ذیل آنها اشاره می‌شود: کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، انگیزش، وابستگی به تکنولوژی، مسئولیت اشخاص، دانش و تجربه، مهارت‌های ارائه دهنده‌گی، دانش فنی، تفکر تحلیلی، دانش‌های کاربردی و اندازه‌گیری انرژی. البته باید این نکته را اشاره نمود که باتوجه 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^۱ و همکاران، ۲۰۲۴).

باتوجه به اینکه سازمان‌های خدماتی نظیر تامین اجتماعی و خدمات درمانی بعنوان 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 بهینه سازی 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 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؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اساساً مفهوم شایستگی^۲، 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^۳، 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^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین اگر بتوان فرآیند گزینش افراد در بخش‌های مختلف

¹ Atawnah

² Competency

³ Oppong & Segbenya

⁴ Mikusova

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^۱، 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. براین اساس، مدل شایستگی سازمانی، یکی از مهمترین این موارد است که توجه ویژه‌ای به زیرساخت‌های لازم می‌نماید (دیپا^۲ 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^۳ 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^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). به عقیده جیتمانیروچ^۵ (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^۶ 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

¹ Misra & Ghosh

² Deepa

³ Kromah

⁴ Satar

⁵ Jitmaneroj

⁶ ACA

دارای کاربرد وسیعی هستند اما درجه شدت و کاربرد آنها متفاوت است. این در حالی است که بیشتر صاحبانظران سعی کرده‌اند با قرار دادن شایستگی‌ها در مرکز و زیر سیستم منابع انسانی این ارتباط را به تصویر بکشند (رضایی یزدلی و همکاران، ۱۴۰۲). تنها تفاوتی که میان صاحبانظران 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 نماداری 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 فراشاه 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، پیش‌اقتصادی، 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 بازی‌گونه سازی» نشان داد بازی‌گونه سازی 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

¹ Avena

² Marhraoui

³ Squires

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 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 برگزاری رویدادها از این معیارها در اجرای صحیح مسابقات بهره بیشتری ببرند. و مسئولین 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 مضمین پایه استخراج شده شایستگی فرهنگی مدیران ۱۲۲ مضمون بوده که با مضمین فراگیر در حوزه‌های پنج‌گانه مهارت فرهنگی، دانش فرهنگی، آگاهی فرهنگی، تعاملات فرهنگی و تمایلات فرهنگی شناسایی شد. در حوزه مهارت فرهنگی مضمین سازمان‌دهنده: مهارت پذیرش تفاوت‌های فرهنگی، مهارت قبولاندن تفاوت‌های فرهنگی، مهارت ارزیابی از شایستگی‌های فرهنگی، درحوزه دانش فرهنگی مضمین 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 مضمین 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 مدیران آموزش عالی بکار برد. یافته‌های پژوهش داجیچ^۱ 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 فناورانه 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 پیش‌بینی 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 نام‌هوین^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

¹ Dajic

² Nawaz

³ Ta'an

⁴ Nam Huynh

عامل درون سازمانی، مفهوم نوآوری است و اصلی‌ترین عامل برون سازمانی، مداخلات حداقلی دولت بر عملکرد مدیران است. یافته‌های پژوهش احمد و ایشفق خان (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.

۳- روش شناسی

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.

¹ Ahmed & Ishfaq Khan

جدول ۱- مشخصات مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی پژوهش

درصد	تعداد	شاخص	
۴۳	۱۲	زن	جنس
۵۷	۱۶	مرد	
۳۶	۱۰	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۶۴	۱۸	دکتری	
۳۶	۱۰	از ۱۵ تا ۲۰ سال	سابقه و تخصص
۴۳	۱۲	از ۲۱ تا ۲۵ سال	
۲۱	۶	بیش از ۲۶ سال	

جدول ۲- مشخصات مصاحبه‌شوندگان در بخش کمی پژوهش

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

۴- یافته‌ها

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 باتوجه 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

پژوهشگران	شاخص	ابعاد
سینگنای و پیلانگارم ۲۰۱۶ بیسواس ۲۰۱۲ جانسن و همکاران ۲۰۰۴ محمدی ۱۳۹۹	رضایت درونی رضایت بیرونی رضایت اجتماعی	رضایت شغلی
سینگلای و پیلانگارم ۲۰۱۶ هانگ و همکاران ۲۰۱۵	بهبود کلی فرایند شغلی بهبود جزئی فرایند شغلی	طراحی مجدد شغلی

	تنظیم فرایند شغلی	
کاساریو و چمبل ۲۰۱۷ چنگ و چن ۲۰۱۱ مورمن و هارلند ۲۰۰۲ الدور ۲۰۱۷ دهقان و همکاران ۱۳۹۱ تری و همکاران ۲۰۰۰	تعهد موثر تعهد هنجاری تعهد محاسبه ای تعهد ارزشی تعهد حرفه ای تعهد مداوم	تعهد سازمانی
زینگ و هونینگ ۲۰۱۶ جیلی و همکاران ۲۰۱۵ نگوئان و همکاران ۲۰۱۴ چریستن و همکاران ۲۰۰۶	میزان درآمد سطح دستمزد پرداخت برای عملکرد پاداش مزایا تقسیم سوم	سیستم جبران خدمت
ری و سینک ۲۰۱۳ سانستروم و همکاران ۱۹۸۰	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 کاراختصاصی 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)	کیفیت زندگی کاری
رن و همکاران ۲۰۱۷ هی و همکاران ۲۰۱۶ وانگ و همکاران ۲۰۱۳	علاقه وفاداری احترام حرفه ای مشارکت اعتماد به سرپرست	مبادله رهبر - عضو
کیم و همکاران ۲۰۱۷ وو و وانگ ۲۰۱۶ چو و جوهانسون ۲۰۱۶ رای و سینک ۲۰۱۳ وات و هارجیس ۲۰۱۲	حمایت سودمند درک شده حمایت احساسی درک شده حمایت سرپرست جو پشتیبانی کننده	حمایت سازمانی
زینک و هونیک ۲۰۱۶ فضلی و همکاران ۱۳۹۱ میرحسینی و همکاران ۱۳۹۳ شریتمداری و همکاران ۱۳۹۳	احساس شایستگی احساس خودمختاری احساس موثر بودن ارزشمندی	برنامه های آموزش و بهسازی
رن و همکاران ۲۰۱۷ ژو و همکاران ۲۰۱۶ جیلی و همکاران ۲۰۱۵ آقایی فیشانی ۱۳۹۰	توانایی اجتماعی توانایی انسانی کارمند عزت نفس زیاد شایستگی خودکارآمدی امیدواری	توانمندسازی منابع انسانی

انگیزه		
امنیت شغلی	انفصال تهدید به اخراج در آینده پرداخت غرامت به اخراج کارمند	نیومن و همکاران ۲۰۱۸ لو و همکاران ۲۰۱۷
سیاست سازمانی	رفتار سیاسی عمومی درک سیاست های 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.

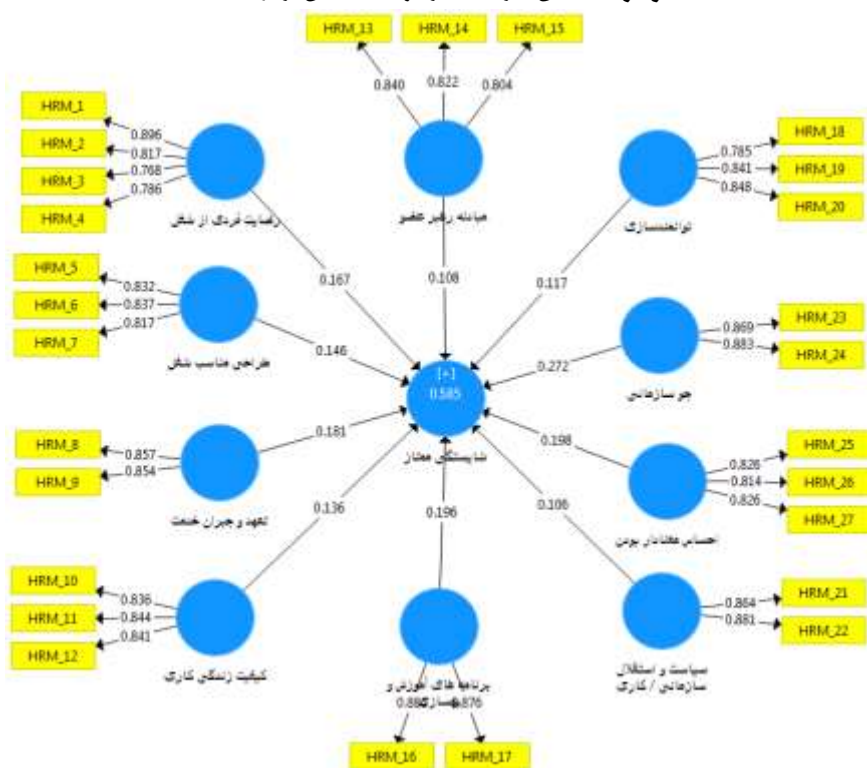
جدول ۴- کدگذاری مصاحبه‌های خبرگان برای تعیین شاخصه های شایستگی

تعداد تکرار در مصاحبه های 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

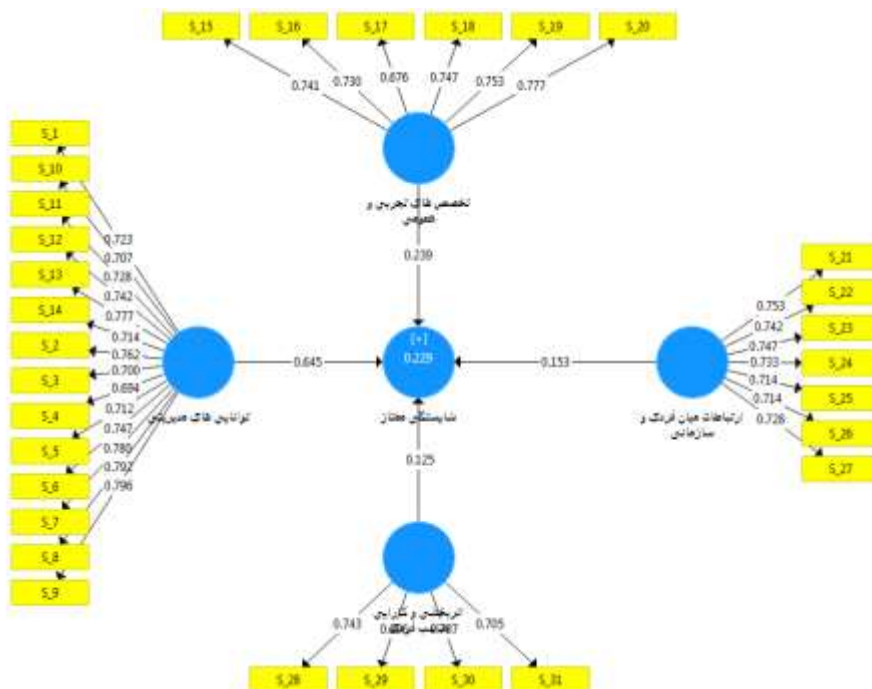
۲	درايت و ديپلماسی	
۴	مهارت اقناع کردن	
۲	مهارت های مکالمه	
۲	گوش دادن فعال	
۴	کارگروهی	
۴	دانش میان رشته ای	دانش و علوم دانشگاهی
۴	آموزش مداوم	
۶	مدیریت بحران	
۳	مهارت های کامپیوتری و پایه	
۳	دانش فرهنگی	
۳	روان شناسی	
۱	مدیریت زمان	اثر بخشی فردی
۴	توانایی انجام کار در شرایط سخت	
۴	آینده نگر	
۶	ذهن 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 سئوالات 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 سئوالات 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 سئوالات 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 گویه‌های فیش برداری شده

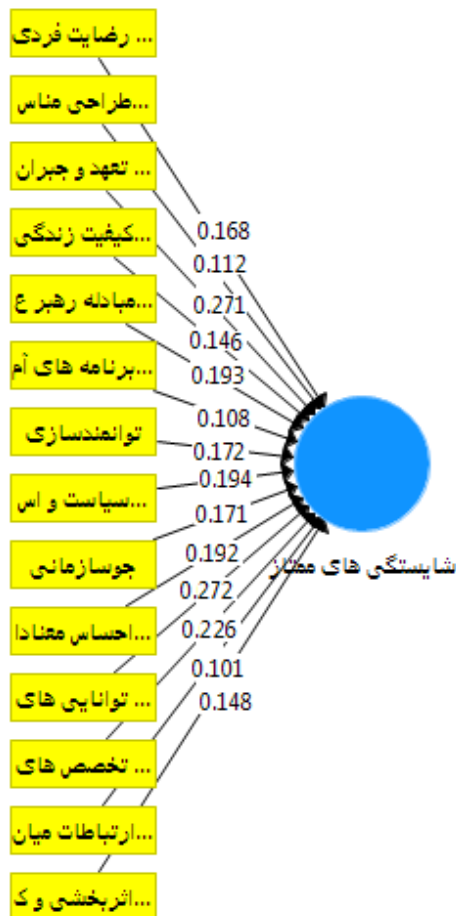


نمودار ۲- تبیین ضریب مسیر گویه‌های مستخرج از مصاحبه



بر اساس 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. بر اساس خروجی نمودارهای ۱ و ۲ می‌توان بیان داشت که متغیرها هر کدام 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 ع ضو 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 تماماً 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 ضریب 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 نهایه 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 مدنظر بیان دارند که در ادامه به تفسیر این پرسشنامه که از طریق تکنیک AHP صورت گرفته شده است، پرداخته می‌شود.

جدول ۵- نرمالایز میزان نظر خبرگان براساس تکنیک AHP

توانمندسازی	برنامه های آموزش و بهسازی	میداده 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
۰.۰۷۴۶۱۴۸۹	۰.۰۸۹۹۶۵۰۹	۰.۰۷۶۷۳۳۴۶	۰.۰۹۵۶۸۶۹۸	۰.۱۴۲۷۷۸۶	۰.۱۳۹۳۸۶۸	۰.۱۰۰۳۴۸۴۴	۰.۱۴۹۷۳۳۷۸	۰.۱۶۱۳۷۱۵۲۶	۰.۱۹۹۹۹۵۱۱	۰.۲۱۱۰۰۷۰۲۱	۰.۲۷۱۵۲۶۵۵	۰.۴۵۴۳۰۶۳۰۶	۰.۲۲۴۸۳۴۷۷
۰.۰۵۰۳۴۸۰۷۴	۰.۰۷۱۵۸۳۳۷	۰.۰۶۳۳۳۱۳۶۵	۰.۰۸۹۰۰۱۸۴۲	۰.۰۹۳۱۸۳۳۴	۰.۱۰۴۴۶۸۱۲	۰.۱۰۳۵۵۶۸۱	۰.۱۵۴۳۳۴۹۳	۰.۱۷۵۷۶۸۲۹۱	۰.۲۱۷۰۴۰۱۱	۰.۲۸۹۰۵۰۸۸۳	۰.۳۴۴۳۳۸۵	۰.۰۶۱۷۳۰۵۸	۰.۰۵۰۳۴۸۰۷۴
۰.۰۶۹۵۵۴۷۱	۰.۰۷۶۸۱۶۲۹	۰.۰۷۶۶۵۹۱۸۷	۰.۰۷۹۹۷۱۹۶	۰.۰۹۳۳۰۱۸۴	۰.۱۰۶۵۰۳۹۶۱	۰.۱۱۱۷۳۵۲۶۹	۰.۱۳۳۰۸۳۴۱۲	۰.۱۸۳۳۰۴۹۷۱	۰.۱۹۷۳۲۱۷۵	۰.۲۷۳۱۶۰۰۹۶	۰.۰۹۶۸۲۵۲۷	۰.۰۳۵۰۳۹۹۰۸	۰.۰۸۰۱۹۰۲۱۹
۰.۰۷۳۳۱۰۹۸۵	۰.۰۸۰۶۰۲۲۱۷۷	۰.۰۹۰۴۳۸۱۰۴	۰.۰۹۷۹۷۱۹۱	۰.۰۹۶۷۳۱۳۷	۰.۱۱۵۴۴۳۹۶	۰.۱۴۳۰۴۴۵	۰.۱۴۳۶۷۱۱۴	۰.۱۸۶۰۴۴۵۱۸	۰.۲۲۸۶۱۷۶۴۵	۰.۰۶۷۰۲۱۳۶۳	۰.۰۲۲۸۶۳۷۲	۰.۰۲۸۹۱۵۲۱۲	۰.۰۷۱۴۲۸۹۵۳
۰.۰۹۳۳۰۵۲۶۱	۰.۰۷۵۱۸۱۰۷	۰.۱۱۶۷۱۸۲۸۷	۰.۰۹۸۹۳۴۴۹	۰.۱۱۴۳۷۰۱۴	۰.۱۱۸۷۰۵۳۷۱	۰.۱۴۶۶۶۷۱۲	۰.۱۶۵۸۲۸۲	۰.۱۸۶۰۸۹۱۱	۰.۰۴۸۲۵۷	۰.۱۳۷۱۳۸۴۳	۰.۰۲۳۹۷۳۲۶	۰.۰۳۸۰۵۴۰۷۱	۰.۰۵۰۳۴۸۰۷۴
۰.۰۸۰۲۱۷۹۵۴	۰.۰۷۵۳۵۰۷۳	۰.۰۹۶۷۱۰۱۴۸	۰.۱۱۱۰۱۸۳۰۹	۰.۱۱۴۳۷۰۱۴	۰.۱۱۷۳۱۸۸۱	۰.۱۵۲۰۶۵۶۱	۰.۱۵۶۲۳۰۷۲	۰.۲۸۱۳۷۵۳	۰.۰۱۰۰۰۰۰۰۷۲	۰.۰۱۳۷۳۸۸۵	۰.۰۲۰۲۵۷۶۹۸	۰.۰۲۷۰۵۸۳۹۳	۰.۰۵۳۱۸۰۸۵۸
۰.۰۳۳۰۵۲۵۰۹	۰.۰۷۵۷۹۲۸۶۳	۰.۱۰۰۷۷۱۷۲	۰.۱۰۵۲۵۴۵۹	۰.۱۲۱۶۵۰۶۳۸	۰.۱۰۹۰۲۳۵۸	۰.۱۵۹۰۰۱۳۷۷	۰.۰۳۴۳۱۳۷۶	۰.۰۸۳۳۷۰۱۹	۰.۱۰۱۵۳۳۲۶	۰.۰۱۵۴۳۱۷۳	۰.۰۲۵۰۴۳۳	۰.۰۲۷۸۲۸۱۱۱	۰.۰۵۱۶۹۱۲۶۶
۰.۰۷۶۴۵۷۵۲۵	۰.۰۹۳۳۱۳۳۷	۰.۰۸۷۳۷۳۷۸	۰.۱۰۳۰۴۸۷۶۳	۰.۱۰۸۶۲۶۵۵	۰.۱۰۸۹۵۳۲۶۱	۰.۰۲۳۲۹۱۴۳۳	۰.۰۶۹۸۹۰۵	۰.۰۸۰۸۰۶۲۵	۰.۰۱۰۵۳۳۲۰۴	۰.۰۱۵۱۲۹۸۸	۰.۰۳۷۸۱۷۷۵	۰.۰۳۸۸۹۷۹۳۳	۰.۰۷۳۳۶۸۵۹۶
۰.۰۷۷۹۲۳۳۷۸	۰.۰۹۰۵۱۰۷۵۷	۰.۰۹۶۳۵۶۵۷	۰.۰۹۰۷۰۲۷۰۷۳	۰.۰۸۸۱۳۳۸۵۵	۰.۰۲۵۷۷۹۵۱	۰.۰۷۶۶۹۶۳۱	۰.۰۰۸۱۶۹۴۴	۰.۰۰۷۱۹۳۸۹	۰.۰۱۰۳۹۶۴	۰.۰۱۴۸۱۷۳۳	۰.۰۲۳۵۲۸۶۴	۰.۰۳۰۸۹۲۰۸۹	۰.۰۴۱۷۳۳۳۸
۰.۰۸۰۱۲۹۱۶	۰.۰۷۵۷۹۲۸۶۳	۰.۰۸۷۳۷۳۷۸	۰.۱۰۳۰۴۸۷۶۳	۰.۱۰۸۶۲۶۵۵	۰.۱۰۸۹۵۳۲۶۱	۰.۰۲۳۲۹۱۴۳۳	۰.۰۶۹۸۹۰۵	۰.۰۸۰۸۰۶۲۵	۰.۰۱۰۵۳۳۲۰۴	۰.۰۱۵۱۲۹۸۸	۰.۰۳۷۸۱۷۷۵	۰.۰۳۸۸۹۷۹۳۳	۰.۰۷۳۳۶۸۵۹۶
۰.۰۸۰۰۲۰۹۷	۰.۰۷۵۷۴۶۲۱۱	۰.۰۷۳۳۳۰۰۷۶	۰.۰۶۹۲۳۹۶۴	۰.۰۶۹۲۳۹۶۴	۰.۰۶۲۱۹۶۶۴	۰.۰۷۳۰۷۵۹۳	۰.۰۰۷۶۱۸۲۵۵	۰.۰۰۸۰۱۱۰۶۹	۰.۰۱۱۳۷۰۶۰۵	۰.۰۱۵۹۵۲۹۷۳	۰.۰۲۸۳۳۷۴۷	۰.۰۳۲۶۷۲۱	۰.۰۵۹۳۳۱۹۲
۰.۰۷۵۷۶۹۴۴	۰.۰۸۱۹۰۹۸۷۳	۰.۰۴۶۹۲۳۸۶۱	۰.۰۷۲۵۲۳۳۶	۰.۰۷۱۴۸۳۷	۰.۰۶۸۰۱۸۱۲	۰.۰۰۹۱۳۶۰۷	۰.۰۰۸۳۳۵۶	۰.۰۰۹۹۳۳۸۸	۰.۰۱۰۳۲۹۵۴	۰.۰۱۸۲۹۳۳۷	۰.۰۳۱۹۱۸۲	۰.۰۰۴۸۶۳۰۴۸۲	۰.۰۷۳۳۶۸۵۹۶
۰.۰۶۶۳۵۱۷۵	۰.۰۲۱۷۹۲۶۷	۰.۰۰۶۵۴۹۹۹	۰.۰۰۶۷۰۹۶۱۱	۰.۰۰۶۸۰۷۲۰۹	۰.۰۰۶۲۳۱۰۲۱	۰.۰۰۷۵۴۱۶۹	۰.۰۰۹۸۹۶۶۸	۰.۰۰۱۰۵۲۳۹۷	۰.۰۱۴۱۵۶۲۴	۰.۰۱۶۹۷۸۰۱	۰.۰۲۷۴۷۳۵۱	۰.۰۳۷۹۶۴۴۴	۰.۰۵۴۴۷۰۱۱۸
۰.۰۲۱۴۹۶۲۱۶	۰.۰۰۷۰۱۹۹۹۴	۰.۰۰۰۵۰۵۶۴۲	۰.۰۰۵۶۹۶۳۸	۰.۰۰۶۲۰۵۰۸۴	۰.۰۰۷۱۳۸۷۲	۰.۰۰۹۰۷۸۸۱	۰.۰۰۱۰۱۳۷۵۵	۰.۰۰۲۰۲۹۸۷۴	۰.۰۰۱۱۳۷۰۶۰۵	۰.۰۱۶۷۸۸۱۹	۰.۰۰۳۰۶۳۱۷	۰.۰۰۵۳۳۴۴۵۹	۰.۰۰۶۴۷۸۸۳۳

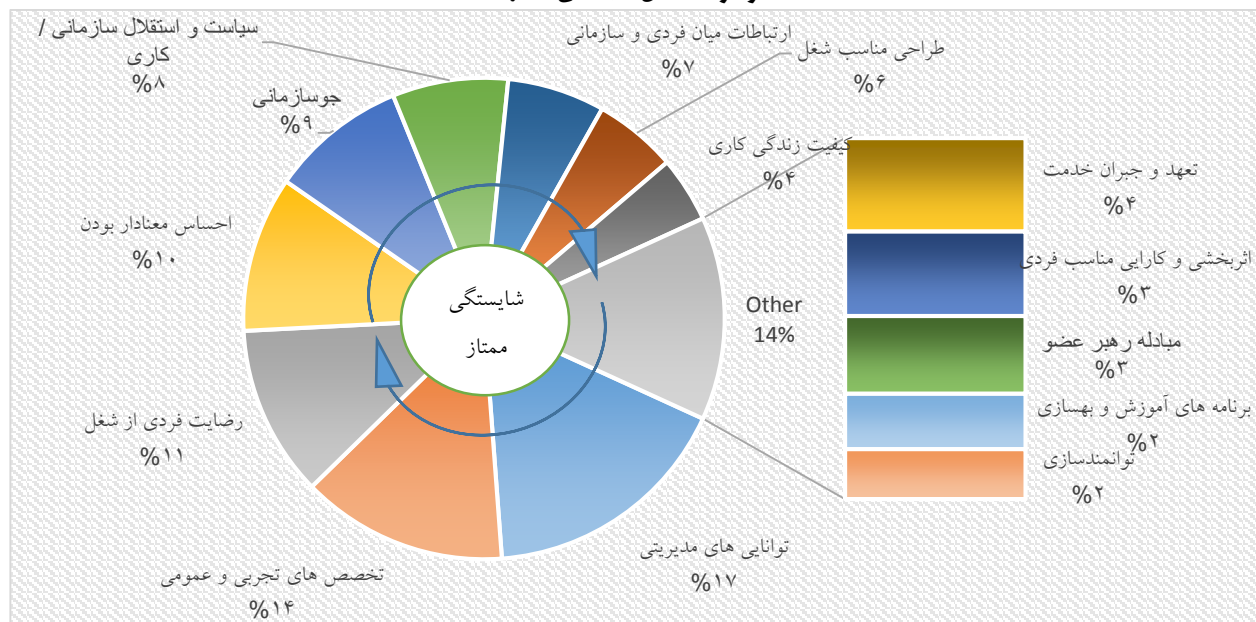
براساس نتایج بدست آمده از نظر خبرگان و تعیین وزن صورت گرفته برای نظر آنها مشخص شد که متغیرها نسبت به یکدیگر دارای چه وضعیت و وزنی در جهت دستیابی به شایستگی ممتاز هستند. در جدول ۶ وزن نهایی هرمتغیر براساس تکنیک AHP مشخص شده است.

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، توانایی های مدیریتی و کمترین آن توانمندسازی است. در نهایت باتوجه به تحلیل ها و وضعیت متغیرها، مدل نهایی شایستگی ممتاز به شرح ذیل ترسیم می شود.

نمودار ۴- مدل شایستگی ممتاز



بر اساس مدل فوق بایستی ادعان داشت که برای رسیدن به شایستگی ممتاز نیازمند شناخت پروسه و فعالیت های مختلفی می باشیم که این پروسه باتوجه به تحلیل های صورت گرفته نشان داده است که توانایی های مدیریتی بیشترین میزان را در

شایستگی های 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 ر سان 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.



۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی بخش اول پژوهش، طراحی مدل مناسب برای استقرار مدیریت منابع انسانی بر شایستگی های 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 طراحی 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، برنامه های 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 سؤالات نزدیک به یکدیگر و نیز چسبندگی بالا با متغیرها و سؤالات دیگر اقدام به ترکیب سؤالات شده است که در نهایت پرسشنامه محقق ساخته باتوجه به حذف این سؤالات شکل گرفته شد که تعداد سؤالات 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 بارعاملی ها 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 تماما ارتباط موجود میان آنها مثبت و مستقیم می باشد که بیشترین ارتباط مربوط به توانایی های 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 شاخصه های مدل برنامه های 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.

یافته های این بخش با یافته های 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 پایین ترین سطح بوم شناسی ورزشی و مسئولیت اجتماعی؛ در سطح دوم شبکه سازی و قابلیت عملیاتی نمودن در ورزش؛ در سطح سوم قابلیت های شخصی و توانایی های ذهنی؛ در سطح چهارم آگاهی های سیاسی؛ در سطح پنجم سه عامل توانایی های گزینشی، مهارت های ارتباطی و توانایی تصمیم گیری؛ در سطح ششم تفکر توسعه ای و دید استراتژیک و در نهایت در سطح آخر و مهمترین سطح سه عامل قابلیت های علمی و تخصصی، توانایی های مدیریتی و توانایی مرجعیت و اخلاق حرفه ای قرار داشت. در یک نتیجه گیری کلی باید بیان کرد گزینش مدیران به نحو صحیح و متناسب با الگوی شایستگی های حرفه ای 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 بخش های مختلف طراحی شده است، اما طراحی ابزارهای خاص برای گروه های هدف مشخص با توجه به ویژگی های 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 مهارت های فنی، شایستگی های کنترل و نظارت، مهارت های ارتباطی، سبک مدیریت- رهبری، و شایستگی های فناورانه و روش شناختی مهمترین عوامل ارتقاء شایستگی های مدیران پروژه PMSS محسوب می شود. تاعان و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیق خود نشان دادند که دو اصل توانمندی در ارتقاء فرهنگ سازمانی و مهارت های ارتباطی اصلی ترین عامل ارتقاء شایستگی مدیران بیمارستان های شهر جاکارتا می باشند. همچنین هوین و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که اصلی ترین عامل درون سازمانی، مفهوم نوآوری است و اصلی ترین عامل برون سازمانی، مداخلات حداقلی دولت بر عملکرد مدیران است.

پیرو پاسخ به سؤال چگونه می توان 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 آزمون های مربوط به آن مشخص شد که برای اجرای مناسب این مدل نیازمند شناخت کاملی نسبت به ابعاد و زیرشاخه های متغیرهای ذیل می باشیم. در واقع با شناخت وزن نسبی بدست آمده از متغیرها و ایجاد زمینه های لازم باتوجه به هر متغیر می توان انتظار داشت که نتایج به الگوی پیشنهادی پژوهش (مدل نهایی) ختم گردد؛ این متغیرها همانطور که در بخش های پیشین ذکر شده است، به شرح ذیل می باشند:

- 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،
- برنامه های 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 برگزیده ابعاد اصلی می‌باشند که شامل ارتباطات میان فردی، توانایی‌های مدیریتی، تخصص‌های تجربی و عمومی، اثربخشی و کارایی را باید شناخت. این مدل بگونه ای تبیین گردید که بصورت مستمر در انجام پروسه‌ای قرار دارد یعنی با اجرای این مدل نمی‌توان گفت به مرحله 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 محوریت های تقویت روحیه و راهکار به افراد درون سازمان می‌تواند به عنوان عاملی انگیزشی و تقویت کننده 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 شاخص های شایستگی مدیریت رویدادهای ورزشی از دیدگاه مدیران ورزشی آموزش و پرورش استان گیلان». *مطالعات تربیت بدنی و سلامت دانش آموزی*، ۲(۶)، ۳۲-۴۸.
- دهقان پور فریاد، علیرضا؛ پور عزت، علی اصغر و دهقان پور فریاد، افسانه. (۱۴۰۲). «طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور». *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۱۵(۱)، ۱۲۱-۱۵۳.
- راجبی، علیرضا؛ ملکی آوارسین، صادق و دانشور هریس، زرین. (۱۴۰۰). «طراحی مدل شایستگی های مدیران آموزشی دستگاه های اجرایی استان آذربایجان شرقی». *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۴(۴)، ۱۱۹-۱۴۴.
- رضایی یزدلی، مهدی؛ ودادی، احمد؛ ربیعی مندجین، محمدرضا و جمشیدی اوانکی، مینا. (۱۴۰۲). «طراحی الگوی شایستگی های مدیران تاثیرگذار بر عملکرد بیمارستان های تامین اجتماعی استان تهران» *پایش*، ۲۲(۲)، ۱۷۵-۱۸۳.
- روزبه، محمدحسین؛ موسی خانی، مرتضی و رحمانی، حامد. (۱۴۰۲). «شایستگی های کلیدی برای انتخاب و ارتقای مدیران حرفه ای در کانون ارزیابی: مبتنی بر ابزار بازی گونه سازی». *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۶(۱)، ۳۱-۵۷.
- غلامی، علی؛ جزنی، نسرين و کاظمی، ابوالفضل. (۱۴۰۱). «مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران». *جامعه شناسی سیاسی ایران*، ۵(۷)، ۳۴-۵۲.
- قمری، وحیدرضا؛ سعیدیان خوراسگانی، نرگس و رشیدپور، علی. (۱۴۰۲). «طراحی الگوی شایستگی های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران» *رهبری آموزشی کاربردی*، ۴(۲)، ۱۲۳-۱۴۵.
- قنبری، سعید؛ مفیدی، ریحانه و ترکمان رحمانی، محمد حسین. (۱۴۰۱). «ارائه الگوی شایستگی مدیران کارآفرین رسانه های دولتی ایران». *مطالعات میان رشته ای 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 حرفه ای در ساختار سازمانی آموزش و پرورش ایران». *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۵(۸۰)، ۱-۲۶.
- 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)، ۱۹۶-۲۳۵.
- 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), 204-214.
- 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., & Alrubaiishi, 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.