نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۰۹

طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی وزارت نفت در بستر جهانی شدن

رضا واعظی[۱] - دکتر داود حسین پور[۲] - دکتر میرعلی سید نقوی[۳] - فاطمه تاجی[۴]

چکیده

وظیفه و نقش مدیران در عصر جهانی شدن خطیر و دشوار گردیده است. برای حل مسائل پیچیده ناشی از جهانی شدن، مدیران باید به دانش پیچیدگی مجهز گردند و واجد توانمندی‌های جدیدی شوند و سازمان‌ها باید به معماری مجدد ساختارها و فرایندهای خود بر اساس روابط جهانی اقدام کنند. هدف این تحقیق طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی وزارت نفت در عصر جهانی شدن بود. این تحقیق، با روش دلفی از طریق ۲۱ تن خبرگان انجام شد. جمع‌آوری داده‌ها، بر اساس پرسش‌نامه با تعداد ۱۱۸ سؤال و توزیع آن در نمونه تصادفی ۲۷۸ تن از میان مدیران و کارشناسان وزارت نفت انجام گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از روش الگوسازی معادلات ساختاری جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش انجام پذیرفت. در نتیجه، تغییرات جهانی شدن بر شایستگی هوشی، شایستگی مدیریتی، شایستگی متخصص منابع انسانی، شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی، شایستگی فرهنگی مدیران تاثیرگذارند.

واژگان کلیدی: شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، بستر جهانی شدن، وزارت نفت.

[۱] دکتری مدیریت دولتی، استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). Theory.management@yahoo.com

[۲] دکتری مدیریت دولتی، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. PA95Mgt@gmail.com

[۳] دکتری مدیریت دولتی، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. asnagavi@yahoo.com

[۴] دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. taji_soheila@yahoo.com

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

مقدمه

مدیران منابع انسانی به منظور بهره‌مندی مناسب از نیروی انسانی باید از شایستگی‌ها و قابلیت‌های ویژه‌ای برخوردار باشند تا بتوانند با اهداف و استراتژی‌ها و چشم انداز سازمان و.... هماهنگ و یکپارچه شوند و سازمان را به بهروری و اثربخشی برسانند. وظیفه و نقش مدیران در عصر جهانی شدن بسیار خطیر گردیده است. برای حل مسائل پیچیده ناشی از جهانی شدن مدیران باید به دانش پیچیدگی مجهز گردند و واجد توانمندی‌های جدیدی شوند. سازمان‌ها باید به معماری مجدد ساختارها و فرایندهای خود براساس روابط جهانی اقدام کنند. مدیران سازمان‌ها باید ضمن پاسخگویی به نیازهای محلی و منطقه‌ای و ملی، به الزامات جهانی و بین‌المللی نیز پاسخ دهند (Kapoor, 2015).

توسعه دادن و مدیریت کردن بر سازمان‌های جهانی، موجب توسعه در مدیریت بر کارکنانی می‌شود که می‌توانند با نگرش جهانی بیاندیشند، هدایت کنند و عمل نمایند، کسانی که به همان اندازه مهارت‌ها و توانایی‌های جهانی، دارای ذهنیتی جهانی هستند (Podmetina, Soderquist, Petraite, & Teplov, 2018). به منظور ایجاد مؤسسه‌ای جهانی به تعداد فراوانی مدیر شایسته و متخصص نیاز است. فرایند جهانی شدن نیازمند تغییر فکری فزاینده‌ای درباره نقش‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی است (Skorková, 2016).

با توجه به روند جهانی شدن و هم‌چنین سایر متغیرهای تاثیرگذار، فضای تقابل سازمانی به نحو قابل ملاحظه‌ای سخت و پیچیده‌تر شده است. در چنین شرایطی، حرکت در مسیر تحقق چشم انداز و اهداف سازمانی در گرو برخورداری و تربیت نیروی انسانی شایسته و توانمند به ویژه در سطوح مدیریتی است. از این رو، تلاش گسترده و نظام مند برای شناسایی مدیران شایسته به ویژه حوزه منابع انسانی با هدف تجهیز و تواناسازی آنان، بیش‌تر از هر چیز اهمیت و ضرورت خواهد داشت (Hassanzadeh, Silong, Asmuni, & Abd Wahat, 2015). به نظر می‌رسد که ایجاد و حفظ تعادل بین دو نقش متفاوت در حوزه مدیریت منابع انسانی، یعنی نقش فنی و نقش استراتژیک، از چالش‌های عمده در این حوزه باشد که برای

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

غلبه بر آن باید به جای فقط تامین‌کننده بودن، به توانمندساز بودن برای منابع انسانی پرداخت و برای این منظور باید شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی شناسایی شده و ارتقاء یابد تا مشارکت فراتری در رقابت‌پذیری سازمان داشته باشند. شایستگی همان توانمندی در خلق ارزش افزوده برای سازمان است؛ به گونه‌ای که مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان ایجاد کند (Ulrich, Brockbank & Johnson, 2009). اتخاذ رویکرد شایستگی در بخش دولتی مستلزم تعریف و شناسایی دقیق شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیریت منابع انسانی است. بدیهی است طراحی مدل‌های شایستگی می‌تواند گامی بسیار مهم در ایجاد بانک اطلاعات مدیران فعلی و آتی، ارتقای قابلیت‌ها و بهبود فرایند تصمیم‌گیری در انتصاب مدیران منابع انسانی با رویکرد ویژه به شایسته سالاری محسوب گردد تا مسائل ناشی از ضعف‌های مدیریتی در این بخش برطرف شود (Paixão & de Souza, 2018).

بنابراین سازمان‌ها ماموریت دارند تا با تامین و به کارگیری منابع انسانی متنوع، متخصص و متعهد و فرآیند کارا و اثربخش، سازمان را در رسیدن به اهداف متعالی خود و به تبع آن، کشور را یاری نمایند. این سازمان‌ها با بهره‌گیری از متخصصان منابع انسانی و همکاری مؤثر با واحدهای متولی منابع انسانی در شرکت‌ها و مؤسسات تابعه و کلیه مراجع قانونی مربوطه، بروزرسانی قابلیت‌ها و مهارت‌های منابع انسانی را با درنظر گرفتن سطح فناوری جهانی به منظور غلبه بر محدودیت‌های دسترسی به فناوری‌های جدید از اولویت‌های اساسی خود می‌داند. پس یکی از مهم‌ترین ارکان استقرار شایسته سالاری در سیستم‌های اداری دولت‌ها، تعیین شایستگی‌های مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی است، چرا که، نه تنها باید مبتنی بر چارچوب مشخصی انتخاب شوند، بلکه باید استقرار مدیریت مبتنی بر شایستگی را نیز در سیستم دولتی ضمانت کنند (Szymura-Tyc & Czarnecka, 2018). درنتیجه، این پژوهش به دنبال آن است تا بر اساس بستر جهانی شدن و الزامات- تعهدات- محدودیت‌های آن، شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی را در شرایط جدید احصاء نموده و بر اساس آن، مدل ویژه طراحی گردد.

در این میان، صنعت نفت به عنوان بزرگ‌ترین صنعت کشور و بخشی که سهم ویژه‌ای را در تولید درآمد داخلی ایفا می‌کند، برای عملکرد بهینه خود نیازمند افراد شایسته به خصوص

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

در میان مدیران است، تا این افراد بتوانند بر مبنای شرایط متغیر و بر اساس مقتضیات داخلی و خارجی، صنعت نفت را به خوبی اداره نمایند (احمدی، صدر منصوری، درویش و رجب بیگی، ۱۳۹۷). لذا تدوین مدلی راهنما برای شناسایی افراد شایسته جهت واگذاری پست‌های مدیریت منابع انسانی، ضروری است و این پژوهش با هدف کمک به برطرف‌سازی این ضرورت انجام می‌گیرد.

پژوهش حاضر، به دنبال پاسخ به این سؤال است که تغییرات جهانی شدن چه تأثیری بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی دارند؟ با عنایت به اهمیت مدیریت سازمان‌های دولتی در پیوند میان بستر جهانی شدن و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، این تحقیق قصد دارد تا با طراحی چارچوب شایستگی‌های مدیران، ارتباط معنادار میان تغییرات جهانی شدن و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان ایجاد کند.

جهانی شدن واقعیتی است که در جهان امروز به منصه ظهور رسیده است، اما هنوز در بسیاری از سازمان‌ها به طور جدی مطرح نشده است. در چنین شرایطی می‌بایست موج‌های گوناگونی که بر جهانی شدن سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند، شناسایی و معرفی شوند و میزان تأثیر این نیروها بر عملیات و کارکردهای سازمان مورد مطالعه قرار گیرد. (کیرک براید و وارد[1]، ۱۳۸۷، مترجمان: واعظی و زارع اشکذری). امروزه سازمان‌ها در یک محیط متغیر هستند که مستقیماً تحت تأثیر روند جهانی شدن قرار دارند. این موضوع منجر به تغییرات اجتماعی بسیاری و هم‌چنین تغییرات در ساختار و استراتژی سازمانی می‌شود که به نوبه خود بستگی به فرهنگ سازمانی، تنوع نیروی انسانی، رفتار اخلاقی و ارزش‌های سازمان دارد. سازمان‌ها باید دیدگاه‌های متفاوت افراد را به سمت قوانینی سوق دهند که دارای دیدگاه تفکر جهانی هستند (Sahu & Sharma, 2014).

بستر جهانی شدن دارای ابعاد متعددی است که از میان آن‌ها در ارتباط با حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی، دو بعد دارای ماهیت متفاوت و اهمیت ویژه‌ای است که به تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود: بعد فرهنگی جهانی شدن، بعد اجتماعی جهانی شدن. مؤلفه‌های بعد فرهنگی جهانی شدن همان مسائل و چالش‌های ارزشی و فرهنگی است که

[1] Kirkbride & Ward

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

شامل تغییر فرهنگ سازمانی، تنوع نیروی انسانی، تغییر ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، رفتارها و اخلاقیات سازمان هاست. مؤلفه‌های بعد اجتماعی جهانی شدن همان مسائل و چالش‌های مدیریتی و سازمانی که شامل تغییر نقش متخصص منابع انسانی، تغییر ساختار سازمانی، تغییر استراتژی‌ها (فرایندها، برنامه‌ریزی‌ها، عملکردها و محیط‌های سازمانی، دانش‌های نوین، تغییرات تکنولوژی، مهارت‌های جدید، نوآوری‌ها، خلاقیت‌ها و ظرفیت‌سازی نیروی انسانی در سازمان ها) می‌باشد (Farazmand, 2007).

فرهنگ سازمانی به عنوان یک سلسله مفاهیم مشترک، نمادها و آداب و رسومی بیان شده است که در طول زمان شکل گرفته‌اند و موجب هم‌بستگی گروهی در سازمان هستند. مدیریت منابع انسانی در آینده با نیروهای چند ملیتی از دورترین نقاط دنیا رو به رو خواهد شد که دارای انتظارها و فرهنگ‌های متنوعی خواهند بود و در این میان سازمانی موفق خواهد شد که بتواند آلیاژی محکم از چندین عنصر انسانی تهیه کند. هم‌چنین استراتژی اثرات بسیار شدیدی بر فرهنگ سازمانی دارد. با توجه به تغییرات شدید جهانی و اثرات آن بر استراتژی‌های سازمان‌ها، برای مدیریت منابع انسانی باید فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر باشد تا نیروی انسانی خود را حفظ نماید (دنیسون، ۲۰۰۰). ویژگی‌های فرهنگ سازمانی منعطف مشتمل بر: فرهنگ مشارکتی، فرهنگ انعطاف‌پذیری (قاسمی، ۱۳۸۹).

امروزه تأثیر فعالیت‌های مدیران منابع انسانی بر عملکرد سازمان به موضوعی مهم در دنیای کسب و کار مبدل گشته است و هم‌چنین متخصصان منابع انسانی باید از طریق انجام فعالیت‌های منابع انسانی در قالب نقش‌های مختلف توانایی خلق ارزش و کسب نتایج سودمند را برای سازمان‌ها داشته باشند، ایفای صحیح این نقش‌ها و کسب دستاوردهای لازم از ایفای آن‌ها، تضمین‌کننده اثربخشی مدیران منابع انسانی هستند. یکی از جدیدترین چارچوب‌ها و شناخته شده‌ترین مدل‌ها برای معرفی تغییر نقش‌های مدیران منابع انسانی در ایجاد سازمان رقابتی، مدلی است که آلریچ[1] (۲۰۰۹) ارائه نموده است و در آن چهار نقش مهم را برای متخصصان منابع انسانی مشخص می‌کند: ۱) شریک استراتژیک ۲) کارشناس اداری ۳) حامی کارکنان ۴) عامل تغییر (2012,Yusoff).

[1] Ulrich

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

ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن، فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها، ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل نمایند. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمانی، یک نماد قابل رویت از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است (مومنی، ۱۳۸۴). در خصوص مبحث گسترده ساختار سازمانی، با ترکیب الگوی برنز و استاکر[1] (۱۹۶۱) (مکانیکی- ارگانیکی) و الگوهای سازماندهی ارائه شده توسط دفت۲ (۱۳۸۱) (سازماندهی مبتنی بر وظیفه- سازماندهی مبتنی بر فرایند) تعریف نوینی از ساختار سازمانی ارائه می‌شود. بر این اساس متغیر ساختار سازمانی از بعد ساختار سنتی و ساختار پویا تشکیل می‌شود. ساختار سنتی، ترکیب ساختار مکانیکی و وظیفه‌ای است و اجزاء تشکیل دهنده ساختار پویا، ترکیب ساختار ارگانیکی و فرایندی/ منعطف می‌باشد (دفت، ۱۳۸۱).

با ورود سازمان‌ها به عرصه جهانی، نقش متخصصان منابع انسانی از ایفای امور اداری صرف به نقش ارزش آفرینی و سیاستگذاری، تغییر خواهد کرد؛ چرا که در بازار رقابت امروزی و تغییر استراتژی‌های منابع انسانی، توجه به نیروی انسانی با کیفیت و دانش محور، امری ضروری در ایجاد تنوع خدمات و بهبود کیفیت می‌شود. با ورود صنایع به عرصه جهانی، مدیران منابع انسانی سازمان‌ها در صدد جذب نیروهای خبره بوده، بر جذب نیروهای خلاق و نوآور و استفاده هر چه بهتر از آن‌ها متمرکز خواهند شد. با تکیه بر رویکرد اقتضایی در رابطه با استراتژی‌های منابع انسانی، چهار استراتژی مطرح می‌شود: استراتژی سرباز وفادار، استراتژی نیروی قراردادی، استراتژی متخصص متعهد، استراتژی پیمانکارانه (استوارت و براون، ۱۳۸۸، مترجمان: اعرابی و فیاضی).

سازمان‌های بین‌المللی باید آگاهی داشته باشند از این که تنوع نیروی انسانی نه تنها به تعریف تفاوت‌های کارکنان بر اساس ملیت و قومیت محدود نیست بلکه باید جنبه‌های دیگر تنوع نظیر درک و احساس از پیچیدگی‌های سرمایه‌های انسانی را در نظر گیرند. تنوع منابع انسانی شامل سه دسته می‌باشد: تنوع جمعیت شناختی، تنوع سازمانی، تنوع شناختی- اجتماعی (Choy, 2007).

[1] Burns & Stalker

[2] Daft

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

شایستگی به عنوان ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداره، نقش اجتماعی، دانش و توانایی و دیگر مشخصه‌های مرتبط با نیروی انسانی سازمان‌ها را مشخص، قابل شناسایی و قابل اندازه‌گیری می‌سازد، تعریف می‌شود، مانند: طرز تلقی، رفتار و توانایی‌های فیزیکی (Fazel-Zarandi & Fox, 2013). رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی، جدید نیست بلکه رومی‌ها برای یک سرباز خوب رومی، نسبت‌ها و صلاحیت‌هایی را به نام شایستگی در نظر گرفته‌اند، هم‌چنین به کارگیری شایستگی در عرصه مدیریتی به دهه ۱۹۷۰ بر می‌گردد یعنی زمانی که دیوید مک کللند[1] ایده شایستگی در ادبیات منابع انسانی را معرفی و مطرح نمود. در آن زمان تلاش ایشان جهت بهبود رویه‌ها و فرآیندهای انتخاب افراد بود. شایستگی‌هایی هم چون حساسیت بین فردی، ملاحظات مثبت چند فرهنگی و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف تفاوت‌هایی را بین افراد به وجود می‌آورد (McCelland, 1973).

سپس در سال ۱۹۸۲ بویاتزیس[2] این اصطلاح را متداول و مشهور ساخت. از نظر بویاتزیس، شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از خصوصیات بارز فردی که می‌تواند علائمی از جنبه‌های خودباوری و نقش‌های اجتماعی باشد؛ به عبارتی دیگر شایستگی ظرفی است از علم که هرکس به شخصه از آن بهره می‌برد (Boyatzis & Ratti, 2009).

در بررسی ادبیات موضوع، انواع مدل‌های شایستگی‌های مدیران صرف نظر از حوزه‌ها و تخصص‌های کارکردی که می‌باید توسط مدیران اکتساب گردد و با توجه به فرهنگ سازمانی و ساختار سازمان‌های دولتی، در قالب سه دسته مدل شایستگی هوشی، شایستگی مدیریتی و شایستگی فرهنگی و هم‌چنین با مطالعه مدل‌های شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی، مدل شایستگی فنی منابع انسانی و مدل ارزش آفرینی منابع انسانی استخراج گردید.

جدول شماره (۲) برخی از این مقالات را در طول سال‌های اخیر نشان می‌دهد، هم‌چنین نتایج احصاء شده در هر مقاله به طور مختصر بیان شده‌اند.

[1] McClelland. D.

[2] Boyatzis

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

جدول ۱- انواع مدل‌های شایستگی‌های مدیران (تنظیم از: پژوهشگران)

نوع شایستگی	نویسندگان	شایستگی‌های مدیران
شایستگی‌های هوشی	Boyatzis & Ratti (2009)	شایستگی هوش عاطفی، شایستگی هوش اجتماعی، شایستگی هوش شناختی
	Ryan, Emmerling & Spencer (2009)	موفقیت و تخصص؛ تیم رهبری و تیم کاری؛ تفکر تحلیلی و تفکر مفهومی
شایستگی‌های مدیریتی	Wichramasinghe & Zoyza (2008)	شایستگی‌های مبتنی بر دانش، شایستگی‌های مبتنی بر مهارت، شایستگی‌های مبتنی بر ارزش
	Yoyng & Dulewicz (2009)	شایستگی‌های ادراکی، شایستگی‌های همجهت سازی، شایستگی‌های تعاملی، شایستگی‌های موفقیت آفرینی
	Garrett & Ownsis (2003)	مهارت کسب و کار و استراتژیک، قابلیت فردی، مهارت‌های فرآیند تغییر و فرهنگ، مهارت‌های منابع انسانی
	Slocum, Jackson & Hellriegel (2008)	شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت، شایستگی ارتباطی، شایستگی تیم کاری، شایستگی اقدام استراتژیک، شایستگی چند فرهنگی، شایستگی مدیریت بر خویشتن
شایستگی‌های متخصص منابع انسانی	Giberson (2010)	شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های عمومی کسب و کار، شایستگی‌های ریاضی، شایستگی‌های تنوع، شایستگی‌های قانونی- اخلاقی
	Lee (2009)	تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی، توسعه و آموزش، برنامه‌ریزی، ارزیابی عملکرد، مدیریت دانش و تغییر و تنوع، تأثیر و نفوذ، نتیجه گرایی
	Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich (2011)	آلریچ و همکاران از سال ۱۹۸۷ تا ۲۰۰۷ به شایستگی‌های زیر دست یافتند: دانش کسب و کار، دستاوردهای منابع انسانی، اعتبار فردی، مشارکت استراتژیک، فناوری منابع انسانی، عملگرایی معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد، معماری استراتژی، مجری عملیاتی، هم پیمان کسب و کار

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

نوع شایستگی	نویسندگان	شایستگی‌های مدیران
شایستگی‌های ارزش آفرینی منابع انسانی	Dubois & Rethwell (2004)	نظام جذب و انتخاب و انتصاب، نظام آموزش و توسعه، نظام ارزیابی عنلکرد فردی، نظام جبران خدمات، نظام پیشرفت شغلی، نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی
	Brockbank & Ulrich (2002)	طراحی ساختار سازمانی، جذب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، حفظ و نگهداری، طراحی سیستم پاداش
شایستگی فرهنگی	Earley & Ang (2003)	بعد شناختی، بعد انگیزشی، بعد رفتاری
	Earley & Mosakowski (2004)	شایستگی شناختی، شایستگی فیزیکی، شایستگی انگیزشی

جدول ۲- پیشینه تحقیقات (تنظیم از: پژوهشگران)

نویسندگان	نتایج تحقیق
Srimannarayana (2016)	مدیریت عملکرد، انگیزش کارکنان، توسعه زندگی کاری و اخلاق در محل کار، گسترش برنامه‌های توسعه‌ای زندگی کاری
Skorkova (2016)	۱. شایستگی دانایی (دانش درباره اهداف، وظیفه، سیستم مدیریت و اطلاعات برای مدیریت) ۲. بلوغ اجتماعی (کیفیت شخصیت، کیفیت ادراک، کیفیت احساس و توانایی جسمی) ۳. مهارت‌های کاربردی (ارتباطی، انگیزشی، تیم کاری، رهبری تیم و مدیریت زمان و مدیریت بر خویشتن).
Szymura-Tyc & Czarnecka (2016)	شایستگی مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و کنترل)، مهارت‌های مدیریت جهانی (خودآگاهی فرهنگی، ارتباطات بین فرهنگی، تفکر جهانی)، شایستگی چندفرهنگی (درک و عمل مؤثر بین فرهنگی)
Mau (2015)	نتایج نشان داد که شایستگی اولیه مدیران، ۱۳ مورد بوده اما شایستگی مدیران سازمان‌های خدمات دولتی جهانی، ۱۴ شایستگی می‌باشد.
Ozdemir, Akatay & Eroglu (2015)	مدیریت استراتژیک، مدیریت تغییر، حامی تکنولوژی، متخصص مدیریت منابع انسانی، معمار ساختار و فرهنگ، نوآور، دانش کسب و کار، فعال معتمد،

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

نویسندگان	نتایج تحقیق
	برنامه ریز منابع انسانی
Mayuri (2015)	چالش‌های مدیران منابع انسانی قرن ۲۱: جذب بهترین کارکنان، ارتقا فرهنگ سازمانی، توسعه شغلی، انطباق با چشم انداز سرمایه انسانی، استراتژی‌های انگیزشی جهت ابقاء کارکنان، مدیریت تجارت الکترونیک، مدیریت تعارض، احترام به ارزش‌ها و اخلاق کسب و کار
Poniscikova (2015)	شایستگی شناختی، شایستگی عاطفی و شایستگی رفتاری
Sahu & Sharma (2014)	تغییر ارزش‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی و کاهش زمان و مکان؛ تبیین‌های نوین سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، دولتی، حاکمیتی و امنیتی، تغییرات در حوزه مدیریتی سازمان‌ها، تنوع و ارتقاء کیفیت خدمات، جذب مهارت‌ها، خلاقیت و نوآوری نیروهای کار
Lee & Yu (2013)	مهارت‌های دیجیتالی، تفکر زیرکانه و حس جهانی
Ulrich, Broch bank, Ulrich, & Younger (2012)	استقرارگر استراتژی، عملگرای معتبر، حامی تغییر، حامی فناوری، سازنده توانایی، نوآور و متحدکننده منابع انسانی.
Akbar & Akbar (2012)	شریک استراتژیک، رهبر، عملگرای معتبر، هدایت فرهنگ و تغییر، متخصص منابع انسانی، مدیر استعداد و طراح سازمان

با توجه به وجود دو سازهٔ اصلی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و شرایط جهانی شدن که هر یک نقش متفاوتی ایفا می‌کند، به طوری که شرایط جهانی شدن در نقش متغیر مستقل و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی به عنوان متغیر وابسته به شمار می‌روند، اما در حقیقت، چنین فرض می‌شود که شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تحت تأثیر تغییرات عمدهٔ شرایط جهانی شدن هستند. در این پژوهش، جامع‌ترین نوع مدل شایستگی‌های هوشی مدیران جهت هدایت نیروی انسانی متنوع در سازمان‌ها، مدل بویاتزیس و راتی انتخاب شده است که شامل شایستگی هوش عاطفی، شایستگی هوش اجتماعی و شایستگی هوش شناختی می‌باشد (Boyatzis & ratti, 2009). در ادامه، اساسی‌ترین نوع شایستگی مدیریتی مدیران جهت کنترل تغییر ساختار سازمانی را می‌توان مدل اسلوکام و دیگران برگزید که

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

مشتمل بر شایستگی مدیریت بر خویشتن، شایستگی ارتباطی، شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت، شایستگی تیم کاری، شایستگی اقدام استراتژیک، شایستگی چند فرهنگی است (Slocum, Jackson & Hellriegel, 2008). همواره، مهم‌ترین نوع شایستگی فنی منابع انسانی برای اصلاح تغییر نقش متخصص منابع انسانی می‌توان مدل آلریچ و دیگران که شامل بر اعتبار فردی، دانش کسب و کار، فناوری منابع انسانی و تغییر را انتخاب کرد. هم‌چنین اصلی‌ترین نوع شایستگی ارزش آفرینی/ دستاوردهای منابع انسانی برای نظارت بر تغییر استراتژی‌های منابع انسانی، مدل آلریچ تحت عنوان طراحی ساختار سازمانی، جذب، نگهداری، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و طراحی سیستم پاداش در نظر گرفته شده است (Ulrich, Brockbank, Johnson, & Sandholtz, 2008). در نهایت با اهمیت‌ترین نوع شایستگی فرهنگی مدیران جهت ادراک تغییر قرهنگ سازمانی، نظریات ارلی و انگ که شامل بعد شناختی، بعد رفتاری و بعد انگیزشی است، برگزیده شد (Earley & Ang, 2003).

بنابراین، با توجه به مطالعه‌های مرتبط با شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، تغییرات جهانی شدن و نیز نتایج حاصل از پژوهش‌های صاحب‌نظران این مفاهیم که مبنای تدوین فرضیه‌های پژوهش است، فرضیه‌ها به شرح زیر می‌باشند:

فرضیه اصلی: رابطه معناداری بین تغییرات جهانی شدن و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی وجود دارد.

فرضیه۱: رابطه معناداری بین تنوع نیروی انسانی و شایستگی هوشی وجود دارد.

فرضیه ۲: رابطه معناداری بین تغییر ساختار سازمانی و شایستگی مدیریتی وجود دارد.

فرضیه ۳: رابطه معناداری بین تغییر استراتژی منابع انسانی و شایستگی ارزش آفرینی مدیران وجود دارد.

فرضیه ۴: رابطه معناداری بین تغییر نقش متخصص منابع انسانی و شایستگی متخصص منابع انسانی وجود دارد.

فرضیه ۵: رابطه معناداری بین تغییر فرهنگ سازمانی و شایستگی فرهنگی مدیران وجود دارد.

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

روش‌شناسی

مبانی فلسفی این تحقیق، پارادایم اثبات‌گرایی است. در تحقیقات از نوع اثبات گرایی، محقق با طرح فرضیات و استفاده از روش‌های عینی مشاهده، تجربه و با ایفای نقش مستقل از فرآیند تحقیق در تلاش است تا فرضیات مطروحه را به اثبات برساند (مک ناب، ۱۳۹۰، مترجمان: واعظی و آزمندیان).

رویکرد آمیخته از نوع اکتشافی در روش تحقیق این پژوهش به کار رفته است. این پژوهش از لحاظ گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است. در بخش کیفی، ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های ساختاریافته بود که برای شناسایی منابع و مراجع تخصصی، به خصوص تعدیل شاخص‌ها و مشورت در زمینه گویه‌ها، نقش موثری داشته است. به منظور کشف و احصاء متغیرهای مؤثر در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی وزارت نفت، ابتدا با بررسی متون و ادبیات مرتبط با جهانی شدن و شایستگی‌ها، اقدام به استخراج مؤلفه‌های مرتبط با آن‌ها گردید که در نهایت، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تعیین شدند. در این پژوهش برای اجماع خبرگان و غربالگری شاخص‌ها از روش دلفی با روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده گردید.

در تحقیق حاضر در مجموع تعداد ۲۱ نفر از اساتید دانشگاه علامه طباطبایی، تهران و مدرس به عنوان اعضای پانل تخصصی انتخاب شدند و ۲۱ پرسش‌نامه دلفی برای اعضای پانل تخصصی ارسال شد. معیار انتخاب این افراد، تخصص در مدیریت و خبره در جهانی شدن بود. دور اول پس از طراحی مدل اولیه و ایجاد پرسش‌نامه‌ای نیمه استاندارد، انجام گرفت. مجموع شاخص‌ها در دور اول دلفی، دویست عدد بود و برای سنجش آن‌ها از طیف پنج گانه لیکرت استفاده گردید. درانتهای شاخص‌های مربوط به هر مؤلفه، محلی برای حذف و اضافه نمودن شاخص‌ها و درانتهای پرسش‌نامه، محلی برای اضافه نمودن مؤلفه‌ها یا ابعادی دیگر از دیدگاه پاسخگویان در نظر گرفته شد. تعیین میانگین و انحراف معیار از جمله روش‌ها برای توصیف وضعیت پاسخ‌ها در این مرحله بود. با توجه به پاسخ‌های مرحله اول، پرسش‌نامه دور دوم دلفی طراحی گردید و بین اعضای پانل توزیع گردید. تحلیل نتایج مرحله اول ضرورت حذف ۸۵ شاخص را تایید نمود. علاوه بر این تحلیل سؤال‌ها نشان داد که از دیدگاه

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

پاسخگویان سه شاخص دیگر نیز بر موضوع شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثر گذارند. بنابراین تعداد شاخص‌ها در پرسش‌نامه مرحله دوم به ۱۱۵ شاخص رسید. در مرحله دوم، نتایج نشان داد که تمامی شاخص‌های طراحی شده در این دور، میانگین لازم برای حضور در مدل طراحی شده را به دست آوردند. هم‌چنین نتایج تجزیه و تحلیل انحراف معیار شاخص‌ها در این دور حاکی از آن بود که در مجموع میزان پراکندگی پاسخ‌ها کاهش پیدا کرده و اجماع میان پاسخگویان افزایش پیدا کرده است. علاوه بر این، با توجه به این که پاسخگویان شاخص دیگری را برای حضور در مدل پیشنهاد نکردند، به نظر می‌رسد اشباع تئوریک نیز تا اندازه کافی حاصل شده است. دور سوم دلفی برای دستیابی به یک هدف کلی انجام گرفت. دریافت نظرهای کارشناسان درخصوص مدل تدوین شده بر مبنای تحلیل پرسش‌نامه‌های دور دوم دلفی و تناسب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های موجود بود. برای این منظور جداولی تنظیم گردید تا از طریق آن‌ها به ترتیب کلیه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های در اختیار اعضای پانل قرار گیرد. در مرحله آخر دلفی با ۲ مفهوم، ۷ بعد، ۳۹ مؤلفه و ۱۱۵ شاخص مورد تأیید نهایی قرار گرفته و به علت عدم معرفی شاخصی جدید، به نظر می‌رسد اجماع و اشباع تئوریک حاصل شده است.

در بخش کمی با توجه به تعداد زیاد شاخص‌های احصاء شده مؤثر بر متغیرهای پژوهش، برای تحلیل دقیق‌تر داده‌ها، تبیین روابط میان متغیرهای پژوهش و تشکیل ساختار جدید از روش الگوسازی معادلات ساختاری استفاده گردید. این روش، یکی از ابزارهای تحلیل است که از یک سو، دقت شاخص‌های قابل مشاهده را اندازه‌گیری می‌کند و از سوی دیگر، روابط علّی بین متغیرهای نهفته و میزان واریانس تبیین شده را بررسی می‌کند (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010).

به منظور جمع‌آوری داده و اطلاعات مورد نیاز، پرسش‌نامه‌ای با تعداد ۱۱۸ پرسش بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی و در میان تعداد ۲۷۸ نمونه تصادفی از کل جامعه ۴۶۸ نفری وزارت نفت ستادی تهران و شرکت ملی نفت ایران استان تهران در تابستان ۱۳۹۷، توزیع شد. این پرسش‌نامه، شامل دو بخش است. بخش اول، سؤالات عمومی و بخش دوم، سؤالات اختصاصی که به سه قسمت؛ ۷۶ سؤال مربوط به تعیین نوع شایستگی‌های

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

مدیران منابع انسانی، ۴۲ سؤال در خصوص شرایط جهانی شدن، تفکیک می‌شود.

الگوسازی معادله‌های ساختاری، از دو بخش الگوی اندازه‌گیری و الگوی ساختاری تشکیل می‌شود و متغیرهای الگو، در دو دستهٔ پنهان و آشکار تقسیم می‌شوند. در این تحقیق، متغیرهای شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، شرایط جهانی شدن؛ دو سازه اصلی هستند که هر یک از این سازه‌ها، بر اساس الگوهای نویسندگان مختلف، از ابعاد مختلفی تشکیل شده‌اند و هر یک از ابعاد نیز توسط تعداد گویا (متغیرهای آشکار) سنجیده شده‌اند که در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳- متغیرها، ابعاد، مؤلفه‌ها و سوالات پرسش‌نامه (تنظیم از: پژوهشگران)

متغیرهای مورد بررسی	ابعاد و مؤلفه‌های مورد بررسی	شماره سوالات در پرسش‌نامه	مجموع سوالات
شایستگی‌های مدیران منابع انسانی	شایستگی هوشی	۱۰-۱	۱۰
	شایستگی مدیریتی	۳۰- ۱۱	۲۰
	شایستگی‌های متخصص منابع انسانی	۴۶- ۳۱	۱۶
	شایستگی‌های ارزش آفرینی منابع انسانی	۶۶- ۴۷	۲۰
	شایستگی فرهنگی	۷۶- ۶۷	۱۰
شرایط جهانی شدن	تغییر ساختار	۸۷- ۷۷	۱۱
	تغییر استراتژی منابع انسانی	۹۵- ۸۸	۸
	تغییر نقش متخصص منابع انسانی	۱۰۱- ۹۶	۶
	تغییر فرهنگ سازمانی	۱۰۷- ۱۰۲	۶
	تنوع نیروی انسانی	۱۱۸- ۱۰۸	۱۱
	مجموع سوالات		۱۱۸

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

در این تحقیق به منظور سنجش پایایی از ضرایب پایایی (۰/۷ < آلفای کرونباخ) استفاده شده است که در صورت مناسب بودن این ضرایب می‌توان گفت، پرسش‌نامه پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسش‌نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری لیزرل میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. در صورتی که میزان پایایی پرسش‌نامه بیش‌تر از ۰/۷ باشد پرسش‌نامه دارای پایایی قابل قبول خواهد بود؛ البته هرچقدر این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد بهتر است. با توجه به این که میزان آلفای کرونباخ برای ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش و کل پرسش‌نامه، ۰/۹۸۹ می‌باشد، بنابراین پرسش‌نامه و ابزار اندازه‌گیری از پایایی قابل قبولی برخوردار هستند (میرزایی، ۱۳۹۴).

جهت بررسی روایی پرسش‌نامه، در این تحقیق از روش روایی محتوا استفاده شده است. روایی محتوای یک ابزار اندازه‌گیری به سؤال‌های تشکیل دهنده آن بستگی دارد. اگر سؤال‌های پرسش‌نامه معرف ویژگی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای باشد که محقق قصد اندازه‌گیری آن‌ها را داشته باشد، آزمون دارای روایی محتوا است. روایی محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. در این تحقیق، محقق با مراجعه به پرسش‌نامه‌های استاندارد موجود در مقالات، پژوهش‌نامه‌های موجود و پایان‌نامه‌های مختلف اقدام به ساختن پرسش‌نامه نموده است و سپس با مراجعه به اساتید و متخصصان و خبرگان امر، اصلاحات و تغییرات مورد نظر، اعمال و پرسش‌نامه نهائی را تدوین نموده است. روش کار به این صورت بوده است که پرسش‌نامه طراحی شده به ۱۰ نفر از متخصصان داده شد تا در خصوص مناسب بودن گویه‌ها برای متغیر مورد نظر داوری نمایند. پس از دو دوره اصلاحات پیشنهادی متخصصان، پرسش‌نامه نهایی طراحی گردید.

سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی‌کننده سؤال باشد، بایستی از آزمون کنار گذاشته شوند به علت این که بر اساس شاخص روایی محتوایی، روایی قابل قبولی ندارند. در این پژوهش، ۱۰ نفر متخصص از اساتید دانشگاه‌ها و عضو هیئت علمی بودند. در صورتی که تعداد داوران ۱۰ نفر باشند، نباید مقدار CVR برای هر گویه کمتر از ۰/۶۲ باشد. بنابراین هر یک از گویه‌های

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

پژوهش قابل پذیرش برای سنجش متغیرهای مذکور بوده‌اند که به شرح جدول (۴) می‌باشد (Lawse, 1975).

جدول ۴- سنجش پایایی و روایی سازه‌های تحقیق (یافته‌های پژوهشگران)

ابعاد	آلفای کرونباخ	مؤلفه	درصد اعتبار
شایستگی فرهنگی	۰/۹۴۱	شایستگی شناختی	۸۰
		شایستگی انگیزشی	۸۵
		شایستگی رفتاری	۱۰۰
شایستگی هوشی	۰/۹۱۸	شایستگی هوش عاطفی	۸۰
		شایستگی هوش شناختی	۹۵
		شایستگی هوش اجتماعی	۸۰
شایستگی ارزش آفرینی مدیران	۰/۹۵۹	نظام جذب، انتخاب و انتصاب	۸۰
		نظام آموزش و توسعه	۹۵
		نظام ارزیابی عملکرد فردی	۹۵
		نظام جبران خدمات	۹۰
		نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۷۵
شایستگی مدیریتی	۰/۹۴۵	شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت	۱۰۰
		شایستگی اقدام استراتژیک	۸۰
		شایستگی مدیریت بر خویشتن	۸۵
		شایستگی ارتباطی	۹۲
		شایستگی تیم کاری	۸۷
		شایستگی چند فرهنگی	۹۵
شایستگی متخصص	۰/۹۳۹	عملگرایی معتبر	۷۷

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

ابعاد	آلفای کرونباخ	مؤلفه	درصد اعتبار
		عامل فرهنگ و تغییر	۸۲
		مجری عملیاتی	۸۵
		هم پیمان کسب و کار	۹۰
تغییر فرهنگ سازمانی	۰/۹۱۴	مشارکتی	۹۰
		انعطاف پذیری	۹۵
تنوع نیروی انسانی	۰/۹۲۱	تنوع جمعیت شناختی	۸۵
		تنوع سازمانی	۹۵
		تنوع شناختی، اجتماعی	۸۰
تغییر استراتژی منابع انسانی	۰/۹۳۴	سرباز وفادار	۹۲
		متخصص متعهد	۸۶
تغییر ساختار سازمانی	۰/۹۲۱	پویا- فرآیندگرا	۷۵
		پویا– ارگانیکی	۸۰
تغییر نقش متخصص	۰/۹۱۴	شریک استراتژیک	۹۵
		عامل تحول و تغییر	۹۰
کل پرسش‌نامه	۰/۹۸۹	۱۱۸ سؤال	

یافته‌ها

لیزرل یک شاخص نیکویی برازش (نسبت مجموع مجذورات تبیین شده توسط مدل به کل مجموع مجذورات ماتریس برآورد شده در جامعه) را محاسبه می‌کند. این شاخص از لحاظ مطلوبیت به ضریب هم‌بستگی شباهت دارد. معیار ریشه میانگین مجذورات تقریب به عنوان اندازه تفاوت برای هر درجه آزادی تعریف شده است. مقدار شاخص جذر برآورد

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

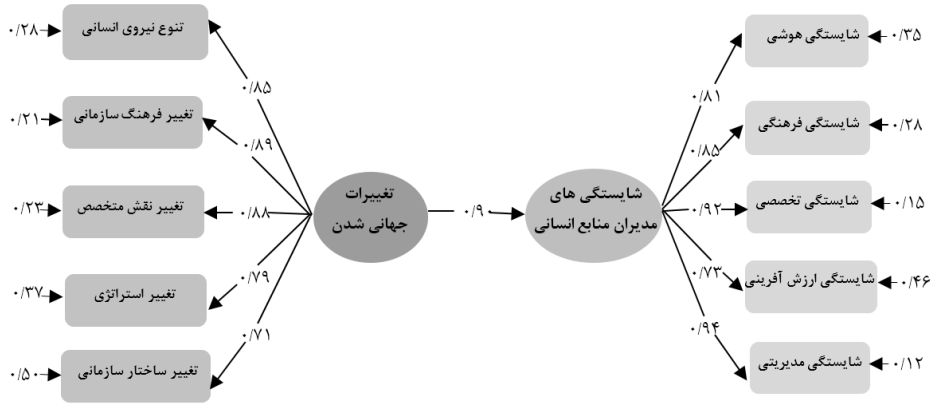
واریانس خطای تقریب که به واقع همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است، برای مدل‌هایی که برازندگی خوبی داشته باشد، کمتر از ۰/۰۵ است. مقادیر بالاتر از آن تا ۰/۰۸ نشان‌دهنده خطای معقولی برای تقریب در جامعه است. مدل‌هایی که شاخص جذر برآورد واریانس خطای تقریب آن‌ها ۰/۱ یا بیش‌تر باشد، برازش ضعیفی دارد.

در این مرحله، با استفاده از نرم‌افزار لیزرل تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش الگوهای اندازه‌گیری پژوهش به کارگرفته شد. اگر این شروط برقرار باشد؛ الگوی برازش مناسبی دارد:

سطح معناداری به دست آمده از آزمون کای دو، بیش از ۰/۰۵شود؛ نسبت کای دو به درجه آزادی، کمتر از ۳ شود؛

مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای، کمتر از ۰/۰۵ باشد؛ مقدار شاخص برازش تطبیقی، شاخص برازندگی و شاخص برازندگی تعدیل یافته، بزرگ‌تر از ۰/۹ باشند.

فرضیه اصلی: رابطه معناداری بین تغییرات جهانی شدن و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی وجود دارد.



Chi-Square = 119.97, df = 44, P-value = 0.00000, RMSEA = 0.073

شکل ۱- مدل تخمین استاندارد مبتنی بر ضرائب هم‌بستگی مدل ساختاری بین تغییرات جهانی شدن و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی (ضرائب استاندارد) (یافته‌های پژوهشگران)

بر اساس شکل (۱) تغییرات جهانی شدن با شایستگی‌های مدیران منابع انسانی دارای ضریب مسیر استاندارد ۰/۹ است که با آماره T =۱۲/۴۵ می‌باشد. مقدار T برای این پارامتر

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

(طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا ۲/۵۸- هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از ۲/۵۸ محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می‌شود، به عبارت دیگر تغییرات جهانی شدن دارای رابطه معناداری با شایستگی‌های مدیران منابع انسانی به لحاظ آماری است. این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. ضریب تعیین رابطه برابر ۸۱ درصد است، بنابراین می‌توان گفت ۸۱ درصد شایستگی‌های مدیران منابع انسانی ناشی از تغییرات جهانی شدن است.

فرضیه۱: رابطه معناداری بین تنوع نیروی انسانی و شایستگی هوشی وجود دارد.

رابطه بین تنوع نیروی انسانی و شایستگی هوشی مدیران منابع انسانی دارای ضریب مسیراستاندارد ۰/۷۴ است که با آماره T = ۹/۵۵ می‌باشد. مقدارT برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا ۲/۵۸- هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از ۲/۵۸ محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می‌شود، به عبارت دیگر رابطه معناداری بین تنوع نیروی انسانی و شایستگی هوشی مدیران منابع انسانی به لحاظ آماری وجود دارد. پس این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. ضریب تعیین رابطه برابر ۵۵ درصد است، بنابراین می‌توان گفت ۵۵ درصد شایستگی هوشی مدیران منابع انسانی ناشی از تنوع نیروی انسانی است.

فرضیه ۲: رابطه معناداری بین تغییر ساختار سازمانی و شایستگی مدیریتی وجود دارد.

رابطه بین تغییر ساختار سازمانی بر شایستگی مدیریتی دارای ضریب مسیر استاندارد ۰/۵۸ است که با آماره T= ۷/۴۱ می‌باشد. مقدارT برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا ۲/۵۸- هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از ۲/۵۸ محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می‌شود، به عبارت دیگر تغییر ساختار سازمانی دارای رابطه معناداری با شایستگی مدیریتی به لحاظ آماری است. پس این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. ضریب تعیین رابطه برابر ۳۳ درصد است، بنابراین می‌توان گفت ۳۳ درصد شایستگی مدیریتی مدیران منابع انسانی ناشی از تغییر ساختار سازمانی است.

فرضیه ۳: رابطه معناداری بین تغییر استراتژی منابع انسانی و شایستگی ارزش آفرینی

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

مدیران وجود دارد.

رابطه بین تغییر استراتژی منابع انسانی و شایستگی ارزش آفرینی مدیران دارای ضریب مسیراستاندارد ۰/۸۱ است که با آماره T = ۱۱/۰۲ می‌باشد. مقدارT برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا ۲/۵۸- هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از ۲/۵۸ محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می‌شود، به عبارت دیگر رابطه تغییر استراتژی منابع انسانی و شایستگی ارزش آفرینی مدیران منابع انسانی به لحاظ آماری معنادار است. پس این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. ضریب تعیین رابطه برابر ۶۶ درصد است، بنابراین می‌توان گفت ۶۶ درصد شایستگی ارزش آفرینی مدیران منابع انسانی ناشی از تغییر استراتژی منابع انسانی است.

فرضیه ۴: رابطه معناداری بین تغییر نقش متخصص منابع انسانی و شایستگی متخصص منابع انسانی وجود دارد.

رابطه بین تغییر نقش متخصص منابع انسانی و شایستگی متخصص منابع انسانی دارای ضریب مسیراستاندارد ۰/۸۰ است که با آماره T= ۱۰/۷۸ می‌باشد. مقدارT برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا ۲/۵۸- هر پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از ۲/۵۸ محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می‌شود، به عبارت دیگر رابطه تغییر نقش متخصص منابع انسانی و شایستگی متخصص منابع انسانی به لحاظ آماری معنادار است. پس این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. ضریب تعیین رابطه برابر ۶۴ درصد است، بنابراین می‌توان گفت ۶۴ درصد شایستگی متخصص منابع انسانی ناشی از تغییر نقش متخصص منابع انسانی است.

فرضیه ۵: رابطه معناداری بین تغییر فرهنگ سازمانی و شایستگی فرهنگی مدیران وجود دارد.

رابطه بین تغییر فرهنگ سازمانی و شایستگی فرهنگی مدیران دارای ضریب مسیراستاندارد ۰/۹۰ است که با آماره T = ۱۲/۶۴ می‌باشد. مقدار T برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا ۲/۵۸- هر

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

پارامتر مدل)، بزرگ‌تر از ۲/۵۸ محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می‌شود، به عبارت دیگر رابطه تغییر فرهنگ سازمانی و شایستگی فرهنگی مدیران منابع انسانی است به لحاظ آماری معنادار است. لذا این فرضیه پژوهش پذیرفته می‌شود. ضریب تعیین رابطه برابر ۸۱ درصد است، بنابراین می‌توان گفت ۸۱ درصد شایستگی فرهنگی منابع انسانی ناشی از تغییر فرهنگ سازمانی است.

مقادیر آماره آزمون و سطح معناداری مربوط به فرضیه‌های تحقیق بر اساس مدل ساختاری بدست آمده و نتیجه آزمون فرضیه‌ها در جدول (۵) منعکس شده است.

جدول ۵- نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق (یافته‌های پژوهشگران)

روابط مفاهیم با شاخص‌ها در مدل	ضریب استاندارد	t-value[1]	sig[2]	نتیجه
فرضیه فرعی اول: بین تنوع نیروی انسانی و شایستگی هوشی رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۷۴	۹/۵۵	P< ۰/۰۱	تأئید فرضیه
فرضیه فرعی دوم: بین تغییر ساختار سازمانی و شایستگی مدیریتی رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۵۸	۷/۴۱	P< ۰/۰۱	تأئید فرضیه
فرضیه فرعی سوم: بین تغییر استراتژی منابع انسانی و شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۸۱	۱۱/۰۲	P< ۰/۰۱	تأئید فرضیه
فرضیه فرعی چهارم: بین تغییر نقش متخصص منابع انسانی و شایستگی فنی منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۸۰	۱۰/۷۸	P< ۰/۰۱	تأئید فرضیه
فرضیه فرعی پنجم: بین تغییر فرهنگ سازمانی و شایستگی فرهنگی رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۹۰	۱۲/۶۴	P< ۰/۰۱	تأئید فرضیه
فرضیه اصلی: بین تغییرات جهانی شدن و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۹۰	۱۲/۴۵	P< ۰/۰۱	تأئید فرضیه

[1] آماره T

[2] سطح معنا داری

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

همان‌گونه که بیان شد مقادیر تی یا ضرائب معناداری، نشان دهنده‌ی معناداری برآورد بار عاملی (تفاوت معنادار بار عاملی با صفر) است. مقادیر سطح معناداری بین ۱/۹۶- و ۱/۹۶ نشان دهنده‌ی عدم وجود اثر معناداری میان متغیرهای مکنون مربوط است. مقادیر سطح معناداری بین ۱/۹۶ و ۳ نشان دهنده‌ی اثر معناداری مثبت با بیش از ۹۵٪ اطمینان میان متغیرهای مکنون مربوط است. مقادیر سطح معناداری مساوی و بزرگتر از ۳ نشان دهنده‌ی اثر معناداری با بیش از ۹۹٪ اطمینان میان متغیرهای مکنون مربوطه است. بنابراین همان‌طور که در ستون سطح معناداری مشاهده می‌شود اثر متغیرها بر یکدیگر با بیش از ۹۹٪ اطمینان، مورد تایید می‌باشند. در نهایت، با توجه به اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران منابع انسانی وزارت نفت، مدل نهایی تحقیق استخراج و ارائه گردید شکل (۲).

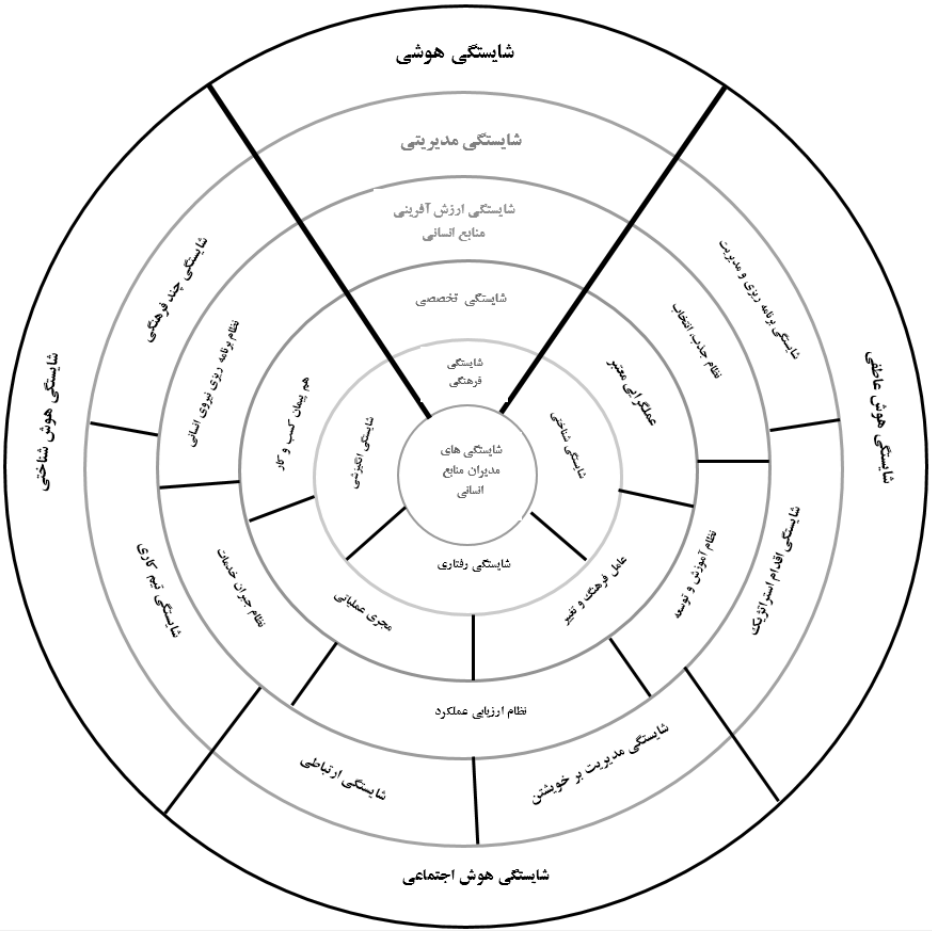
بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در مبانی نظری ذکر شد؛ شناسایی شایستگی‌های مدیران سازمان و تقویت شایستگی کارکنان، نقش قابل ملاحظه‌ای در تسهیل روند عملیاتی کردن مأموریت و راهبرد سازمان، در تمامی سطوح خواهد داشت (Ozcelik, Ferman, 2006).

آنچه موجب تمایز این پژوهش، از سایر پژوهش‌های انجام گرفته پیرامون شایستگی می‌شود؛ طراحی یک چارچوب اقتضایی است که از طریق پیوند انواع شایستگی‌های مدیران با شرایط جهانی شدن ایجاد می‌گردد؛ به نحوی که باعث می‌شود تغییرات جهانی شدن بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تأثیرگذارند. بر اساس این ذهنیت، فرضیه‌های پژوهش مطرح و به صورت آزمایشی در میان مدیران و کارشناسان وزارت نفت به بوته آزمایش گذارده شد که نتایج آن به شرح زیر است:

نتیجه اول: ارتباط و تأثیر شرایط جهانی شدن بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی وجود دارد (تایید الگوی تحقیق). بر اساس الگوی مطرح شده، مدیریت سازمان‌های دولتی ممکن است که ارتباط میان شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و شرایط جهانی شدن را تقویت کند و بهبود دهنده این ارتباط شود.

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



شکل ۲- مدل نهایی تحقیق (یافته‌های پژوهشگران)

هم چنین شاخص‌های برازش مدل ساختاری در دامنه قابل قبول هستند، به نحوی که نوع شایستگی مدیران به واسطه نوع شایستگی‌های مدیران منابع انسانی (نظیر شایستگی هوشی، شایستگی فرهنگی، شایستگی مدیریتی، شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی، شایستگی متخصص منابع انسانی) و هم‌چنین شرایط جهانی شدن (نظیر تنوع نیروی انسانی، تغییر فرهنگ سازمانی، تغییر ساختار سازمانی، تغییر استراتژی منابع انسانی و تغییر نقش متخصص منابع انسانی) تعیین می‌شود. این مهم، جز از طریق انتخاب شایستگی‌های مناسب و همراستا

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

با نقش متخصص منابع انسانی صورت نمی‌پذیرد. هم‌چنین گزینش شایستگی‌های مدیران باید متناسب با ساختار سازمانی انجام‌پذیر شود. در ضمن برگزیدن شایستگی‌های مناسب بایستی با فرهنگ سازمانی منطبق باشد. از طرف دیگر، انتخاب شایستگی‌های مدیران بایستی در راستای تنوع نیروی انسانی باشد. علاوه بر آن، به منظور موفقیت سازمان در نیل به اهدافش، شایستگی مدیران با نیت استراتژی منابع انسانی باید انطباق داشته باشند. در حقیقت بدون وجود مدیران شایسته حتی آن دسته از استراتژی‌هایی که به خوبی مفهوم‌سازی شده‌اند، با موفقیت اجرایی نخواهند شد.

لذا همان‌طور که بر اساس ادبیات و مبانی نظری موضوع پیش‌بینی می‌شد، روابط میان متغیر مستقل، شرایط جهانی شدن با متغیر وابسته، شایستگی مدیران منابع انسانی مورد تایید قرار گرفت. بر این اساس، این که هر سازمان دولتی نسبت به کدامیک از شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مطرح شده در این چارچوب گرایش بیش‌تری دارد نتیجه نوع تغییرات جهانی شدن است که سازمان بر آن متمرکز شده است.

یافته‌های بستر جهانی شدن با نتایج تحقیقاتی که توسط برخی از محققان نظیر پانیس شی کووا[1] (۲۰۱۵)، ساهو و شارما[2] (۲۰۱۴)، کوهن[3] (۲۰۱۰) و آلریچ (۲۰۰۸)، همخوانی دارد و یافته‌های شایستگی با نتایج تحقیقاتی که توسط برخی از محققان نظیر ازدمیر[4] (۲۰۱۵)، لی[5] (۲۰۱۳)، آلریچ (۲۰۱۲)، استیرس[6] (۲۰۱۰)، بویاتزیس (۲۰۰۹)، سانگ لانگ[7] (۲۰۰۹) که قبلاً انجام شده، همخوانی دارد. در این پژوهش، رابطه بین شرایط جهانی شدن و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تایید گردید که در تحقیقات بررسی شده به این مورد دست نیافتیم.

نتیجه دوم: ارتباط میان شایستگی هوشی و تنوع نیروی انسانی وجود دارد. همان‌طور که ملاحظه شد در این تحقیق، تأثیر متغیر مستقل بر وابسته و ارتباط معنادار مثبت بین تنوع نیروی انسانی و شایستگی هوشی وجود داشت که شاخص‌های برازش مدل ساختاری برای روابط بین متغیر مستقل و وابسته که همه شاخص‌ها در دامنه قابل قبول هستند و مناسب

[1] Poniscikova
[2] Sahu & Sharma
[3] Cohen
[4] Ozdemir
[5] Lee
[6] Steers
[7] Sang Long

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

بودن مدل را تایید می‌کنند، به طوری که با افزایش تنوع نیروی انسانی در سازمان، سطح شایستگی هوشی مدیران نیز افزایش یافته است که علت آن را می‌توان به صورت زیر تبیین نمود:

تنوع در خصایص ویژه کارکنان سازمان؛ تنوع در تجربه کاری، ارشدیت، سلسله مراتب داخل سازمان، حرفه و وظایف کارکنان؛ تنوع در زبان، نگرش و الگوهای فکری، ارزش‌های دینی، باورها، آداب و رسوم، سطح دانش و تحصیلات، ویژگی‌های هوش فردی و استعداد، عقاید سیاسی و اجتماعی کارکنان که باعث تنوع نیروی انسانی در هر سازمان می‌شود، از جمله تغییرات اصلی شرایط جهانی شدن است که بر شایستگی هوش عاطفی، شایستگی هوش شناختی و شایستگی هوش اجتماعی مدیران منابع انسانی در هر سازمانی تأثیر می‌گذارد که باعث می‌شود آن‌ها با ابتکار عمل، انعطاف‌پذیری و اعتماد به نفس بیش‌تر به شناخت تنوع نیروی انسانی سازمان بپردازند و با تفکر سیستمی، مفهوم‌سازی و شناخت الگوها برای وظایف کارکنان متنوع، برنامه‌ریزی علمی و کاربردی مناسبی تدوین نمایند که با شبکه سازی، همدلی و متقاعدکنندگی کارکنان، رهبری گروه‌های گوناگون را به عهده می‌گیرند. در اینجا رابطه بین تنوع نیروی انسانی و شایستگی هوشی تایید شد که در تحقیقات بررسی شده به این مورد نرسیدیم.

نتیجه سوم: ارتباط میان شایستگی مدیریتی و تغییر ساختار سازمانی وجود دارد. همان‌طور که ملاحظه شد در این تحقیق، تأثیر متغیر مستقل بر وابسته و ارتباط معنادار مثبت بین تغییر ساختار سازمانی و شایستگی مدیریتی وجود داشت که شاخص‌های برازش مدل ساختاری برای روابط بین متغیر مستقل و وابسته که همه شاخص‌ها در دامنه قابل قبول هستند و مناسب بودن مدل را تایید می‌کنند، به طوری که با افزایش تغییر ساختار در سازمان، سطح شایستگی مدیریتی مدیران نیز افزایش یافته است که علت آن را می‌توان به صورت زیر تبیین نمود:

انعطاف بالا در تطبیق مستمر با تغییرات محیطی، رسمیت کم، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، آزادی عمل و خودکنترلی کارکنان، توجه به شایستگی کارکنان در تخصیص وظایف، ارتباطات سازمانی غیر رسمی از مشخصات ساختار پویا-ارگانیکی سازمانی است؛ هدایت

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

سازمان بر اساس هدف فرآیندها، حداکثرسازی و تامین اهداف سازمان، فعالیت کارکنان در تیم کاری، آگاهی کارکنان از گردش کار و ارتباط فرآیندها در سازمان از ویژگی‌های ساختار پویا-فرآیندگرا سازمانی می‌باشد. این دو ساختار سازمانی از جمله تغییرات مهم بستر جهانی شدن است که بر برنامه‌ریزی و مدیریت، اقدامات استراتژیک، مدیریت بر خویشتن، شایستگی ارتباطی، شایستگی تیم کاری، شایستگی چند فرهنگی که از مختصات شایستگی مدیریتی مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی است، تأثیر می‌گذارد تا مدیران بتوانند با سازماندهی شایسته، ساختار پویا سازمانی را بنا نمایند که در برابر تغییرات مستمر محیطی، سازمان را حفظ نموده و با برنامه‌ریزی دقیق، کارکنان به اهداف سازمانی دست یابند. در این تحقیق، رابطه بین تغییر ساختار سازمانی و شایستگی مدیریتی تایید گردید که در تحقیقات بررسی شده به این مورد نرسیدیم.

نتیجه چهارم: ارتباط میان شایستگی ارزش آفرینی مدیران و تغییر استراتژی منابع انسانی وجود دارد. همان‌طور که ملاحظه شد در این تحقیق، تأثیر متغیر مستقل بر وابسته و ارتباط معنادار مثبت بین تغییر استراتژی منابع انسانی و شایستگی ارزش آفرینی مدیران وجود داشت که شاخص‌های برازش مدل ساختاری برای روابط بین متغیر مستقل و وابسته که همه شاخص‌ها در دامنه قابل قبول هستند و مناسب بودن مدل را تایید می‌کنند، به طوری که با افزایش تغییر استراتژی منابع انسانی در سازمان، سطح شایستگی ارزش آفرینی مدیران نیز افزایش یافته است که علت آن را می‌توان به صورت زیر تبیین نمود:

استخدام و حفظ کارکنان وفادار، آموزش متنوع کارمندان، افزایش رضایت کارکنان، پاداش‌دهی بلندمدت به مشارکت کارکنان از ویژگی‌های استراتژی منابع انسانی- سرباز وفادار است؛ گزینش متخصصان، پرداخت پاداش بالا، توجه به پیشرفت شغلی، دادن آزادی عمل به کارکنان از مختصات استراتژی منابع انسانی- متخصص متعهد می‌باشد. این دو استراتژی منابع انسانی جزو مهم‌ترین تغییرات بستر جهانی شدن است که بر نظام جذب، انتخاب و انتصاب؛ نظام آموزش و توسعه؛ نظام ارزیابی عملکرد فردی، نظام جبران خدمت، نظام پیشرفت شغلی، نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی از جمله شاخص‌های شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی می‌باشد، تاثیرگذار است. تغییرات استراتژی‌ها باعث

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

می‌شود که مدیران منابع انسانی با چشم انداز، نظرات نوین و برنامه‌ریزی مناسبی به استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش‌دهی و توسعه شغلی کارکنان بپردازند. در اینجا رابطه بین تغییر استراتژی منابع انسانی و شایستگی ارزش آفرینی مدیران منابع انسانی تایید شد که در تحقیقات قبلی به این مورد نرسیدیم.

نتیجه پنجم: ارتباط میان شایستگی متخصص منابع انسانی و تغییر نقش متخصص منابع انسانی وجود دارد. همان‌طور که ملاحظه شد در این تحقیق، تأثیر متغیر مستقل بر وابسته و ارتباط معنادار مثبت بین تغییر نقش متخصص منابع انسانی و شایستگی متخصص منابع انسانی وجود داشت که شاخص‌های برازش مدل ساختاری برای روابط بین متغیر مستقل و وابسته که همه شاخص‌ها در دامنه قابل قبول هستند و مناسب بودن مدل را تایید می‌کنند، به طوری که با افزایش تغییر نقش متخصص منابع انسانی در سازمان، سطح شایستگی متخصص مدیران نیز افزایش یافته است که علت آن را می‌توان به صورت زیر تبیین نمود:

مشارکت متخصص در معرفی استراتژی و تحقق اهداف، همسو کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان، مشارکت متخصص در برنامه‌ریزی و تدوین فرایندها که از مشخصات نقش متخصص- شریک استراتژیک است و کمک متخصص در پیش‌بینی و پذیرش تغییر، مشارکت متخصص در تغییر فرآیندها، تلاش متخصص در شکل‌دهی مجدد رفتار کارکنان برای تغییر فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی از ویژگی‌های نقش متخصص- عامل تحول و تغییر می‌باشد. این دو نقش متخصص منابع انسانی از عمده‌ترین تغییرات شرایط جهانی شدن است که بر عملگرایی معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، معماری استراتژی و هم پیمان کسب و کار که از خصیصه‌های شایستگی متخصص منابع انسانی می‌باشد، مؤثر است. تغییر نقش متخصص منابع انسانی منجر شده که ویژگی‌های شایسته مدیران منابع انسانی نیز در تحقق اهداف سازمانی و اهداف فردی کارکنان، ارتقاء یابد. در این تحقیق، رابطه بین تغییر نقش متخصص منابع انسانی و شایستگی متخصص منابع انسانی تایید گردید که در تحقیقات بررسی شده به این مورد نرسیدیم.

نتیجه ششم: ارتباط میان شایستگی فرهنگی مدیران و تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد. همان‌طور که ملاحظه شد در این تحقیق، تأثیر متغیر مستقل بر وابسته و ارتباط معنادار

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

مثبت بین تغییر فرهنگ سازمانی و شایستگی فرهنگی مدیران وجود داشت که شاخص‌های برازش مدل ساختاری برای روابط بین متغیر مستقل و وابسته که همه شاخص‌ها در دامنه قابل قبول هستند و مناسب بودن مدل را تایید می‌کنند، به طوری که با افزایش تغییر فرهنگ سازمانی در سازمان، سطح شایستگی فرهنگی مدیران نیز افزایش یافته است که علت آن را می‌توان به صورت زیر تبیین نمود:

توانمندسازی، تیم سازی، توسعه قابلیت‌ها که از مشخصات فرهنگ مشارکتی سازمانی می‌باشد، با هدف پاسخگویی سریع به تغییرات محیط و افزایش بازدهی سازمانی است. ایجاد تغییر، مشتری گرایی، یادگیری سازمانی که از ویژگی‌های فرهنگ انعطاف‌پذیری سازمانی است که از نظر نیازهای محیطی، انعطاف‌پذیر و از جهت استراتژیک به محیط بیرون توجه دارد تا نیازهای مشتریان تامین شود. این دو فرهنگ سازمانی از جمله تغییرات عمده بستر جهانی شدن که بر شایستگی شناختی، شایستگی انگیزشی و شایستگی رفتاری مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی تاثیرگذار است تا مدیران منابع انسانی با شایستگی فرهنگی خود بتواند با توجه و علاقه کافی به یادگیری و سازگاری با شرایط محیطی پرداخته و برنامه‌ریزی مناسبی برای پیشبرد اهداف سازمان خود انجام دهند. در اینجا رابطه بین تغییر فرهنگ سازمانی و شایستگی فرهنگی مدیران تایید شد که در تحقیقات بررسی شده به این مورد نرسیدیم.

در این بخش، پژوهشگر قصد دارد تا پیشنهادهای مربوط به یافته‌های مهم پژوهش و مدل طراحی شده را به وزارت نفت ایران ارائه نماید. همانگونه که ملاحظه گردید بهره‌مندی از الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، این امکان را به تمامی سازمان‌های دولتی بالاخص وزارت نفت ایران می‌دهد تا مدیران منابع انسانی این سازمان با داشتن شایستگی مدیریتی هم چون شایستگی مدیریت بر خویشتن، شایستگی ارتباطی، شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت، شایستگی تیم کاری، شایستگی اقدام استراتژیک، شایستگی چند فرهنگی و با توجه به تغییرات جهانی شدن بتوانند ساختار سازمانی خود را به ساختار منعطف و ارگانیک تبدیل سازند. هم‌چنین این مدیران با کسب شایستگی هوشی مانند هوش عاطفی، هوش اجتماعی، هوش شناختی جهت تحقق اهداف سازمانی می‌توانند منابع انسانی متنوع با هر

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

جنس، قومیت، ملیت، طبقه اقتصادی و اجتماعی، تجربه کاری، ارشدیت، زبان، نگرش و الگوهای فکری، ارزش‌های دینی، سطح دانش و تحصیلات، استعداد فردی و عقاید سیاسی و اجتماعی، جذب و استخدام، آموزش و ارتقاء شغلی دهند. مدیران منابع انسانی این سازمان با داشتن شایستگی فنی منابع انسانی هم چون اعتبار فردی، دانش کسب و کار، فناوری منابع انسانی، شایستگی تغییر و با توجه به شرایط جهانی شدن می‌توانند متخصص منابع انسانی را از نقش کارشناس اداری و حامی کارکنان به نقش شریک استراتژیک و عامل تغییر، تبدیل نمایند. در ضمن، مدیران منابع انسانی با اتخاذ شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی تحت عنوان طراحی ساختار سازمانی، جذب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، حفظ و نگهداری و سیستم پاداش مبتنی بر شایستگی می‌توانند بر تغییر استراتژی‌های منابع انسانی نظارت کرده و استراتژی نیروی قراردادی و استراتژی پیمانکارانه را به استراتژی سرباز وفادار و استراتژی متخصص متعهد تغییر دهند. در نهایت، مدیران این سازمان با داشتن شایستگی فرهنگی مانند شایستگی شناختی، شایستگی رفتاری و شایستگی انگیزشی می‌توانند فرهنگ سازمانی را به فرهنگ مشارکتی و انعطاف‌پذیری مبدل سازند تا باعث ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی، توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها در سازمان گردند.

منابع

احمدی، سید علی اکبر، صدر منصوری، سعید، درویش، حسن و رجب بیگی، مجتبی (۱۳۹۷). شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در فرآیند استعدادیابی: مورد مطالعه صنعت نفت ایران، *فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال دهم، شماره ۳۹، ص ۹۶-۶۳.

استوارت، گرگ ال و براون، کنت جی (۱۳۸۸). *مدیریت منابع انسانی، پیوند راهبرد و عمل*، چاپ سوم، مترجمان: سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: نشر مهکامه.

قاسمی، وحید (۱۳۸۹). *مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics*، چاپ اول، تهران: انتشارات جامعه شناسان.

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

کیرک براید، پاول و وارد، کارن (۱۳۸۷). *جهانی شدن مدیریت و طراحی سازمان*، چاپ دوم، مترجمان: رضا واعظی و جلال الدین زارع اشکذری، تهران: انتشارات گنجینه علوم انسانی.

مک ناب، دیویدای (۱۳۹۰). *روش‌های تحقیق کمی و کیفی مدیریت دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی*، چاپ اول، مترجمان: رضا واعظی و محمدصادق آزمندیان، تهران: انتشارات صفار- اشراقی.

مومنی، هوشنگ (۱۳۸۴). *اندیشمندان مدیریت*، چاپ دوم، تهران: انتشارات سپهر ستاره.

میرزایی، غلامرضا، مهرابی، حسینعلی، قهوه چی، فهیمه و فتحی آشتیانی، علی (۱۳۹۴). بررسی ویژگی روان سنجی پرسش‌نامه ویژگی‌های شخصیتی در نیروهای نظامی، *مجله طب نظامی*، دوره ۱۷، شماره ۱، صفحه ۲۳-۱۷.

Akbar, M. R. & Akbar, A. (2012). Human resource management competency model for pakistani banking companies. *African Journal of Business Management*, 4 (6), 79-89.

Boyatzis, R. E. & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development,* 28 (9), 821-838.

Brockbank, W. & Ulrich, D. (2002). *The new HR agenda: 2002 HRCS executive summary*. University of Michigan Business School.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*, London: Tavistock.

Choy, W. K. (2007). Globalisation and workforce diversity: HRM implications for multinational corporations in Singapore. *Singapore Management Review*, 29 (2), 1.

Cohen, S. L. (2010). Effective Global Leadership Requires a Global Mindset. *Industrial and Commercial Training*, 42 (1), 3-10.

Daft, R. L. (1986). *Organization theory and design.* 2nd. Ed., St. Paul: West publishing.

Denison, D. (2000). *Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational Chang?* www. Denisonconsulting. com

Dubois, D. D. & Rothwell, W. J. (2004). *Competency- Based Human Resource Management.* Davies-Black Publishing.

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

Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence, Individual Interactions across Cultures.* Stanford: Stanford University Press.

Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review,* 82 (10), 139-146.

Farazmand, A. (2007). *Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for The 21 Century*. NewYork, USA: CRC Press.

Fazel-Zarandi, M. & Fox, M. S. (2013). Inferring and validating skills and competencies over time. Applied Ontology: *IOS Press*, 0, 1–32.

Garrett, O. (2003). *Human Resource Competency Model*. http://www. calpro-org.

Giberson, T. R. (2010). Performance Capabilities and Competencies Model, Untergraduate and Graduate Levels for Performance Improvement Professionals. *Wiley InterScience*, 22 (4), 99-120.

Hair, J. R. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010*). Multivariate data analysis.* 6th Ed. New Jersey: Prentice Hall.

Hassanzadeh, M., Silong, A. D., Asmuni, A., & Abd Wahat, N. W. (2015). Global Leadership Competencies. *Journal of Educational and Social Research*, 5 (2), 137-146.

Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.

Lee, Y. (2009). Competencies Needed by Korean HRD Masters Graduates: A Comparison between the ASTD, WLP Competency Model and the Korean Study. *Wiley InterScience*, 20 (1), 26-38.

Lee, E. & Yu, K. S. (2013). *How are global HR competency models evolving for the future?* Retrieved [insert date] from Cornell University, ILR School site.

Kapoor, B. (2015). *Impact of Globalization on Human Resource Management*. Information Systems & Decision Sciences, Cal State University: Fullerton, USA.

Mau, T. A. (2015). Leadership Competencies for a global Public Service. *Journal of International Review of Administrative Sciences*, 0 (0), 2-21.

Mayuri, A. T. (2015). HR Management in 21st century: Challenges for Future. *International Journal for Adminstration in Management, Commerce & Economics,* 2 (6), 45-51.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 20, 321-330.

Ozcelik, G. & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resource management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*. 5 (1), 72-79.

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

Ozdemir, S., Akatay, A., & Eroglu, U. (2015). Competencies of HR Professionals: A Study on the HR Competencies of University Students. *Journal of Life Economics*, 4 (1), 47-59.

Paixão, R. B. & Souza, M. A. (2018). Impact of programs on competency, career, and income on management graduates. *RAUSP Management Journal*, 53 (3), 441-458.

Podmetina, D., Soderquist, K. E., Petraite, M., & Teplov, R. (2018). Developing a competency model for open innovation from the individual to the organisational level. *Management Decision*, 56 (6), 1306-1335.

Ponisciakova, O. (2015). New Nature of Globalization- New Character of A Manager in 21st Century. Science Direct, *Procedia Economics and Finance*, 7 (23), 915-919.

Ryan, G., Emmerling, R. J., & Spencer, L. M. (2009). Distinguishing high-Performance European Executives- The role of emotional, social and cognitive competencies. *Journal of Management Development,* 28 (9), 859-875.

Sahu, A. & Sharma, A. (2014). The Role of Human Resources in the Age of Globalization. *Global Journal of Finance and Management,* 6 (9), 977-982.

Sang Long, C. h. (2009). Human Resource Competencies: An Empirical Study on the HRProfessionals in the Manufacturing Sector in Malaysia. *E-Journal of Business and Economic Issues*, 3 (1), 65-76.

Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, University of Economics in Bratislava, Slovakia, 4 (230), 226 – 234.

Slocum, J. W., Jackson, S. E., & Hellriegel, D. (2008). *Competency Based Management*. Thomson, South -Western.

Srimannarayana, M. (2016). Managerial Insight into HR Issues and Competencies Needed for Enty- Level HR Professionals. *Journal of Management Research*, 8 (2), 141-158.

Szymura-Tyc, M. & Czarnecka, A. (2016). *The competencies of global managers in multinational corporations.* University of Economics in Katowice, 221-234.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). *Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations. Employment Relations Today*, www. interscience. wiley. com

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Sandholtz, K. Y. (2008). *Hr competencies: mastery at the intersection of people and business.* The RBL institute: The society for HRM.

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

Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D. (2009). The Role of Strategy Architect in the Strategic HR Organization. *People & Strategy*, 32 (1), 24–31.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2011). *The New HR Competencies: Business Partnering from the Outside-In*. The RBL Group, HR UK, www. rbl. net.

Ulrich, D., Brockbank, W., Ulrich, M., & Younger, J. (2012). *HR Talent and the New HR Competencies*. The RBL Group, 1-9.

Wickramasinghe, V. & De Zoyza, N. (2008). Gender, Age & Marital Status as Predictors of Managerial Competency Needs: Empirical Evidence from a Sri Lankan Telecommunication Service Provider. *Emerald- Gender in Management: An International Journal*, 23 (5), 337-354.

Young, M. & Dulewicz, V. (2009). A study in to Leadership and Management Competencies Predicting Superior Performance in the British Royal Navy. *Emerald-Journal of Management Development,* 28 (9), 794-820.

Yusoff, Y. M. (2012). The path from an administrative expert to a strategic partner role: A literature review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (9), 141-154.

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

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