تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۱۲

مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM

سلیمان ایرانزاده[۱] – سعید زنجانی[۲]

چکیده

بی شک مهمترین مزیت رقابتی سازمانها در دنیای تغییرات سریع امروزی داشتن عامل انسانی شایسته می باشد. این مهمترین عامل استراتژیک است که به راحتی قابل تقلید کردن نیست و می‌تواند باعث موفقیت و توسعه پایدار سازمانها گردد. لذا موفقیت سازمانها وابسته به توسعه منابع انسانی می باشد و توسعه منابع انسانی در هر سازمان و حتی در هر کشوری بدون درک و کشف قابلیت‌ها، توانمندی ها و شایستگی های این سرمایه عظیم و بالقوه میسر نخواهد شد. از طرفی بدلیل جایگاه خاص و استراتژیک مدیران منابع انسانی، که در کنار مدیرعامل، با تمامی کارکنان و مدیران سازمان ارتباط و تعامل دارند، شایستگی های این گروه از کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. بدین منظور طراحی مدل و الگوهایی که بتواند با توسعه‌ی شایستگی های مدیران منابع انسانی، پاسخگوی نیازهای مختلف سازمان در شرایط متلاطم امروزی باشد، ضرورت می یابد. در پژوهش حاضر، بعد از شناسایی شایستگی های مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی، این شایستگی ها با نظرخواهی از مدیران منابع انسانی و مدیران غیرمنابع انسانی و با استفاده از تکنیک ISM رتبه بندی گردید. جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران شرکت تشکیل داده است که بر اساس آمار کسب شده تعداد آنها ۶۰ نفر می باشد که از بین مدیران و سرپرستان سطوح عالی، میانی و عملیاتی سازمان انتخاب شده اند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، کل جامعه بعنوان نمونه در نظر گرفته شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که از بین بیست عامل استخراج شده از ادبیات تحقیق در این تحقیق براساس پرسشنامه توزیع شده، ده عامل به عنوان شایستگی های مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت گاز استان آذربایجان شرقی کشور شناسایی شده است.

واژگان کلیدی: توسعه منابع انسانی، شایستگی مدیران، ISM[۳]، شرکت گاز.

---

۱. عضو هیئت علمی(دانشیار)، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت، تبریز، ایران. نویسنده مسئول: (iranzadeh@iaut.ac.ir)

۲. دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران

3. Interpretive Structural Modeling

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

در هزاره سوم مزیت رقابتی سازمان‌ها در میزان هوش، دانایی، دانش خردمندانه و شایستگی نیروی انسانی آنها نهفته است. در اقتصاد دانش بنیان عصر کنونی نیز دارایی-های فکری، به‌خصوص سرمایه‌های انسانی جز مهم‌ترین دارایی‌های سازمان محسوب می‌شود و موفقیت نهفته سازمان‌ها ریشه در توانایی‌های فکری آنها دارد. هر جامعه‌ای که علاقه‌مند باشد سهم موثری در هزاره سوم و چالش‌های جهانی ایفا کند، باید راه را برای افراد علاقه‌مند به بسط دانایی و رشد ظرفیت هوشی خود بگشاید و اساساً احترام و علاقه به تعالی انسانی را در برنامه ریزی‌های کلان خود قرار دهد. از نگاهی دیگر بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند مزیت‌های رقابتی آینده به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش و اطلاعات جلوه گر خواهد شد(خدایار، ۱۳۹۲). در تحقق این هدف مدیریت شایستگی یکی از مباحث مهم در حوزه مدیریت دانش و مدیریت این حوزه دانش نیز زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی است. از آنجایی که مدیریت شایستگی، تعیین‌کننده دانش کلیدی مورد نیاز فرد و سازمان برای تحقق اهداف است، می‌تواند سهم عمده ای در سطوح فردی و سازمانی ایفا کند. رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی در قلب مفاهیم کلیدی منابع انسانی مانند انتخاب و ارزیابی عملکرد، مدیریت، آموزش، توسعه و مدیریت پاداش نهفته است(Mirabelle, 2007).

توجه روزافزون به مفهوم شایستگی های محوری و بارز در حوزه های مختلف و از جمله حوزه منابع انسانی و تحولات درونی و محیط کسب و کار جهانی بوده است. به عبارتی،رقابت جهانی وکسب مزیت رقابتی، رشد روزافزون اتحادهای استراتژیک، پیشرفت سریع در تکنولوژی و انتظارات روزافزون مشتریان و سایر ذی نفعان از جمله کارکنان در شرایط کار و میزان وجود استعدادها در کشورهای مختلف و جهانی تر شدن سازمان ها از جمله رویدادهای قابل توجه اخیر در محیط نوین منابع انسانی می باشند. در این محیطی که اهداف و استراتژی های منابع انسانی همسو با اهداف و استراتژی های سازمان در حال تغییر هستند، نیازمندی های جدید متخصصان و متولیان منابع انسانی کاملا مشهود است. در رویارویی با چالش های محیط جدید در حال تغییر، شایستگی های مدیران منابع انسانی باید در ابعاد محلی و جهانی شناسایی و توسعه داده شوند. الریچ و همکاران(۱۹۹۸) ادعا می کنند که راه حرفه گرایی منابع انسانی از طریق تعریف و کسب شایستگی ها است(قلیچ لی، ۱۳۸۹).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

یکی از سخت ترین کارهای حوزه منابع انسانی ایجاد توازن است. منابع انسانی باید موازنه میان کارکنان و سازمان را بیاموزد چرا که هر دو طرف مهم هستند.آنها ذاتا به یکدیگر وابسته اند. سازمان نمی تواند بدون کارمندان توانمند، مخلص و متعهد موفق شود و از طرف دیگر کارکنان به موفقیت سازمان نیازمندند. اغلب سازمانهای ماهیت خیریه ندارند. در بلندمدت باید از نظر مالی بقا و موفقیت داشته باشند تا مشاغل برای کارکنان فراهم کنند و فراتر از امنیت شغل پایه، اغلب کارکنان فقط مایلند بخشی از یک موفقیت باشند. به همین دلیل مدیران و متولیان منابع انسانی باید دارای شایستگی هایی باشند که بتوانند توازن بین کارکنان و سازمان را در شرایط تغییر و تحولات روزافزون امروزی برقرار کنند (Christensen, 2005).

مدیریت شایستگی به طور تنگاتنگی با کوشش‌های سازمان برای ایجاد نظام توانمندسازی کارکنان به منظور افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی پیوند خورده است. به‌علاوه مدیریت شایستگی به طور مستقیم با فعالیت‌های سازمان برای تقویت دانش درونی و به‌کارگیری مستمر مدیریت دانش ارتباط دارد. سرمایه انسانی از جمله مهم‌ترین دارایی هر سازمانی است. استفاده اثربخش از سرمایه انسانی زمینه موفقیت سازمان و تحقق اهداف آن را فراهم می‌سازد(Drucker, 2006). نویسندگان گوناگون تعاریف متفاوتی از شایستگی ارائه کرده‌اند که در ادامه به آنها خواهیم پرداخت.

شایستگی عبارت است از ویژگی‌های شناختی(مانند دانش و مهارت)، احساسی(مانند نگرش‌ها و ارزش‌ها)، رفتاری و انگیزشی که فرد را قادر به عملکرد موفق در شغل یا جایگاه خاص می‌سازد(Mansfield, 2011). شایستگی بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش‌ها، ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتارشناختی است که می‌تواند میان کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد کند(Kats and Resenzweig, 2005).

زمینه های شایستگی، بیانگر فعالیت‌هایی است که فرد در آنها شایستگی دارد، در حالی- که شایستگی‌های مبتنی بر فرد، مجموعه صفاتی است که به فرد این توانایی را می‌دهد که در زمینه خاصی شایستگی داشته باشد. در واقع زمینه‌های شایستگی عموماً مبتنی بر شغل است. در حالی‌که اساساً شایستگی‌ها مبتنی بر فرد است(Blinkered, 2012). اجرای مدیریت مبتنی بر شایستگی، نیازمند نگاه رو به جلو و به کارگیری فعالانه این سبک است. از طرفی، شایستگی افراد در سازمان باعث بروز شایستگی سازمانی می شود(شریعتمداری، ۱۳۹۲).

لازم است سازمان‌ها فضای مناسب برای فعالیت افراد شایسته و ظهور شایستگی‌های آنها ایجاد کنند. از سوی دیگر کارکنان، شایسته‌سالاری در سازمان‌ها را به دلیل حضور

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شایستگان و برقراری و پذیرش شایستگی، به مثابه یک ارزش، استمرار می‌دهند. فرد شایسته به خودی خود نمی‌تواند برای سازمان نقشی موثر ایفا کند و اثربخش باشد، مگر این‌که سازمان شرایط لازم را برایش فراهم کند. شایستگی کارکنان و ادغام سیاست‌های منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار، نقشی محوری در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کند(باقری زاده، ۱۳۸۹).

مدیریت بر مبنای شایستگی رویکردی منسجم و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلند مدت است که بر اساس مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور تدوین می‌شود(صائبی، ۱۳۸۹). مدیریت بر مبنای شایستگی، فرایندی تلفیقی است که باعث قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب مطابق با توانایی‌ها، مهارت‌های کاری و موجب گسترش صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای می شود(Bonder, 2003).

بر همین حاضر و با توجه به اهمیت موضوع، مقاله حاضر قصد دارد تا شایستگی های کلیدی مدیران منابع انسانی را مورد شناسایی قرار داده و مهمترین آنها را برای نمونه در یک سازمان رتبه بندی نماید.

چرخه حیات شایستگی

یکی از مفاهیم مطرح در حوزه شایستگی، چرخه حیات شایستگی است که شامل چهار مرحله اساسی است و به دنبال توسعه و افزایش مستمر شایستگی‌های فردی و سازمانی است. این چهار مرحله اساسی عبارت است از:

ترسیم شایستگی: در جستجوی فراهم آوردن تصویر کلی از شایستگی های مورد نیاز سازمان برای تحقق اهداف آن است. این تصویر کلی، از طریق برنامه کسب و کار سازمانی، الزامات پروژه‌ها، نیازهای گروهی و نیازمندی های شغلی مشخص می‌شود.

تشخیص(شناخت)شایستگی: تشخیص شایستگی به معنای نمونه‌ای از وضعیت موجود شایستگی‌ها و مهارت‌هایی است که کارمند دارد. در این مرحله، تجزیه و تحلیل شکاف مهارتی به‌منظور مقایسه بین تعداد و سطح شایستگی هایی که کارکنان دارند با آن چه باید داشته باشند از فعالیت‌های اساسی به شمار می‌رود.

توسعه شایستگی: در این مرحله، با توجه به نتایج، برنامه‌ریزی‌هایی برای افزایش تعداد و سطح مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان صورت می‌گیرد. تدوین راهبردهای آموزش و توسعه منابع انسانی و فراهم کردن امکانات و منابع مورد نیاز برای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

اجرای این راهبردها در این مرحله نقش مهمی ایفا می‌کند.

نظارت بر شایستگی: مرحله نهایی، شامل ارزیابی و نظارت بر شایستگی است که به بررسی مستمر روند توسعه شایستگی و اقدامات اصلاحی یا تقویتی پرداخته می شود(وفانژاد، ۱۳۹۱).

لایه‌های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

نظام مدیریت بر مبنای شایستگی، رویکردی منسجم، هماهنگ و نظام‌مند به مدیریت منابع انسانی بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردها و اهداف سازمان است. مجموعه شایستگی‌ها در این نظام، در سه سطح قابل تجزیه و تحلیل است. لایه‌های نظام مدیریت و همچنین شرح مربوط به هر لایه در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۱. لایه‌های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

لایه‌ها	شرح	شاخص‌ها
شایستگی‌های کلیدی	مجموعه شایستگی‌های محوری و مشترک برای تمامی سطوح شغلی در سازمان است. این شایستگی‌ها از ماموریت، رسالت و ارزش‌های سازمانی نشات می‌گیرد، البته نشانگرهای رفتاری شایستگی‌های کلیدی برای سطوح گوناگون شغلی در سازمان کاملاً متفاوت است.	توسعه دهنده سرمایه انسانی توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها توانایی حرفه ای تعریف و حل مشکلات معمار و مجری عملیات و فرآیندهای منابع انسانی تکنولوژی منابع انسانی اعتبار فردی توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی
شایستگی‌های کنشی یا گروهی	مجموعه شایستگی‌هایی است که برای تمام کارکنانی که وظیفه مشترکی را انجام می‌دهند و در یک طبقه یا گروه شغلی مشترک قرار دارند ضروری است، به عبارت دیگر شایستگی‌های کنشی ویژگی‌های مشترکی است که مشاغل گوناگون درون خانواده شغلی در آن سهیم اند.	حامی و مدافع کارکنان توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی شایستگی‌های فنی هوشمندی کسب و کار تسهیم اطلاعات
شایستگی‌های تکلیفی	مجموعه ویژگی‌ها و ملزومات فنی و حرفه‌ای است که در شغلی خاص مورد توجه قرار می‌گیرد.	معمار و شریک استراتژیک راهبری مدیریت دانش کنترل محیطی درک و شناخت کسب و کار تمرکز بر نتیجه انتقال پذیری

Source: Phillips and Roper, 2009: 10

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

ویژگی‌های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

هدف اصلی در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی، توسعه روحیه خودگردانی و بهبود رفتار فردی و جمعی بر مبنای اثربخشی و توانمندسازی است. بر اساس همین در چنین سازمانی سبک مدیریت، مشارکتی است و فرصت رشد و بهبود به صورت گسترده و بر مبنای فرآیندهای رقابتی فراهم می‌شود. معیارهای ارزیابی در چنین سازمانی، کیفی، همه‌جانبه و مبتنی بر نتایج نهایی و فرایندهای یادگیری و رشد است و برای ارزیابی افراد از منابع چندگانه (کارکنان، مشتریان، مدیران) استفاده می‌شود(Dilchert, 2012).

فرآیند رشد و ارتقاء بر اساس ارشدیت، مبتنی بر شایستگی صورت خواهد گرفت. همان طور که در جدول نشان داده شده، تمرکز اصلی نظام شایستگی، بر سرمایه-های انسانی و نرم‌افزاری است و روابط کارکنان و مدیران به صورت افقی غیررسمی و تابع نیازهای واقعی خواهد بود. از نظر ویژگی‌های ساختاری، ساختارها در نظام شایستگی، متغیر و تابع ارزش‌های افقی بوده و حیطه عملکرد بر مبنای نگرش توسعه مدار، ملی، منطقه‌ای و جهانی خواهد بود. همچنین نظام مبتنی بر شایستگی در محیطی پیچیده و پیش‌بینی ناپذیر رشد پیدا می‌کند. بر همین اساس، محیط کار منعطف و سازگار با شرایط متغیر و فرایند تصمیم‌گیری به صورت غیرمستمر و چند معیاری خواهد بود.

جدول ۲. ویژگی‌های نظام‌های مدیریت سنتی و مدیریت بر مبنای شایستگی

متغیرها	ویژگی‌های نظام سنتی	ویژگی‌های نظام شایستگی
اهداف	اعمال قدرت و کنترل بیشتر رفتار	توسعه روحیه خودگردانی
محیط کار	با ثبات و محدود به فعالیت‌های شغلی	منعطف و سازگار با شرایط متغیر
ساختار	ثابت و تابع ارزش‌های عمومی و سلسله مراتبی	متغیر، افقی و تابع ارزش‌های افقی
روابط کارکنان و مدیران	رسمی و تابع سلسله مراتب	افقی، غیررسمی و تابع نیازهای واقعی
رفتار مطلوب	منابع انسانی مطیع	منابع انسانی خلاق و آینده‌نگر
محیط سازمانی	دیوان سالارانه، مکانیکی و سلسله مراتبی	پیچیده و پیش بینی ناپذیر
سبک مدیریت و توسعه افراد	دیکتاتوری	مشارکتی، انسان‌گرا و مردم‌سالارانه
دسترسی به اطلاعات	دسترسی محدود	دسترسی فراگیر
ماهیت سرمایه‌های سازمان	فیزیکی و سخت‌افزاری	انسانی و نرم‌افزاری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

متغیرها	ویژگی‌های نظام سنتی	ویژگی‌های نظام شایستگی
ماهیت شغلی	تک حرفه‌ای	چندحرفه‌ای
معیارهای ارزیابی	دستوری و سلسله مراتبی	همه‌جانبه و با تاکید بر فرایندهای یادگیری
ملاک انتخاب	تاکید بر مهارت و امکانات موجود	تاکید بر استعداد و امکانات بالقوه
فرصت رشد و بهبود	محدود، غیررقابتی و سلیقه‌ای	گسترده، رقابتی و جهشی
معیار رشد و ارتقاء	ارشدیت استبدادی (تسلیم)	ارشدیت مبتنی بر شایستگی
معیارهای شایستگی	متخصص تک‌حرفه‌ای	متخصص چندحرفه ای
معیار پرورش شایستگان	گذشته‌نگر متکی بر توانایی‌های موجود	آینده‌نگر و متکی بر استعدادها
الگوهای تصمیم‌گیری	متمرکز، یک‌سویه و تک‌معیاری	غیرمستمر، چندسویه و چندمعیاری
ویژگی‌های الگوهای شایستگی	بی‌ساختار و بدون کارکرد روشن	ساختارمند با پیش‌بینی کارکردها

Source: Iles, Chuai, and Preece, 2010

مدل شایستگی یکی از روشهایی است که برای انطباق پذیری و سازگاری سازمان های مدرن با تغییرات مداوم و مستمر محیط های کاری طراحی شده است. در این مدل، شاغل بر اساس شایستگی ها یعنی ویژگیها و قابلیت های مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیزکار، توصیف می شوند. دانش، مهارت و توانایی ها نمونه شایستگی هستند. لذا شایستگی ها شامل ویژگی هایی هستند که افرادی می توانند انجام دهند و هم می‌خواهند که انجام دهند. مدل شایستگی باید ارتباط و هماهنگی بین فعالیت های کاری و استراتژی سازمانی ایجاد کند. نگرش شایستگی راه حل های مناسب را با اهداف و کاربردها هماهنگ می کند. به همین علت سازمان های پیشرو و آینده نگر به جای انتخاب تصادفی برنامه های توسعه با استفاده از مدلهای شایستگی مجموعه برنامه های مرتبطی را طراحی و با استراتژی های منابع انسانی هماهنگ می کنند. مدل های شایستگی به سازمان کمک می کند تا دانش، مهارت ها و رفتارهای مورد نیاز برای تحقق اهداف را مشخص کند. بر مبنای این اطلاعات سازمان می تواند پست های مهم را به افراد شایسته ای دهد که ویژگی های مطلوب و مناسب را دارا هستند(Grey, 2007).

یک مدل شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت و ویژگی شخصیتی لازم را بیان می کند که فرد به کمک آن می تواند در جایگاه شغلی خود عملکردی عالی بروز دهد. چرا که مدل شایستگی احتمال جابجایی افراد مناسب در شغل های مناسب را افزایش می‌دهد. به همین دلیل افراد را برای حفظ و یا افزایش بهره وری خود باید واجد مهارت های خاص، دانش و خصوصیات مندرج در مدل شایستگی باشند تا عملکردی کارا از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

خود نشان دهند. دانش تخصصی منابع انسانی، مهارت های منابع انسانی، ویژگی‌ها و ارزش‌های فردی، ۳حوزه واقعی از شایستگی های مطلوب حرفه منابع انسانی است(Sanghi, 2007).

انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا با همکاری دانشکده بازرگانی دانشگاه میشیگان مدلی را برای تعیین شایستگی حرفه ای منابع انسانی ارائه کرده اند. این مدل حاصل یک کار تحقیقاتی ۱۵ساله با نظرخواهی از ۲۵۰۰۰حرفه ای منابع انسانی در سراسر دنیا است. طبق این مدل در سال ۲۰۰۲ پنج بعد اصلی شایستگی های مدیران منابع انسانی در سازمانها عبارتند از: شریک استراتژیک، اعتبار شخصی، خدمات منابع انسانی، تکنولوژی منابع انسانی، دانش کسب و کار(قلیچ لی، ۱۳۸۹)

مرکز مطالعات شایستگی منابع انسانی[1] (HRCS)، در دو دوره تحقیقات خود طی سال های ۱۹۹۲ تا ۱۹۸۸ سه گروه از شایستگی های مدیران منابع انسانی را شناسایی کردند: دانش تجاری، توانایی کارکردی و مدیریت تغییر. در سال ۱۹۹۷ دو دسته بندی جدید اضافه شد: مدیریت فرهنگ و توانایی فردی. در سال ۲۰۰۲ از ۷۸ آیتم و ۱۵ شایستگی مجزا ۵ شایستگی برای متمایز کردن بازدهی شناسایی شدند: مشارکت استراتژیک، اعتبار فردی، معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR ، دانش تجاری و تکنولوژی. در سال ۲۰۰۷ مطالعه ای شامل ۱۰۰۰۰ شرکت‌کننده و شش منطقه از سرتاسر جهان صورت گرفت (الریچ و همکاران، ۲۰۰۷) که در آن مدل شایستگی مدیران HR ، شش شایستگی را در بر می گیرد: ۱-فعال معتبر ۲- مجری عملیاتی ۳- متحد کاری ۴- مدیر استعداد و طراح سازمانی ۵- ارائه دهنده تغییر و فرهنگ ۶- معمار استراتژیک (Boselie, 2010).

زیرسیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

زیرسیستم جذب و استخدام: جذب، عبارت است از مجموعه فعالیت‌هایی که برای جذب خزانه شایسته یا گنجینه صلاحیت‌داری از متقاضیان شغل در سازمان طراحی می‌شود. فرایند جذب اثربخش باید فرصت استخدام را به کسانی بدهد که توانایی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای انجام‌دادن موفق شغل را دارند. شایستگی‌ها، به منظور مقایسه توانایی‌های داوطلبان با نیازمندی‌های شغل موردنظر به کار می‌رود. به مجرد این‌که

1. Human Resource Competency Study

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بهترین داوطلب مشخص شد، شکاف‌های شایستگی چارچوبی برای برنامه مقدماتی آموزش و یادگیری او شکل می‌دهد(Green, 1999).

زیرسیستم یادگیری، آموزش و توسعه: شبیه انتخاب و ارتقاء فعالیت‌های آموزش و توسعه وقتی بر اساس شایستگی ها سازماندهی شوند، بسیار اثربخش خواهد بود. تجزیه و تحلیل شکاف‌های شایستگی می‌تواند شایستگی‌های موردنیاز را شناسایی کند. این شایستگی‌ها می‌توانند با اهداف یادگیری و آموزش پیوند برقرار کنند. آموزش شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که فرصتی برای اکتساب یا بهبود مهارت‌های مربوط به شغل برای کارکنان فراهم می‌آورد. این فعالیت‌ها هم برای آموزش اولیه و مقدماتی کارکنان و هم به منظور ارتقا و بهبود مهارت‌های آنان برای مواجهه با نیازمندی‌های در حال تغییر شغل صورت می‌پذیرد. سازماندهی این چنین نظام‌مند شامل فرایندی چهار مرحله‌ای است:

۱. تعیین شایستگی‌ها برای یک سمت یا شغل
۲. تشخیص نیازهای آموزش و توسعه (نیازسنجی آموزشی)
۳. شناسایی مناسب‌ترین روش آموزش و توسعه برای هر شایستگی قابل آموزش
۴. اجرای برنامه آموزش و ارزیابی آن

زیرسیستم برنامه ریزی جانشینی: فرایند مدیریت یا برنامه‌ریزی جانشینی در مراحل زیر اجرا می‌شود.

- شناسایی سنجیده، آگاهانه و نظام‌مند نیازهای سازمانی
- کشف مجموعه‌ای از نامزدهای با ظرفیت بالا
- طراحی سیستم یادگیری آگاهانه برای افزایش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های نهفته کارکنان
- انتخاب و جایگزینی افراد شایسته از میان مجموعه افراد از قبل تعیین‌شده

با اجرای برنامه‌ریزی جانشینی مبتنی بر نیازمندی‌های شایستگی، سازمان‌ها شایستگی‌های مورد نیاز برای سطوح گوناگون شغلی در سازمان را تعریف و برای توسعه مهارت‌های افراد در این سطوح تلاش می‌کنند. شایستگی‌ها نه لزوماً در یک شغل خاص بلکه می‌توانند در مشاغل گوناگون توسعه یابند.

به این ترتیب به‌جای سرمایه‌گذاری سنگین روی یک یا دو جانشین نهفته برای مشاغل و موقعیت‌های خاص، راهبرد خزانه یا بانک استعداد، کادری از کارکنان با شایستگی‌ها و مجموعه مهارت‌های مورد نیاز برای هر تعداد سمت خالی غیرمنتظره یا پیش بینی شده فراهم می کند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

زیرسیستم برنامه ریزی کارراهه یا مسیر شغلی: برنامه ریزی کارراهه را به عنوان فرایند تطبیق نظام‌مند اهداف و ظرفیت‌ها با فرصت‌ها تعریف کرده‌اند. این فرایند سوالاتی از قبیل «من کیستم؟» «به کجا می‌خواهم بروم؟» و «چگونه به آنجا می‌رسم؟» را در بر می‌گیرد. این زیرسیستم، شامل دو جنبه مهم برنامه‌ریزی (برای مثال آماده سازی برای آینده) و مدیریت (عملیاتی کردن و اجرای برنامه‌ها) است (ترک زاده، ۱۳۸۸).

شرایط حصول نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

تحلیل وضعیت موجود نظام اداری کشور، بیانگر وجود موانع و چالش‌هایی در مسیر استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی است که از آن جمله می‌توان به فقدان فرهنگ شایسته‌سالاری، تمرکزگرایی و نظام مدیریت متمرکز، مقررات دست و پاگیر اداری، بی‌نظمی در فرایند انتخاب و انتصاب، بی‌ثباتی در مدیریت‌ها، ذهنی و غیرشفاف بودن معیارهای ارزیابی عملکرد، بی‌تناسبی میان نظام آموزش و نیاز بازار کار و بی-تناسبی ساختار و تشکیلات با اهداف نظام شایستگی اشاره کرد(ابیلی، ۱۳۹۲). این چالش‌ها عمدتاً ریشه فرهنگی و تاریخی دارد و در ساختار قوانین و فرهنگ سازمانی ریشه دوانیده است. بر اساس همین، استقرار مدیریت بر مبنای شایستگی، نیازمند تحقق مجموعه‌ای از زیرساختهاست که در ادامه به برخی از مهم‌ترین موارد اشاره می شود:

زیرساخت قانونی

دیوان سالاری نوین مورد نظر ماکس وبر، شش اصل را برای نظام‌های اداری نوین ارائه می‌کرد که بر اساس اصل چهارم آن، اداره امور یک حرفه تخصصی است که به آموزش کامل نیاز دارد و هر کسی از عهده آن بر نمی‌آید. این در حالی است که آنچه در عمل، به‌عنوان نظام دیوان‌سالاری اداری در کشور شناخته می‌شود، تمایل به ساماندهی همه کارکنان در چارچوب مقررات ثابت و دست و پاگیر اداری دارد. در چنین شرایطی، مقررات ثابت و انعطاف‌ناپذیر، کارکنان را ماشینی تربیت می‌کند و ضمن نفی خلاقیت و ابتکار عمل، معیارها و استانداردهای سطح پایینی را برای ارزیابی عملکردها تعیین می-کند.

علاوه بر این، مقررات، قوانین و آیین‌نامه‌ها که باید وسیله‌ای در خدمت اهداف سازمانی و مشوق و تسهیل‌کننده معیارهای شایستگی باشند، عملاً آن‌چنان تقدسی پیدا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

می‌کنند که هدف نهایی پنداشته می‌شود و به مانعی در مسیر تحقق اهداف نظام شایستگی تبدیل می شود. پس حتی اگر افراد شایسته و کارآمدی در سازمان وجود داشته باشند، اما ساختار، قوانین، آیین‌نامه‌ها و تشکیلات سازمانی، فرصت رشد و فعالیت را از آنها دریغ کند، عملاً امکان استقرار نظام شایستگی فراهم نخواهد شد. بنابراین باید قوانین در سمت و سوی شایسته سالاری و استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی تدوین شود.

زیرساخت آموزشی

آموزش به مثابه زیربنای اصلی در فرایند توسعه منابع انسانی، در دهه اخیر همواره مورد تاکید بوده است و الگوی نظری جدید توسعه منابع انسانی، نظام‌های یادگیری یکپارچه را عامل اصلی ارتقای شایستگی‌های سرمایه انسانی می‌داند. به سبب اهمیتی که تربیت و آموزش در به‌کارگیری نظام مدیریت بر مبنای شایستگی دارد، اهمیت دادن و توجه به این امر ضروری به نظر می‌رسد.

زیرساخت فرهنگی

توسعه و تغییر فرهنگی در سازمان‌ها، فعالیتی بلندمدت است و مهم‌ترین راهکار برای توسعه و اعتلای نظام مدیریت بر مبنای شایستگی، ایجاد بسترهای فرهنگی لازم و نهادینه کردن فرهنگ شایستگی در سازمان‌هاست. بر اساس این، در فرایند تحقق نظام شایستگی، نوعی تغییر در فرهنگ سازمانی باید ایجاد شود: تغییر پیش‌فرض‌های افراد نسبت به مفهوم شایستگی و ویژگی‌های آن، تغییر در نگرش افراد نسبت به مفهوم شایستگی و درونی کردن آن در شخصیت و نظم ارزشی افراد و سرانجام تغییر رفتار افراد.

زیرساخت مدیریتی

معمولاً یکی از ویژگی‌های نظام اداری هر کشور که متاثر از سابقه فرهنگی، تاریخی و سیاسی آن کشور است، تمرکزگرایی است. نظام مدیریت متمرکز، با رسالت و اهداف نظام مدیریتی بر مبنای شایستگی در تضاد است. این امر بدان دلیل است که در چنین سازمانی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی ها از بالا به پایین اعمال می‌شود و ضمن نفی خلاقیت و نوآوری در عمل به تفاوت‌های فردی و شخصیتی کارکنان توجهی نمی‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

این در حالی است که شیوه مدیریت در نظام شایستگی، باید مبتنی بر مشارکت کارکنان در تعیین اهداف، تصمیم گیری‌ها، برنامه‌ریزی و نحوه اجرای کار باشد. این مشارکت، دارای اهداف اقتصادی، اجتماعی و روانی است. از نظر اقتصادی، مشارکت باعث افزایش کمی و کیفی بهره وری در سازمان می‌شود. از بعد اجتماعی، مشارکت با تقویت تعاملات میان‌فردی و میان‌گروهی، میزان برخوردها و تعارضات را کاهش می‌دهد و از نظر روانی، با استقرار نظام مشارکت در مدیریت، ارزش عامل انسانی در سازمان به رسمیت شناخته می‌شود و به جنبه انسانی کار توجه بیشتری خواهد شد.

زیرساخت جذب و استخدام

در سازمان‌های دیوان‌سالارانه، مدیریت منابع انسانی، کارراهه‌ای شغلی را بر مبنای استخدام دائم برای کارکنان تعریف کرده و نظام ارتقاء و ترفیع غالباً مبتنی بر سابقه خدمت و مدرک تحصیلی است. این در حالی است که امروزه سازمان‌ها برای جذب مدیران و کارکنان شایسته باید در فضایی رقابتی عمل کنند و تمهیداتی اثربخش، شفاف و عادلانه برای جذب، استخدام و ارتقای کارکنان در نظر گیرند. در چنین شرایطی، اگر ارتقای شغلی در سازمان، بر اساس اصول شایستگی صورت گیرد و ادامه خدمت فرد در سازمان مبتنی بر اثربخشی و لیاقت او باشد نظام شایستگی در سازمان توسعه و تقویت خواهد شد.

روش تحقیق و ابزار

این تحقیق بر اساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی و بر اساس ماهیت و روش انجام کار از نوع تحقیقات توصیفی می‌باشد. در این مقاله برای گردآوری مبانی نظری و ادبیات پژوهش از مطالعه متون علمی استفاده شده است. همچنین برای گردآوری داده‌ها جهت پاسخ به سوالات تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردیده است. روایی پرسشنامه مورد استفاده به صورت روایی صوری بوده است؛ به این ترتیب که ابزار اندازه گیری در اختیار تعدادی از متخصصان و اساتید دانشگاه و صنعت قرار گرفت و از آنان خواسته شد پس از مطالعه نظرات خود را در مورد روایی پرسشنامه اعلام نمایند. برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ که مقدار آن ۰/۸۹ بود، استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران شرکت تشکیل می دهند که بر اساس آمار کسب شده تعداد آنها ۶۰ نفر می باشد. مدیران و سرپرستان سطوح عالی،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

میانی و عملیاتی سازمان انتخاب شده اند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، کل جامعه بعنوان نمونه در نظر گرفته شده است.

روش تجزیه وتحلیل اطلاعات

به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و پاسخ به سوالات تحقیق از روشهای آماری زیر بهره گرفته شده است.

۱. از آزمون کولموگروف – اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده شده است.

۲. از آزمون T-test برای شناسایی مهمترین شایستگی مدیران منابع انسانی استفاده شده است.

۳. از آزمون ISM جهت رتبه بندی شایستگی های مدیران منابع انسانی استفاده شده است.

یافته‌ها

آمار توصیفی تحقیق به شرح زیر می باشد:

جدول ۳. توزیع فراوانی پاسخ دهندگان

وضعیت پاسخ دهندگان		فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۴۶	۷۷
	زن	۱۴	۲۳
تحصیلات	لیسانس	۳۴	۵۷
	فوق لیسانس	۲۳	۳۷
	دکترا	۳	۶
سابقه کار	تا ۱۰ سال	۱۱	۱۸
	۱۰ تا ۲۰ سال	۲۷	۴۵
	بالاتر از ۲۰ سال	۲۲	۳۷

از نظر جنسیت بیشترین نسبت پاسخگویان ۴۶ درصد مربوط به مردان اختصاص داشت. از نظر مدرک تحصیلی بیشترین پاسخگویان ۵۷ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس بوده اند. از نظر سابقه کار بیشترین نسبت پاسخگویان ۴۵ درصد بین ۱۰تا۲۰سال سابقه کار دارند(جدول ۳).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

آمار استنباطی

ابتدا داده‌ها جمع‌آوری و تلخیص گردیده‌اند و سپس آزمون نرمال بوده داده‌ها انجام گرفته است. برای آزمون نرمال بودن داده‌های بدست آمده برای متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای داده‌های تحقیق

متغیر	کلموگروف- اسمیرنوف Z	سطح معنی داری	متغیر	کلموگروف – اسمیرنوف Z	سطح معنی داری
معمار و شریک استراتژیک	۰/۹۲۱	۰/۲۸۴	توانایی حرفه ای	۰/۹۲۳	۰/۲۶۸
توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی	۰/۷۴۵	۰/۳۶۲	توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها	۰/۴۵۷	۰/۸۰۲
توانایی در طراحی و بازنگری سازمان	۰/۷۲۴	۰/۴۰۲	توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی	۰/۷۸۷	۰/۵۴۹
درک و شناخت کسب و کار	۰/۳۸۷	۰/۸۵۹	معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR	۰/۸۸۷	۰/۴۱۸
شایستگی‌های فنی	۰/۷۵۲	۰/۳۲۸	تمرکز بر نتیجه	۰/۹۳۷	۰/۳۲۸
تعریف و حل مشکلات	۰/۷۸۶	۰/۳۱۲	حامی و مدافع کارکنان	۰/۶۸۴	۰/۴۲۳
اعتبار فردی	۰/۴۳۷	۰/۷۶۹	تسهیم اطلاعات	۰/۷۸۲	۰/۵۷۴
کنترل محیطی	۱/۲۳۱	۰/۱۰۸	هوشمندی کسب و کار	۰/۸۶۷	۰/۳۲۵
انتقال پذیری	۰/۷۱۳	۰/۵۹۴	تکنولوژی HR	۱/۱۰۸	۰/۰۶۳
راهبری مدیریت دانش	۰/۸۸۸	۰/۳۲۷	توسعه دهنده سرمایه انسانی	۰/۷۶۸	۰/۴۱۹

در آزمون نرمال بودن داده‌ها فرض صفر چنین است که توزیع داده‌ها از توزیع نرمال تبعیت می‌کند و فرض مقابل بر خلاف این امر دلالت دارد. با توجه به جدول(۴)، sig تمامی داده ها بیشتر از ۰/۰۵ بوده است، از این رو می‌توان گفت که توزیع داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌های تحقیق نرمال است. به همین منظور برای آزمون فرضیه‌ها از آمار پارامتریک می‌توان استفاده نمود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در این مقاله از آزمون T-test برای شناسایی مهمترین شایستگی‌های مدیران منابع انسانی استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول(۵) ارایه شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون T-test جهت شناسایی مهمترین شایستگی‌های مدیران منابع انسانی

متغیر	میانگین	مقدار t	سطح معنی-داری(sig)	فاصله اطمینان برای تفاضل میانگین‌ها		نتیجه
				حد بالا	حد پایین	
معمار و شریک استراتژیک	۳/۷۴۳	۵/۹۵۶	۰/۰۰۰	۰/۹۹۱	۰/۴۹۴	تأیید
توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی	۴/۰۲۷	۶/۴۷۴	۰/۰۰۰	۱/۳۴۳	۰/۷۱۱	تأیید
توانایی حرفه ای	۳/۲۱۶	۱/۵۸۵	۰/۱۱۷	۰/۴۸۸	-۰/۰۵۵	رد
توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها	۴/۲۲۹	۹/۴۷۰	۰/۰۰۰	۱/۴۸۸	۰/۹۷۰	تأیید
توانایی در طراحی و بازنگری سازمان	۳/۶۳۵	۴/۸۹۰	۰/۰۰۰	۰/۸۹۴	۰/۳۷۶	تأیید
توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی	۳/۷۸۳	۵/۶۸۹	۰/۰۰۰	۱/۰۵۸	۰/۵۰۹	تأیید
درک و شناخت کسب و کار	۳/۳۱۰	۲/۰۸۷	۰/۰۴۰	۰/۶۰۷	۰/۰۱۴	تأیید
معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR	۳/۴۳۲	۲/۶۴۷	۰/۰۱۰	۰/۷۵۸	۰/۱۰۶	تأیید
شایستگی‌های فنی	۳/۲۱۶	۱/۳۷۰	۰/۱۷۵	-۰/۵۳۰	-۰/۰۹۸	رد
تعریف و حل مشکلات	-۰/۰۸۱	-۰/۵۲۸	۰/۵۹۹	-۰/۲۲۵	-۰/۳۸۷	رد
اعتبار فردی	۳/۷۸۳	۶/۶۷۲	۰/۰۰۰	۱/۰۱۸	۰/۵۴۹	تأیید
تمرکز بر نتیجه	۳/۱۹۰	۱/۵۴۲	۰/۱۲۷	۰/۴۳۴	-۰/۰۵۵	رد
حامی و مدافع کارکنان	۳/۷۷۰	۴/۹۰۷	۰/۰۰۰	۱/۰۸۳	۰/۴۵۷	رد
تسهیم اطلاعات	۳/۱۸۹	۱/۳۰۶	۰/۱۹۶	۰/۴۷۸	-۰/۰۹۹	رد
هوشمندی کسب و کار	-۳/۰۹۴	-./۶۹۴	۰/۵۹۰	۰/۱۷۷	-۰/۳۶۶	رد
تکنولوژی HR	۳/۶۳۵	۴/۱۴۰	۰/۰۰۰	-۰/۹۴۰	۰/۳۲۹	تایید
توسعه دهنده سرمایه انسانی	۳/۷۱۶	۴/۸۶۶	۰/۰۰۰	۱/۰۰۹	۰/۴۲۲	تأیید
کنترل محیطی	-۳/۳۵۱	-۲/۸۰۳	۰/۰۰۶	-۰/۱۰۲	-۰/۶۰۱	رد
انتقال پذیری	-۳/۳۶۵	-۲/۴۷۸	۰/۰۱۶	-۰/۰۷۱	-۰/۶۵۸	رد
راهبری مدیریت دانش	۳/۶۶۲	۵/۳۵۶	۰/۰۰۰	۰/۹۰۸	۰/۴۱۵	رد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

همانگونه که در جدول (۵) ملاحظه می گردد، ده (۱۰) عامل به عنوان مهمترین شایستگی‌های مدیران منابع انسانی شناسایی شدند . زیرا سطح معنی داری در آزمون کمتر از ۰/۰۵ می باشد. در بخش بعدی مقاله از این نتایج استفاده شده است.

رتبه بندی عوامل با استفاده از تکنیک ISM[1]

مدل ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند، را تعیین نماید. ISM با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. (کانان، ۲۰۰۹). این روش شناسی به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم کمک مینماید(Faisa and et al, 2006).

ISM می‌تواند برای تجزیه وتحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک مساله تعریف شده‌اند، استفاده شود (وارفیلد، ۱۹۷۴). متدولوژی ISM دارای محدودیت‌های کمی است و شناسایی ارتباط بین متغیرها معمولاً به اطلاعات وآشنایی تصمیم گیرنده با شرکت مورد مطالعه بستگی دارد، بنابراین قضاوت‌های افراد برای متغیرهای می‌تواند روی نتیجه نهایی تاثیر گذار باشد (کومار و همکاران،۲۰۰۹).

ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری (SSIM)[2] یک ماتریس ده در ده شامل شاخص‌ها تشکیل و در اختیار مدیران قرار داده شد. مدیران براساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل نمودند.

به ازای هر «i , j» ارتباط میان این دو متغیر در چهار چوب بررسی زیر است.

V: متغیر i برای رسیدن به متغیر j کمک می‌کند.

A: متغیر j فقط توسط متغیر i بهبود میابد.

x: متغیر i , j برای رسیدن به همدیگر کمک خواهند کرد.

O: متغیرهای i , j بدون ارتباط هستند.

چنانچه i,j در ماتریس SSIM به صورت V باشد، بنابراین در ماتریس دستیابی (i,j) تبدیل به یک است و (j,i) تبدیل به صفر می‌شود. چنانچه (i,j) در ماتریس SSIM به صورت A باشد در ماتریس دستیابی (i,j) تبدیل به صفر می‌شود و (j,i) تبدیل به یک می‌شود. چنانچه (j,i) به صورت x وارد شود بنابراین (j,i) در ماتریس دست‌یابی به یک و i,j نیز تبدیل به یک می‌شود. چنانچه (i,j) به صورت O وارد شود، بنابراین i,j و j,i صفر می‌شود.

1. Interpretive Structural Modeling
2. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۶. ماتریس تعاملی ساختاری (ماتریس مقایسه معیارها)

به / از	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱	-	O	O	O	O	V	O	A	O	O
۲	-	-	O	O	O	V	O	O	V	O
۳	-	-	-	A	V	O	O	O	O	O
۴	-	-	-	-	O	O	O	O	O	O
۵	-	-	-	-	-	O	O	O	O	V
۶	-	-	-	-	-	-	O	O	V	O
۷	-	-	-	-	-	-	-	A	O	V
۸	-	-	-	-	-	-	-	-		O
۹	-	-	-	-	-	-	-	-	-	O
۱۰	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

تهیه ماتریس دستیابی با استفاده از ماتریس تعاملی ساختاری صورت می‌گیرد. به طوری که در جدول زیر مشخص شده است، چنانچه رابطه به صورت V بود آنگاه (i,j)=۱ و سپس (j,i)=۰ اگر رابطه به صورت A بود آنگاه (i,j)=۰ و سپس (j,i)=۱ چنانچه رابطه بصورت X بود (i,j) = (j,i)=۱ اگر رابطه بصورت O بود (i,j) = (j,i)=۰ است. با استفاده از این روابط ماتریس دستیابی ارائه شده در جدول(۶) تشکیل داده می‌شود.

جدول ۷. جدول روابط همجواری (D_{ij})

از / به	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱. معمار و شریک استراتژی	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
۲. توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۳. توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۴. توانایی در طراحی و بازنگری سازمان	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۵. توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۶. درک و شناخت کسب و کار	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰
۷. معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
۸. اعتبار فردی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰
۹. تکنولوژی HR	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰
۱۰. توسعه دهنده سرمایه انسانی	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

با بدست آمدن ماتریس دستیابی برای تعیین معیارها دو مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم را تعریف کرده و سپس اشتراک آنها را بدست آمده است. بدین ترتیب که مجموعه قابل دستیابی، مجموعه‌ای است که در آن سطرها عدد معیارها بصورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه مقدم مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها، عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشد. از آنجائی که طبق خاصیت تعدی در منطق ریاضی اگر (i,j)=1 و نیز (j,k)=1 باشد در نتیجه (i,k)=1 است. بدین معنی که معیارهائی بطور غیرمستقیم بر معیار دیگر اثر دارند، در نظر گرفته شده و رابطه دو متغیر که بعد از بکارگیری این منطق با هم ارتباط پیدا می کنند بصورت ۱* نمایش داده شده است.

جدول ۸. جدول دستیابی اصلاح شده (ماتریس دستیابی نهایی T_{ij})

به / از	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	قدرت محرک
۱.معمار و شریک استراتژی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۲. توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۳. توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۳
۴. توانایی در طراحی و بازنگری سازمان	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
۵. توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۶. درک و شناخت کسب و کار	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۴
۷. معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۳
۸. اعتبار فردی	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۶
۹. تکنولوژی HR	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۲
۱۰. توسعه دهنده سرمایه انسانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۳
قدرت وابستگی	۳	۱	۴	۲	۲	۱	۱	۵	۴	۲	

در ماتریس جدول شماره(۸) با در نظر گرفتن رابطه تعدی اگر چناچه jوi با هم در ارتباط باشد و نیز k و j باهم رابطه داشته باشند؛ آنگاه k و i با هم درارتباط هستند. بنابراین تعدادی از اعداد به ۱* تبدیل می‌شوند. همچنین، ماتریس به دست آمده به روش زیر به سطوح مختلفی تقسیم می‌شود و مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم برای هر معیار به دست می‌آید. با بدست آمدن ماتریس دستیابی برای تعیین معیارها دو مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم را تعریف کرده و سپس اشتراک آنها را بدست

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

آورده بدین ترتیب که مجموعه قابل دستیابی، مجموعه‌ای است که در آن سطرها، عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه مقدم مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها، عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشند. با به دست آوردن اشتراک این دو مجموعه ستون بعدی جدول (اشتراک) تکمیل خواهد شد. اولین سطری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی باشد، سطح اول اولویت مشخص خواهد شد.

جدول ۹. مرحله اول تعیین سطح تاثیر در تکنیک ISM

شاخص	مجموعه دستیابی	پیش نیاز	مجموعه مشترک	شاخص‌های خروجی
۱.معمار و شریک استراتژی	۱،۳	۱،۲،۴	۱	-
۲. توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی	۲	۲	۲	۲
۳. توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها	۳،۱۰	۳،۴	۳	-
۴. توانایی در طراحی و بازنگری سازمان	۱،۳،۴	۴	۴	-
۵. توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی	۵،۳	۲،۵	۵	-
۶. درک و شناخت کسب و کار	۶،۹	۶	۶	-
۷. معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR	۴،۷،۹	۷،۹	۷	-
۸. اعتبار فردی	۸	۸،۹	۸	۸
۹. تکنولوژی HR	۸،۹	۶،۷،۹	۹	-
۱۰. توسعه دهنده سرمایه انسانی	۹،۱۰	۳،۱۰	۱۰	-

در محاسبه خروجی جدول۹، ابتدا با استفاده از اعداد مشترک بین مجموعه قابل دسترسی و مجموعه پیشتاز، مجموعه فصل مشترک حاصل می‌شود. سپس در سطرهایی که مجموعه فصل مشترک و مجموعه قابل‌دسترسی برابر هستند، شاخص‌های خروجی مرحله مربوطه را تشکیل می‌دهند. در ادامه، پس از حذف سطرها و ستون های ۲ و ۸ همانند مراحل بالا جدول ۱۰ را تشکیل می‌دهیم.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۱۰. مرحله دوم تعیین سطح تاثیر در تکنیک ISM

شاخص	مجموعه دستیابی	پیش نیاز	مجموعه مشترک	شاخص‌های خروجی
۱.معمار و شریک استراتژی	۱	۳ ،۱	۱	۱
۳. توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها	۳	۳،۴	۳	-
۴. توانایی در طراحی و بازنگری سازمان	۳،۴	۴	۴	-
۵. توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی	۵،۳	۲،۵	۵	-
۶. درک و شناخت کسب و کار	۶	۳،۶	۶	۶
۷. معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR	۴،۷،۹	۷،۹	۷	-
۹. تکنولوژی HR	۹	۶،۷،۹	۹	-
۱۰. توسعه دهنده سرمایه انسانی	۹،۱۰	۳،۱۰	۱۰	-

خروجی تکنیک ISM برای سطح دوم معمار و شریک استراتژی و درک و شناخت کسب و کار می‌باشد. در جدول ۱۱، خروجی سطوح سوم با روش ذکر شده بدست آمده است.

جدول ۱۱. مرحله سوم تعیین سطح تاثیر در تکنیک ISM

شاخص	مجموعه دستیابی	پیش نیاز	مجموعه مشترک	شاخص‌های خروجی
۳. توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها	۳	۳	۲	۳
۴. توانایی در طراحی و بازنگری سازمان	۴	۴	۴	۴
۵. توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی	۵،۷	۲،۵	۵	-
۷. معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR	۷	۷	۷	۷
۹. تکنولوژی HR	۴،۷،۹	۷،۹	۷	-
۱۰. توسعه دهنده سرمایه انسانی	۱۰	۶،۷،۹	۹	۱۰

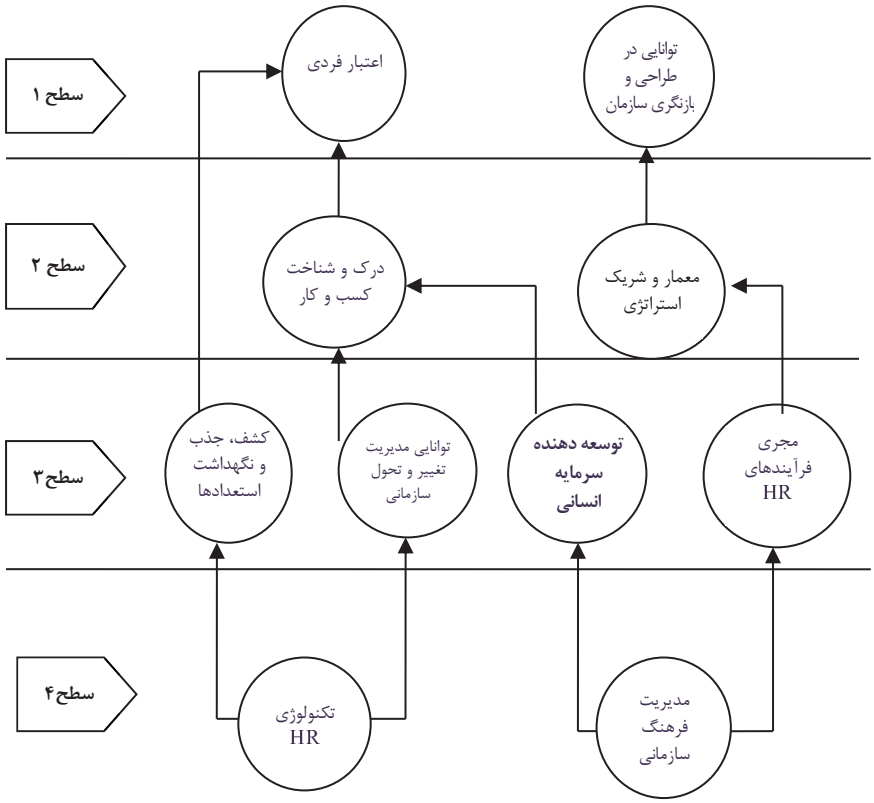
خروجی تکنیک ISM برای سطح سوم توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها، توانایی در طراحی و بازنگری سازمان، معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR و توسعه دهنده سرمایه انسانی می‌باشد. در جدول۱۲، خروجی سطوح چهارم با روش ذکر شده بدست آمده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۱۲. مرحله چهارم تعیین سطح تاثیر در تکنیک ISM

شاخص	مجموعه دستیابی	پیش نیاز	مجموعه مشترک	شاخص‌های خروجی
۵. توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی	۵	۵،۹	۵	۵
۹. تکنولوژی HR	۵،۹	۵،۹	۹	۹

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان آنها را به شکل مدلی ترسیم کرد. همانگونه که در شکل ۱ نشان داده شده است، متغیرها بر حسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌شوند. در پژوهش حاضر متغیرها در چهار سطح قرار گرفته‌اند (شکل ۱).



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری توانمندسازی کارکنان

در سطح اول، مؤلفه‌های " توانایی در طراحی و بازنگری " و " اعتبار فردی " قرار گرفته‌اند که نشان دهنده تاثیرپذیری بالای این دو متغیر در سیستم مذکور می‌باشد و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

اهمیت بالای این دو شاخص را در این سیستم نمایان می‌سازد. همچنین در سطح دوم، مؤلفه های " معمار و شریک استراتژی " تاثیر گذاری مستقیم با سطح اول دارد. سطح سوم "مجری فرآیندهای HR"، "توسعه دهنده سرمایه"، "توانایی مدیریت تغییر و تحول" و "کشف، جذب و نگهداشت استعدادها" می‌باشد. در پایین‌ترین سطح مؤلفه‌های" مدیریت فرهنگ سازمانی " و " آشنایی با تکنولوژی HR " قرار گرفته است.

نتیجه‌گیری

رویکرد توجه به شایستگی مدیران منابع انسانی کمک می کند تا آنان رقابت جهانی، ملی و منطقه ای را بهتر درک کرده، عملکرد حرفه‌ای شان را بهبود بخشیده و تضمین دهند که واحد منابع انسانی خدمات با ارزش افزوده ای در حمایت اهداف کسب و کار، فراهم سازند. لذا از آنجاییکه فرآیندهای منابع انسانی با مدیریت و رهبری مدیران منابع انسانی تاثیر مستقیمی بر کسب مزیت رقابتی یک سازمان دارند، ضروری است مدیران منابع انسانی بر اساس مدل شایستگی خاص هر کشور و صنعت به صورت مستمر بهبود و توسعه یابند. ارزیابی مدیران منابع انسانی بر اساس مدل شایستگی می تواند روشن کننده وضعیت فعلی آنان و مقدمه ای برای ترسیم نقشه راه آینده در شرایط مطلوب و مطابق روندهای جدید کسب و کار خودشان باشد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می دهد که از بین بیست عامل استخراج شده از ادبیات تحقیق در این تحقیق براساس پرسشنامه توزیع شده، ده عامل با عناوین " توجه به معمار و شریک استراتژی، توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی، توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها، توانایی در طراحی و بازنگری سازمان، توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی، درک و شناخت کسب و کار، معمار و مجری عملیات و فرآیندهای HR، اعتبار فردی، تکنولوژی و توسعه دهنده سرمایه انسانی" به عنوان شایستگی های مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت گاز استان آذربایجان شرقی کشور شناسایی شده است. سپس جهت شناسایی ارتباط بین عوامل موثر بر اجرای توانمند سازی کارکنان از تکنیک ISM استفاده شده است. این مدل نشان می دهد مؤلفه‌های مدیریت فرهنگ سازمانی و آشنایی با تکنولوژی HR در پایین ترین سطح قرار دارد، همچنین مؤلفه‌های " توانایی در طراحی و بازنگری " و " اعتبار فردی " که نشان دهنده تاثیرپذیری بالای این دو متغیر در سیستم مذکور می‌باشد و اهمیت بالای این دو شاخص را در این سیستم نمایان می‌سازد. در سطح اول قرار دارند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

منابع:

۱. کردآبادی، سجاد صالحی؛ ثابت، سمیه؛ رسا؛ علیرضا، ۱۳۹۰، مدیریت شایستگی در سازمان‌های دولتی و سنخ‌شناسی آن در ایران، نشریه توسعه انسانی پلیس.
۲. رابینز، استیفن (۱۳۸۰). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه: پارساییان، علی و اعرابی، محمد، چاپ چهارم، تهران: دفترپژوهش‌های فرهنگی.
۳. شریعتمداری، مهدی (۱۳۹۲). بازآموزی منابع انسانی در سازمان، انتشارات یکان، ص۶۲.
۴. صائبی، محمد (۱۳۸۹). توسعه ی منابع انسانی با رویکرد راهبردی، مجله مطالات مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۳۸.
۵. میرسپاسی، نوید (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، مؤسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی، تهران.
۶. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۳) مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ص۱۷۴.
۷. وفانژاد، یوسف (۱۳۹۱) ارزیابی عوامل موثر بر ارتقاء بهره وری نیروی انسانی اداره آموزش و پرورش شهرستان بندر لنگه در سال ۱۳۹۱، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۸. غفاریان، وفا (۱۳۹۰) ، شایستگی های مدیریتی ، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۹. ابیلی، خدایار (۱۳۹۲). دریچه ای بر مفاهیم نوین مدیریتی، انتشارات شیوه.
۱۰.احمدی، علی عسگر (۱۳۹۰)، به سوی شایسته سالاری در مدیریت، مدیریت در آموزش و پرورش.
۱۱.باقری زاده (۱۳۸۹)، سیدمحمد، کنش اصول گرایی یا شایسته پذیری، تدبیر شماره ۱۶.
۱۲.ترک زاده، جعفر (۱۳۸۸)، شایسته سالاری در انتخاب مدیران، نشریه مدیریت، شماره ۳۴.
۱۳.تنهایی، الهیار. (۱۳۸۶) شایستگی های مدیریتی، نشریه مدیریت، شماره ۷۴-۷۳.
۱۴.رحمانی، سیداحمد، (۱۳۷۹) نقش شایسته سالاری در عرصه مدیریت، فرهنگ و تعاون، شماره ۱۰.
۱۵.سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور،(۱۳۸۲)، انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، بهار.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

۱۶.عطارفر، علی، (۱۳۸۷)، بررسی میزان شایسته سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی. انتشارات دهکده.
۱۷.قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۹)، تعالی منابع انسانی، انتشارات سرآمد.

18. Drucker P.F. (2006). "The Practice of Management".3ed (New York: Harper & Row).P. 80.
19. Hoy, K.W., Miscall, G. C. (2008). Educational Administration Theory, Research, and Practice. International Edition.
20. Blinkered, Borosk. Dyer. (2012). Key competencies for a transformed. . Human resource organization: Results Of a field study, Human. Resource management. 35, 383-403.
21. Bonder, A. (2003). A blueprint for the future: Competency based management in KRDC. Canada.
22. Green P.C. (1999). Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies. San Francisco: yossey – Bass. Competency modelling35.
23. Kats, F.E. & Resenzweig. Y.E (2005). Organization and , management new York Pp. 378- 379.
24. Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (2010) 'Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers', Journal of World Business, 45 (2), pp.179-189.
25. Klein, AL.(2009). Validity and reliability for competency – based systems: Reducing litigation risks. Compensation and Benefits Review, 28, 31-37.
26. Mansfield, R.S. (2011). Building competency models. Human Resource management,35, pp:9-18.
27. Mirabelle. R.J. (2007). Everything you Wanted to know about competency modeling. Training and Development. August, pp 73- 77.
28. Spencer& Spencer's, (2004). Competence at work models for superior performance. Young. Wiley & sons. Rework.
29. Dilchert, S. & Ones, D. S. (2012). Assessment center dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity. International Journal of Selection and Assessment, 03, 021.
30. Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper, (2009) "A framework for talent management in real estate", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 Iss: 1, pp.7 – 16.
31. Grey L.Stewart&Kennesth G.Brown (2007), Human Resource Management, Linking Strategy to Practice
32. Sanghi Seema (2007), The handbook of competency mapping.
33. .Christensen, Ralph. (2005). Roadmap to Strategic HR.
34. Boselie, Paul. (2010). Strategic Human Resource Management.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]