



## Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade

Ameneh Mohammadi Yazdi<sup>ID1</sup>, Nasser Mirsepasi<sup>ID2\*</sup>, Morteza Mousakhani<sup>ID3</sup>, Fariba Hanifi<sup>ID4</sup>

1. PhD student, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Professor, Public Administration Department, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).
3. Professor, Public Administration Department, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Roudhen Branch, Islamic Azad University, Roudhen, Iran.

❖ Corresponding Author Email: [nmirsepasi@yahoo.com](mailto:nmirsepasi@yahoo.com)

### Journal Info:

Volume 2, Issue 4 Winter 2024  
Pages: 180-199

### Article Dates:

Receive: 2023/12/12  
Accept: 2024/02/12  
Published: 2024/03/15

### Keywords:

Model, Development, Human Resource Management, Competence

This article was conducted with the aim of investigating the status of human resource management development indicators based on competency components in the e-commerce development center. The research method is applied in terms of purpose and in terms of the type of data, it is an exploratory mix that is both qualitative and quantitative. The research method was carried out in the qualitative part of the foundation's data and in the quantitative part, using a descriptive survey method. The statistical population in the qualitative section included a number of experts and in the quantitative section it included all the employees of the E-commerce Development Center including 340 people. In the qualitative part, 10 people were selected using the targeted snowball method, and in the quantitative part, 181 people were selected randomly and clustered according to the Karjesi and Morgan table. The validity and reliability of the verification questionnaire was analyzed with a coefficient of 0.855. The findings showed that the indicators of the development of human resources management are: (Strategic view: attention to the way of selecting employees, emphasis on employee training, having the necessary budget, establishing new technologies in the organization, the existence of succession view, attention to the level of employees' capabilities, clear explanation of the organization's goals, attention to the personality characteristics of employees), (part of identity: continuous training, attention to the management of intellectual capital, formation of the appointment committee, central research), (elimination of deficiencies and improvement of skills: emphasis on motivational issues in the organization, flexibility organizational adaptability, appropriate distribution of financial credits in the organization, the existence of a scientific view among managers and the use of experienced managers), (individual-organizational problems: lack of attention to employee motivation, weakness in planning and implementation of organizational goals, lack of organizational flexibility, Frequent managerial appointments, discretionary appointments, financial restrictions, involvement of other organizations in appointments, lack of continuous control and supervision of employees, (development of organizational structural reform processes: evaluation of the work performance cycle, retention of expert employees in the organization, formation of working groups, modeling of organizations successful internally and externally), (the professional competence of the organization: satisfaction, organizational development, targeted recruitment, capital management, realism, organizational commitment). In addition, all components except the components that emphasize employee training, create unity in the organization Lack of attention to employee motivation, lack of organizational flexibility, formation of working groups, organizational commitment and effective appointments in the organization are not in a favorable situation. In addition, the resulting model has a suitable structure.

### Article Cite:

Mohammadi Yazdi A, Mirsepasi N, Mousakhani M, Hanifi F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade, *Dymanic Management and Business Analysis*; 2(4): 180-199



[10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412](https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412)



Creative Commons: CC BY 4.0



## مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

بررسی وضعیت شاخصهای توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مولفه های شایستگی در

مرکز توسعه تجارت الکترونیک وزارت صنعت، معدن و تجارت

آمنه محمدی یزدی <sup>۱</sup>ID، سید ناصر میرسپاسی <sup>۲</sup>ID، مرتضی موسی خانی <sup>۳</sup>ID، فریبا حنیفی <sup>۴</sup>ID

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

✦ ایمیل نویسنده مسئول: nmirsepasi@yahoo.com

### اطلاعات نشریه:

دوره ۲، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲  
صفحات: ۱۹۹ - ۱۸۰

### تاریخ های مقاله:

دریافت:	۱۴۰۲/۰۹/۲۱
پذیرش:	۱۴۰۲/۱۱/۲۱
انتشار:	۱۴۰۲/۱۲/۲۵

### واژگان کلیدی:

مدل، توسعه، مدیریت منابع انسانی، شایستگی

مقاله حاضر با هدف بررسی وضعیت شاخصهای توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مولفه های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک انجام شد. روش تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و از نظر نوع داده ها، آمیخته اکتشافی که هم کیفی و هم کمی است. روش پژوهش در بخش کیفی داده بنیاد و در بخش کمی، به روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل تعدادی از خبرگان و در بخش کمی شامل کلیه کارکنان مرکز توسعه تجارت الکترونیک شامل ۳۴۰ نفر بود. در بخش کیفی ۱۰ نفر به روش هدفمند گلوله برفی و در بخش کمی ۱۸۱ نفر طبق جدول کرجسی و مورگان به روش تصادفی و خوشه ای انتخاب شدند. روایی پرسشنامه تأیید و پایایی با ضریب ۰/۸۵۵ تأیید و اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته ها نشان داد که شاخصهای توسعه مدیریت منابع انسانی عبارتند از: (نگاه استراتژیک: توجه بر نحوه گزینش کارکنان، تأکید بر آموزش کارکنان، در اختیار داشتن بودجه لازم، استقرار فناوریهای نوین در سازمان، وجود نگاه جانشین پروری، توجه بر میزان توانمندیهای کارکنان، تبیین شفاف اهداف سازمان، توجه بر ویژگیهای شخصیتی کارکنان)، (هویت بخشی: آموزش مستمر، توجه بر مدیریت سرمایه های فکری، تشکیل کمیته انتصابات، پژوهش محوری)، (رفع کمبودها و ارتقاء مهارتها: تأکید بر مسائل انگیزشی در سازمان، انعطاف پذیری سازمانی، توزیع مناسب اعتبارات مالی در سازمان، وجود نگاه علمی در بین مدیران و استفاده از مدیران با تجربه)، (مشکلات فردی - سازمانی: عدم توجه بر انگیزش کارکنان، ضعف در برنامه ریزی و اجرای اهداف سازمانی، عدم انعطاف پذیری سازمانی، انتصابات مکرر مدیریتی، انتصابات سلیقه ای، محدودیتهای مالی، دخالت سایر ارگانها در انتصابات، عدم کنترل و نظارت مستمر بر کارکنان)، (توسعه فرایندهای اصلاح ساختاری سازمان: ارزیابی چرخه عملکرد کاری، حفظ کارکنان متخصص در سازمان، تشکیل کارگروه، الگوگیری از سازمانهای موفق داخلی و خارجی)، (شایستگی حرفه ای سازمان: رضایتمندی، توسعه سازمانی، استخدام هدفمند، مدیریت سرمایه، واقعیت گرایی، تعهد سازمانی) است. بعلاوه همچنین همه مؤلفه ها به جز مؤلفه های تأکید بر آموزش کارکنان، ایجاد وحدت رویه در سازمان، عدم توجه بر انگیزش کارکنان، عدم انعطاف پذیری سازمانی، تشکیل کارگروه، در سازمان، تعهد سازمانی و انتصابات اثربخش در وضعیت مطلوب نیست. بعلاوه مدل حاصل دارای ساختار مناسبی است.

### استناد به مقاله:

محمدی یزدی آ، میرسپاسی ن، موسی خانی م، حنیفی ف. (۱۴۰۲). بررسی وضعیت شاخصهای توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مولفه های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک وزارت صنعت، معدن و تجارت. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار* (۲(۴): ۱۹۹ - ۱۸۰



Creative Commons: CC BY 4.0



10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412

## مقدمه

سازمان‌های امروزی با چالش‌های زیادی اعم از سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تجاری روبرو هستند. مدیران این سازمان‌ها نیز تحت فشار مضاعفی هستند، تا حداکثر استفاده از منابع، امکانات و نیروی انسانی خود کرده و با ارتقا کیفیت، هزینه‌های خود را به حداقل برسانند، تا در دنیای پر رقابت امروز قادر به رشد و استمرار فعالیت‌های خود باشند. امروزه کارکنان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شوند که همواره باید دانش، مهارت و قابلیت‌های آنان ارتقاء یابد، لذا بقای سازمان‌ها در عرصه رقابت به حفظ، توسعه و بهره‌برداری از قابلیت‌های کارکنان منوط شده است. سازمانی که نتواند مهارت، دانش و دانایی خود را توسعه دهد و از آن در افزایش بهره‌وری استفاده کند، قادر نیست هیچ یک از منابع خود را به نحو مطلوب توسعه دهد (درمول و کاتر، ۲۰۱۳).

منابع انسانی که مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع انسانی برای مواجهه با تغییرات از اهمیت ویژه برخوردار است و تمامی سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش نیروی انسانی در ابعاد مختلف اختصاص دهند. مدیریت موثر و موفق منابع انسانی سبب بهبود کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود. توسعه مدیریت منابع انسانی بر اقدامات موثر و اثربخشی مبتنی است و می‌توان با استفاده موثر از استعدادها و صلاحیت‌های کارکنان سازمان به اهداف سازمانی دست یافت. فرایند توسعه موثر مدیریت منابع انسانی در سازمان از طریق ایجاد و گسترش محیط کاری اثربخش، توسعه مشارکت کارکنان، تسهیم موفقیت‌های مادی و معنوی در سازمان، به کمک کارکنان امکانپذیر می‌شود و مدیریت موثر موجودی‌های سازمان از طریق طراحی‌های مجدد محصولات و خدماتی که ایجاد می‌کنند، بدست می‌آید (جمشیدیان و جمشیدیان، ۱۴۰۰، ص ۸۵).

یکی از چالش‌های جدی و اساسی در برنامه‌ریزی سازمانی که امروزه مدیران و برنامه‌ریزان آموزش‌های سازمانی با آن روبرو هستند، نوع دوره‌های توسعه مورد نظر است، به عبارت دیگر در اکثر مواقع فرایندهایی که برای کارکنان در سازمان‌ها انتخاب می‌گردد، مرتبط با شغل و تخصص حرفه‌ای آنان نیست و این آموزش‌ها بیشتر جنبه صوری و رفع تکلیف دارند. لذا نمی‌توانند در عملکرد و بهره‌وری سازمان نیز موثر واقع شوند. از این رو باید رویکردی را برای برنامه‌ریزی بهسازی کارکنان در سازمان‌ها انتخاب کرد، که بتواند بر روی نتایج شغلی آنان و در نتیجه بهره‌وری و عملکرد سازمان موثر واقع شود، رویکرد مبتنی بر شایستگی یکی از موثرترین رویکردها در این زمینه می‌باشد (اسلامی، ۱۴۰۱). در این زمینه، سازمان‌هایی که می‌خواهند از طریق آموزش شایستگی شغلی فرد، موفقیت کلی سازمانی را افزایش دهند، نیاز به دانستن عواملی دارند که می‌توانند تسهیل‌کننده و یا مانع انتقال آموزش شوند (جنفورت، ۲۰۱۱).

در سازمان‌های بخش دولتی، به نفع تمامی افراد جامعه است که این سازمان‌ها بتوانند خدمات به موقع و با کیفیت ارائه دهند. با این وجود و علیرغم مکانیزه شدن بسیاری از امور در سایه پیشرفت‌های فناوری، ارائه چنین خدماتی تا حد زیادی به دانش، مهارت و انگیزه کارکنان بستگی دارد، که خود متأثر از سیاستها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در حوزه تأمین، انگیزش، صلاحیت‌های حرفه‌ای، توانمندسازی (شایستگی منابع انسانی است) (محمدی و لعلی، ۱۴۰۰).

در یکی از مطالعات برجسته انجام شده توسط بانموریوت و همکاران (۲۰۲۳) مشخص شد که ارتقاء شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان می‌تواند به طور مستقیم بر مزیت رقابتی پایدار (۳) نوآوری سازمانها (۴) تأثیر گذارد. همچنین شایستگی‌ها را به عنوان ویژگی‌های زمینه‌ای و توانایی‌های ذهنی و جسمی یک فرد توصیف می‌کند که به صورت علی به عملکرد شغلی اثربخش مربوط می‌شود. سازمان ملل متحد در سندی که برای معرفی شایستگی‌های مدیران خود منتشر کرده، شایستگی را این گونه تعریف می‌کند: ترکیبی از مهارتها، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی (۷) و رفتارهایی که مستقیماً با عملکرد موفق در یک شغل خاص مرتبط هستند.

1. Resources, possibilities and human power
2. Their knowledge, skills and abilities
3. Development and utilization of employees' abilities
4. Improving the efficiency and effectiveness of the organization
5. The talents and qualifications of the organization's employees
6. Development of employee participation
7. Sharing material and spiritual successes in the organization
8. Qualification of a person's job
9. Transfer of education
1. Knowledge, skills and motivation of employees
1. Empowerment 1
1. Banmairuoy & All 2
1. Sustainable competitive advantage
1. Innovation of organizations 4
1. Shyr 5
1. Effective job performance 6
1. Personal and personality traits

مدیران و کارکنان سازمانهای دولتی، شایستگیها و تواناییهای تخصصی و فردی آنان نقشی اساسی در انجام موفقیت آمیز یک پروژه دارند و رسیدن به اهداف سازمان در گرو نحوه مدیریت و قابلیت‌های مدیران و کارکنان است. به عقیده بسیاری از محققان، کسانی که در عصر حاضر نتوانند شایستگی‌های خود را به صورت لحظه‌ای افزایش دهند، نمی‌توانند مدیران مقتدری باشند، تا مجموعه خود را به سلامت در دنیای پرتلاطم کسب و کار رهنمون شوند. از این رو، لازم است تا هم کارکنان و هم سازمان‌های متبوع آنها، به رصد دائمی و مستمر توانمندی‌های خود در قالب شایستگی‌های مورد انتظار بپردازند. به زبان دیگر، هنگامی که مدل شایستگی برای منابع انسانی طراحی می‌گردد، پایان راه نیست بلکه همواره باید در جهت پیش میزان توانمندی‌های به روز شده منابع انسانی با شایستگی مورد انتظار، اقدام لازم صورت پذیرد و شاخصها مورد بازبینی و اصلاح قرار گیرد تا بتوان مبنای درستی را برای اقداماتی همچون آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقا، جانشین پروری، استخدام و..... بنیان نهاد(فرزادینیا و همکاران، ۱۳۹۶).

اهمیت این رویکرد در سازمان‌های دولتی همچون سازمان توسعه تجارت الکترونیک به علت حساسیت عملکرد آن روز به روز بیشتر می‌شود. با توجه به آنچه بیان شد، مشخص است که موضوع مدیریت توسعه منابع انسانی در سازمانهای دولتی به علت تأثیرگذاری عملکرد آنها بر همه نهادها و عموم جامعه، مستلزم توجه ویژه بوده و لزوم طراحی الگویی در راستای مولفه های شایستگی، با توجه به شرایط ویژه جامعه امروز از لحاظ اقتصادی و همچنین ارتباطی با سایر کشورها و نهادهای داخلی کشور، در راستای ارتقاء توسعه همه جانبه در عرصه بین المللی، ضروری به نظر می‌رسد. مسلماً بررسی وضعیت شاخصهای مدیریت توسعه منابع انسانی می‌تواند صلاحیت‌ها و شایستگی‌های ضروری را در عصر الکترونیک مشخص کرده و تحقیق در این زمینه می‌تواند برای راهنمایی برنامه‌های توسعه آموزشی آینده در زمینه تربیت و انتصاب منابع انسانی این سازمان مورد استفاده قرار گیرد. همچنین ارتقاء و توسعه مدیریت منابع انسانی از طریق ارتقاء صلاحیت و شایستگی‌های کارکنان می‌تواند پیشنهادات سازنده را در بدنه سازمان توسعه تجارت الکترونیک در اختیار سیاست‌گذاران و دست‌انکاران این سازمان در راستای ارتقاء عملکرد و بازخورد آنها در کل کشور شود.

بنابراین، با توجه به مستندات بالا مبنی بر وجود چالشهای فراوان در راستای توسعه منابع انسانی به عنوان عامل مهم و تأثیرگذار بر توسعه همه جانبه سازمانها، محقق در صدد برآمد با انجام پژوهش حاضر به این سوال به شیوه علمی پاسخ دهد؛ وضعیت شاخصهای توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مولفه های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک وزارت صنعت، معدن و تجارت چگونه است؟

#### مبانی نظری

##### مفهوم مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان، اصطلاحی نسبتاً جدید است که از دهه ۱۹۳۱ به بعد مطرح گردیده است. صاحب‌نظران مدیریت در بیان مسائل انسانی سازمان از واژه‌های مختلفی مانند کارگزینی، اداره امور کارکنان، مدیریت نیروی انسانی و مدیریت منابع انسانی استفاده نموده‌اند و بسیاری از محققان هم‌اکنون نیز از این رشته علمی با عنوان قدیمی و سنتی آن مانند کارگزینی، اداره امور کارکنان در نوشته‌های خود نام می‌برند، برخی این اصطلاحات را مترادف دانسته و در یک معنا آنها را بکار می‌گیرند (سیدجوادی، ۱۳۹۳).

توسعه منابع انسانی به‌طور شفاف در کنوانسیون توسعه منابع انسانی (۱۹۹۵) به سیاست‌ها و برنامه‌هایی اشاره می‌کند که تمام افراد را تشویق می‌کند و توانمند می‌سازد که بر اساس مبنای برابر و بدون هیچ‌گونه تبعیض قابلیت‌های خود را توسعه دهند و به نفع خود و بر اساس آرمان‌های خود از آن استفاده کنند. توسعه منابع انسانی شامل محدوده وسیعی از مسائل می‌شود، که مدیریت منابع انسانی می‌تواند تمامی این موارد را تحت‌تأثیر قرار دهد. در واقع، توسعه منابع انسانی فرایند افزایش دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های تمام افراد جامعه است (هاسلیندا، ۲۰۰۹).

در اصطلاح اقتصادی مدیریت منابع انسانی اثبات سرمایه انسانی و اثر سرمایه‌گذاری کارآمد آن در توسعه اقتصادی تعریف می‌شود. در اصطلاح سیاسی، مدیریت منابع انسانی افراد را برای مشارکت بزرگسالان در فرایند سیاسی، به‌ویژه شهروندان در دموکراسی آماده می‌کند. از نظر اجتماعی و فرهنگی، مدیریت منابع انسانی به افراد برای زندگی بهتر و غنی‌تر کمک می‌کند. به‌طور مختصر، فرایند مدیریت منابع انسانی بازکردن درها به روی مدرنیزاسیون است؛ بنابراین این تعریف بسیار گسترده است، به‌طوری‌که مدیریت منابع انسانی در زمینه‌های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی نسبت به زمینه‌های فردی و سازمانی است. در نتیجه، نادلر مدیریت منابع انسانی را مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازماندهی شده معرفی کرده‌اند که در محدوده زمانی خاص به تغییر رفتار فرد منجر می‌شود. اشاره شده است که مدیریت منابع انسانی راهبردی تجاری و راهبردی برای آموزش است؛ همچنین مدیریت منابع انسانی در سازمان برای بهبود عملکرد سازمانی است. توسعه منابع انسانی فرایند سازمانی راهبردی برای مدیریت توسعه منابع انسانی و به‌صورت راهبردی با آموزش و توسعه کارکنان و روی هم‌رفته موفقیت مرتبط است (اندایش و همکاران، ۱۳۹۸).

1. Substitute breeding

2. Haslinda

## ساختار توسعه مدیریت منابع انسانی

توسعه منابع انسانی نوعی علم رفتاری یا اجتماعی کاربردی است، که به‌طور عمده به عملکرد انسان در سازمان‌ها، چگونگی تلاش آن‌ها در رسیدن به قابلیت‌های بالقوه و ارتقای عملکرد از طریق یادگیری مرتبط است. براساس مبانی فلسفی و نظری مختلف، فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در سازمان، به‌دنبال دستیابی به اهدافی نظیر انگیزش، یادگیری، عملکرد، توانایی تغییر، بهبود دانش، مهارت و شایستگی‌ها است (اصغری صارم و همکاران، ۲۰۱۶). برای فهم این دوسویگی بحث‌های بسیاری شده است. شاید در رابطه با فهم دوگانگی عاملیت/ساختار، تمام بحث‌ها در سه دسته کلی بگنجد. در دسته نخست، که متشکل از حامیان «فلسفه اگزیستانسیالیسم» یا وجودگرایی، «روان‌شناسان انسان‌گرا» و «ایدئالیسم رمانتیک» است، عاملیت انسانی، نقش برجسته‌تری نسبت به ساختار دارد. در دسته دوم، که برگرفته از «رویکرد رفتارگرایی» و «فلسفه لیبرالیستی» است، خاستگاه رفتارهای انسانی، ساختار یا محیط دانسته شده و اراده و اختیار انسانی تحت سیطره ساختار قرار دارد. دسته سوم، یعنی «روانشناسان توسعه‌ای - شناختی» و «انسان‌گرایان بنیادی» با فلسفه پراگماتیسمی هم‌خوانی بیشتری دارد و حامیان آن، تحقق موفقیت توسعه منابع انسانی را در گروه توجه توأمان به عاملیت و ساختار می‌دانند. اگر پذیرفت که حوزه توسعه منابع انسانی به اتخاذ رویکرد جامع و نظام‌مند چگونگی توسعه منابع انسانی سازمانی نیاز دارد، باید دانست که این نگاه جامع و نظام‌مند مستلزم توجه به نقش هر دو موضوع عاملیت و ساختار است، که به این امر در پژوهش‌های پیشین به‌طور دقیق توجه نشده و حوزه توسعه منابع انسانی در این زمینه دارای خلأ پژوهشی است (اصغری صارم و همکاران، ۱۳۹۶).

## مدیریت منابع انسانی و نتایج آن در سازمان

مطالعات متعددی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، از جمله نتایج منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده‌اند، که به‌طور کلی حمایت از روابط آن‌ها را نشان می‌دهند (آل دامو، ۲۰۱۷).

یکی از جدیدترین مطالعات در رابطه با اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد، توسط راهی و همکاران (۲۰۱۴) صورت پذیرفته است که اقدامات مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان جذب، آموزش، مشارکت و جبران خدمات تعریف می‌کنند. در این مطالعه که در میان مدیران اجرایی در چین انجام شده است، دریافتند که تنها استخدام، آموزش و جبران خدمات به‌طور مثبت با عملکرد مالی ارتباط دارد، در حالی که استخدام، آموزش، مشارکت و جبران خدمات به‌طور مثبت با عملکرد غیر مالی در میان شرکت‌های کوچک و بزرگ چین ارتباط دارد (راهی و همکاران، ۲۰۱۴).

همچنین مطالعه سوبرانانیا و همکاران (۲۰۱۱) در مورد اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در مالزی، اقدامات مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان جبران خدمات، اشتراک‌گذاری اطلاعات، امنیت شغلی و آموزش و توسعه طبقه‌بندی می‌کنند. این مطالعه نشان می‌دهد که تمامی اقدامات مدیریت منابع انسانی مورد بررسی در این تحقیق، به‌جز امنیت شغلی، ارتباط مثبت با عملکرد سازمانی دارند. بنابراین، اقدامات مدیریت منابع انسانی توانایی بهبود عملکرد سازمانی و همچنین نتایج منابع انسانی را دارند (سوبرانانیا و همکاران، ۲۰۱۱).

## مفهوم شایستگی در سازمان‌های دولتی

بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که برای دستیابی به موفقیت و ماندگاری در محیط رقابتی، به داشتن نیروی انسانی با بهترین استعدادها نیاز دارند. این اهمیت به حدی است که از دیدگاه مدیران عالی، نیروی انسانی نه به‌عنوان یک منبع، بلکه تحت عنوان شریک استراتژیک سازمان قلمداد می‌شوند (استوارت و براون، ۱۳۹۳).

سازمان‌های دولتی، معرف نوع مهمی از سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است که با فراهم‌آوردن و ارتقاء بخشیدن دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز کارکنان ارشد فنی، حرفه‌ای و مدیریتی به توسعه اقتصادی کمک می‌کند. این سازمان‌ها، به‌طورقطع نه‌تنها موجب ترویج دانش می‌شود، بلکه با پیشرفت‌های تحقیقاتی، تکنولوژیکی و علمی، دانش جدید نیز بوجود می‌آورد (کریمی و احمدی، ۱۴۰۰).

لذا در هر کشوری یکی از مهم‌ترین نهاد‌های مورد توجه، مجموعه سازمان‌های دولتی است که نقش انکارناپذیری در روند توسعه جوامع برعهده دارد و از نهادها به‌عنوان نهادی متفکر، آگاه و نوآور در جامعه، انتظار می‌رود که با انجام وظایف و رسالت‌های خود در سه زمینه آموزش، پژوهش و عرضه خدمات علمی و اجتماعی بتوانند گام‌های مؤثرتری در تحقق آرمان‌های جامعه بردارند و همواره کشور را به سمت پیشرفت رهنمون سازند (حسینی و نصر، ۱۳۹۱).

سازمان‌های بخش دولتی نیز برای دستیابی به کیفیت بالا و در رأس آن داشتن منابع انسانی شایسته، نیازمند به داشتن مدل شایستگی هستند. در یک مدل شایستگی، لیستی از شایستگی‌هایی وجود دارند که از مشاهده رضایت بخشی یا عملکرد استثنایی افراد برای یک حرفه معین بدست می‌آیند. مدل‌ها بیان‌کننده شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان برای توسعه و بهبود عملکرد در مشاغل فعلی یا مهیا کردن آنان برای مشاغل آینده است که بعد از

- 1 .Al Damoe
- 2 .Rhee
- 3 .Subramaniam

ترفع یا جابجایی به دست می‌آورند و در تحلیل مهارت‌ها نیز بسیار مفید می‌باشند. با مقایسه بین شایستگی‌های موجود و شایستگی های مورد نیاز کارکنان و یا سازمان ، برنامه‌های بهبود افراد برای رفع این شکاف اجرا می‌شود (کریمی و احمدی، ۱۴۰۰).

باتوجه به بیان عوامل متنوع مربوط به شایستگی و کیفیت اعضای سازمانها در تحقیقات مختلف و با وجود انواع مدل‌های شایستگی از قبیل مدل‌های شایستگی منسجم، رپ، آلریچ، مدل شایستگی منابع انسانی، مدل گارت اونز و همکاران ، فریدنبرگ و غیره. حتی اگر بتوان شایستگی افراد را در زمان حال سنجید، ولی باید دقت کرد، عوامل نوظهوری چون گسترش ارتباطات جهانی، ظهور ماشین‌های الکترونیک، سیستم‌های هوشمند و شکل‌گیری رسانه های نوین از جمله پیشران‌هایی قلمداد می‌شوند، که چگونگی تفکر درباره کار و مهارت‌هایی را که برای بهره وری و مولد بودن در آینده مورد نیاز است، مستلزم بازنگری نموده و شناسایی عوامل مهم و مرتبط با شایستگی‌های کاری آینده را ضروری کرده است. این امر در خصوص منابع انسانی و مدیریت آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چرا که آنها ضمن این‌که باید دانش و آگاهی علمی کافی راجع به اهداف سازمان داشته باشند، در عین حال رشد فرهنگی و اجتماعی و مسئولیت‌پذیری برای ایجاد توانایی شغلی همراه با خلاقیت و نوآوری در کنار مسئولیت‌های اجتماعی و فرهنگی و در نظر گرفتن منافع اجتماعی مردم، از جمله ملزومات حرفه‌ای آنها می‌باشند. این شرایط تعریف جدیدی از نیروی انسانی جهت احراز شغل را ایجاب می‌کند که امروزه از آن به وجود شایستگی حرفه ای نام برده می‌شود. این شایستگی حرفه ای خود شامل دو قابلیت زیر است: الف : شایستگی وظیفه‌ای که در آن به دنبال ایجاد شایستگی مهارت فنی است. ب : شایستگی فراوظیفه‌ای که خود شامل شایستگی ارتباطات، شایستگی متدولوژیک و شایستگی اجتماعی است (موفله السرحید، ۲۰۱۲).

#### توسعه شایستگی منابع انسانی

با ظهور مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ فصل جدیدی در نگاه به منابع انسانی تکامل یافت. مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. منابع انسانی به عنوان یکی از با ارزش ترین دارایی های سازمان در نظر گرفته می‌شود. با جهانی شدن تجارت، مدیریت منابع انسانی برای کنترل در جهان پیچیده تر و پیچیده تر شده است (نانایاکارا، ۲۰۲۰). در بخش دولتی به نفع تمام افراد جامعه است که این سازمانها بتوانند خدمات به موقع و با کیفیت ارائه دهند. با این وجود و علیرغم مکانیزه شدن بسیاری از امور در سایه پیشرفت های فناوری، ارائه چنین خدماتی تا حد زیادی به دانش، مهارت و انگیزه کارکنان بستگی دارد، که خود متأثر از سیاستها و اقدامات مدیریتی در حوزه توانمندسازی و شایستگی‌های منابع انسانی است (محمدی و لعلی، ۱۴۰۰، ص ۳۳۶). بنابراین به جا و شایسته است که سازمانها، با توجه به الزامات و شرایط بازار، در استخدام نیروی انسانی متخصص و شایسته اهتمام ورزند (صالحی عمران و عین خواه، ۲۰۲۰).

توسعه شایستگی‌های کارکنان به‌عنوان سرمایه انسانی یکی از هدف‌های مهم و اساسی سازمان است که برای تحقق این مهم باید سازمانها را به سمت اثربخشی سوق داد (دیجکسترا، ۲۰۱۵). واضح است که توسعه شایستگی و دستاوردهای منابع انسانی نقش بسیار مهمی در ایجاد بهترین کیفیت محصولات و خدمات که سرمایه‌ی ملی و عامل پیشرفت اقتصادی و اجتماعی جامعه هستند، ایفا می‌کند (نبوی، ۲۰۱۸).

لی و همکاران (۲۰۱۶) ادعا می‌کند حرفه‌ای شدن منابع انسانی به‌عنوان یکی از ابزارهای تسهیل در پیشرفت مداوم در میان کارکنان به شمار می‌رود و باعث بهبود سازمان و توسعه شایستگی منابع انسانی می‌گردد (لی و همکاران، ۲۰۱۶). راج و استینر (۲۰۱۲) معتقدند که شایستگی‌های منابع انسانی، توانایی‌ها و مهارت‌هایی است که افراد می‌توانند آنها را به‌منظور حل مسائلی که برای آنان اتفاق می‌افتد، کسب کنند. راکان و همکاران (۲۰۱۴) نیز بر این باور است که شایستگی‌ها مجموعه‌ای از رفتارها نه لزوماً رفتارهای فردی، نگرش و باورهایی است که برای موفقیت در کار و حرفه باید در افراد وجود داشته باشد. به عبارت دیگر شایستگی مجموعه ویژگی‌های اساسی و مهم است که در افراد منجر به عملکرد مؤثر و سطح بالا در کار می‌شود (راکان و همکاران، ۲۰۱۴).

بر اساس اوصاف ذکر شده، توسعه شایستگی کارکنان به میزان پیشرفت آنان در جهت تحقق اهداف مهم سازمانی (ویلیامز، ۲۰۰۷)، ارزیابی خود گزارش‌شده‌ی کارکنان از پیشرفت‌های صورت گرفته، عملکرد موفقیت‌آمیز آنان در محیط سازمانی و اعتماد به نفس آنان در کاربرد روش‌ها و داشتن دانش مرتبط به آن اطلاق می‌شود (چن، ۲۰۰۷).

- 1 .Mufleh Alsrhid
- 2 .Nanayakkara
- 3 .Dijkstra
- 4 .Nabavi
- 5 .Li
- 6 .Competence development
- 7 .Rauch and Steiner
- 8 .Ragan & all
- 9 .Williams
- 1 .Chen

## پیشینه های داخلی

اسلامی (۱۴۰۱). پژوهشی با هدف "ارتقای کیفیت منابع انسانی مراکز بهداشتی و درمانی مبتنی بر مدل شایستگی" انجام داد. پژوهش حاضر با روش مرور نظام مند یک نوع شناسی از شایستگی های مورد نیاز برای مراکز بهداشتی درمانی مباردردت ورزیده است. نتایج حاصل از بررسی منابع نشان داد که شایستگی های مورد نیاز نیروی انسانی در مراکز بهداشتی و درمانی در هفت مقوله عمده شامل مهارت های آکادمیت پایه، مهارت های تفکر، مهارت های شخصی، مهارت های اطلاعاتی، مهارت های ارتباطی، مهارت های عاطفی، مهارت های مدیریتی تعریف می شود. بر این اساس مدیران سازمان های بهداشتی درمانی بر اساس این هفت مقوله اساسی می توانند به جذب و همچنین آموزش منابع انسانی خودپردازند.

شکرانی و همکاران (۱۴۰۰). پژوهشی تحت عنوان "طراحی و تبیین چارچوب تعیین شایستگی کانونی شغلی در ورزشکاران حرفه ای" انجام دادند. یافته ها نشان داد که ۱۶ شایستگی کانونی شغلی شناسایی شده برای ورزشکاران به ترتیب میزان اثر شامل سبک زندگی، شایستگی های موردی، دستیابی به شغل، انتخاب شغل، سلامت، محیط زیستی، حفظ شغل، استراتژیک، کسب و کار، روانشناسی، تأثیرگذاری، بین المللی، نرم افزاری، رهبری، سیاسی و مدیریت ورزشی است و تمامی این ابعاد به طور معنی داری تبیین کننده سازه شایستگی شغلی ورزشکاران حرفه ای بودند.

کریمی و احمدی (۱۴۰۰). در پژوهشی تحت عنوان "ارائه مدل شایستگی اختصاصی استادان دانشگاه" به این نتیجه رسیدند که در مدل نهایی عامل شایستگی گروهی با مقادیر تحلیل عاملی ۰/۹۴۲، شایستگی سازمانی ۰/۸۸۰ و شایستگی فردی ۰/۸۲۰ را به خود اختصاص داد و رابطه هر سه عامل شایستگی اختصاصی استادان معنی دار بود. در عین حال شایستگی گروهی از بیشترین اهمیت برخوردار بود و شایستگی سازمانی در مرتبه دوم اهمیت قرار گرفت.

هاشمیه انارکی و همکاران (۱۴۰۰). پژوهشی با هدف "طراحی چارچوب شایستگی منابع انسانی مبتنی بر راهبردهای سازمان" انجام دادند. پژوهش از نظر هدف و چگونگی گردآوری داده ها، در گروه پژوهش آمیخته طبقه بندی شد. برای تعیین شایستگی های فردی مرتبط با هر یک از قابلیت ها، نظرات خبرگان در قالب ماتریس های مقایسه زوجی جمع آوری و با استفاده از مدل تصمیم های چند معیاره فازی تجزیه و تحلیل گردید. نتایج نشان داد که از میان ۲۳ عنوان شایستگی های شناسایی شده، ۱۲ شایستگی کارکنان شامل: آینده نگری و تفکر راهبردی، پایش محیطی، مشارکت سازی، مدیریت مالی، مدیریت فناوری، مدیریت مذاکره و متقاعد سازی، مدیریت تعارض، سازماندهی و هماهنگی، دانش و مهارت حرفه ای، کار تیمی، آگاهی سازمانی، درک و آگاهی سیاسی، مجموعاً بیش از ۸۲ درصد بر تحقق راهبردهای سازمان و منابع انسانی تأثیر دارد.

کوشکی جهرمی (۱۴۰۰). پژوهشی با هدف "شناسایی شایستگی های مدیران منابع انسانی جهت موفقیت در بحران کرونا با رویکرد کسب و کار دیجیتال" انجام داد. منابع انسانی دیجیتال از مهم ترین عوامل توسعه کسب و کارهای دیجیتال است و برای موفقیت در حوزه دیجیتال، مدیران منابع انسانی نیازمند تجهیز خود به شایستگی هایی هستند که به دو بخش نرم و سخت قابل تقسیم است. برای موفقیت در حوزه منابع انسانی، تغییراتی در سیستم های منابع انسانی، شامل استخدام، ارزیابی عملکرد، توسعه و جبران خدمت نیز بایستی ایجاد شود تا بتوان الگوی هماهنگ مدیریت منابع انسانی را به بهترین شکل مستقر و توسعه داد و به کمک فناوری، بحران ناشی از کرونا را با حداکثر بهره وری مدیریت کرد.

صالحی عمران و عین خواه (۱۴۰۰). پژوهشی با هدف "طراحی الگوی شایستگی رشته مهندسی عمران متناسب با نیازهای بازار کار" انجام دادند. پژوهش با استفاده از روش آمیخته اکتشافی متوالی غالب انجام شد. پژوهش شامل گردآوری و تحلیل داده های کیفی به روش تحلیل محتوا و همچنین برگزاری کارگاه های دیکوم با خبرگان و گردآوری و تحلیل داده های کمی جهت اعتباربخشی شایستگی ها بود. تجزیه و تحلیل داده های کمی با استفاده از روش های آمار توصیفی استنباطی انجام شد. نمونه گیری از خبرگان به صورت هدفمند و گلوله برفی انجام شد. مؤلفه های شایستگی شناسایی و اولویت بندی شد و الگوی شایستگی و الگوی ارزشیابی شایستگی ها ارائه شد. نتایج نشان داد که دانش تخصصی مهندسی و فناوری، ساختمان سازی، ریاضیات، طراحی در کنار دانش رایانه و الکترونیک، زبان انگلیسی، قوانین دولتی، خدمات مشتری در اولویت اول شایستگی های دانشی قرار دارند. مهارت های عملی ریاضی، علمی، نظارت، مدیریت منابع انسانی، مادی و مالی و مهارت های شناختی، تفکر انتقادی، حل مسائل پیچیده، درک مطلب، تجزیه و تحلیل عملیات و سامانه ها نیز از اهمیت بالایی جهت پاسخگویی به نیازهای بازار کار برخوردارند. برای ارزشیابی مؤلفه های دانش: آزمون کتبی و پروژه، مهارت های عملی: آزمون کتبی عملکردی، شناسایی، نمونه کار...، مؤلفه های شناختی: آزمون های عاطفی و شناختی پیشنهاد شد. ملکی و حسونند (۱۴۰۰). تحقیقی با هدف "شناسایی شایستگی های مورد نیاز منابع انسانی در سازمان های دولتی جهت تحقق گام دوم انقلاب" انجام دادند. نتایج نشان داد که این شایستگی ها عبارتند از: شایستگی های فردی شامل شایستگی اخلاقی، مکتبی، معنوی، نگرشی و عمومی و شایستگی های رفتاری، مدیریتی، ارتباطی و تخصصی است. مدیران و منابع انسانی با بهره گیری از یافته های این تحقیق می توانند با انتخاب کارکنان دارای شایستگی ها و آموزش کارکنان جهت کسب شایستگی های عنوان شده، در راستای تحقق اهداف گام دوم انقلاب قدم بردارند.

احمدی و همکاران (۱۴۰۰). پژوهشی با هدف "طراحی مدل جامع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای توسعه صنعت خودرو" انجام دادند. جهت دستیابی به اهداف تحقیق با استفاده از روش نمونه گیری غیراحتمالی گلوله برفی (ارجاع زنجیره ای)، از نظرات ۱۵ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد توسعه شرکت های ایران خودرو و سایپا استفاده شد. نتایج این بخش از تحقیق حاکی از این بود که تمامی ۱۹ شاخص مورد تایید خبرگان تحقیق واقع شد و روایی و اعتبار آن ها نیز تایید گردید. در پایان نیز، مدل جامع نظام مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد توسعه صنعت خودرو در قالب الگوی پارادیمی شامل: شرایط علی: شرایط اقتصادی، شرایط اجتماعی و شرایط زیست محیطی، مقوله های محوری: نظام

مدیریت منابع انسانی پایدار، با رویکرد توسعه صنعت خودرو، شرایط مداخله گر: کارکنان، دولت، تأمین کننده، سرمایه گذاران، مشتری، اجتماع، شرایط زمینه ای: جذب و حفظ نیروی انسانی، حفظ سلامت و کارایی کارکنان، آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان، استراتژیها و راهبردها: جذب و حفظ استعدادها، بکارگیری نیروی کار سالم و با انگیزه و استقرار نظام شایستگی شغلی و نتایج و پیامدها: رشد مالی و اقتصادی، مسئولیت و آگاهی اجتماعی، سبز اندیشی و برابری است.

قرونه و همکاران (۱۳۹۷). پژوهشی با هدف "آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یک رشته دانشگاهی: تجربیات گذشته و چشم‌اندازهای آینده" انجام دادند. جامعه مورد مطالعه کلیه منابع مربوط به پیشینه موضوع، برنامه‌های درسی دانشگاه‌های معتبر و همچنین متخصصان و متولیان حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی بود. پس از مطالعه مبانی نظری، برنامه درسی ۱۰ دانشگاه برتر دنیا مورد مطالعه قرار گرفت. همچنین با هفت نفر از اساتید خبره و با تجربه مصاحبه انفرادی صورت گرفت و از طریق گروه کانونی چهار جلسه مصاحبه گروهی با کارفرمایان و متولیان آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مختلف انجام شد. مصاحبه‌شوندگان به شیوه هدفمند و با روش گلوله برفی انتخاب و برای تحلیل و تفسیر داده‌ها از روش کدگذاری استفاده شد. نتایج حاصل از این سه مرحله پژوهش نشان داد که مهم‌ترین محورهای مطالعاتی رشته آموزش و توسعه منابع انسانی عبارتند از: طراحی آموزش، راهبردهای توسعه منابع انسانی، کاربرد فناوری‌های نوین یادگیری در توسعه منابع انسانی، مدیریت برنامه‌های یادگیری، ارزیابی اثربخشی یادگیری، مدیریت استعداد، مربیگری و منتورینگ، مدیریت دانش، مدیریت تغییر و نوآوری، و مدیریت بهبود عملکرد. همچنین شایستگی‌هایی همچون توسعه رهبری، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شم کسب و کار، تحلیل رفتار سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، و بهینه‌سازی توسعه منابع انسانی به عنوان موضوعات پایه در این حوزه شناسایی گردید.

ناصری فر و همکاران (۱۳۹۷). پژوهشی با هدف "شناسایی مؤلفه های توسعه منابع انسانی به منظور ارتقای عملکرد ایران در سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه ای" انجام دادند. نوع پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و روش آن بر اساس نحوه گردآوری داده ها، کمی - کیفی بود. در فاز کیفی با مرور ادبیات و پیشینه تحقیق و گفتگو با صاحب نظران و خبرگان حوزه منابع انسانی و مؤلفه های سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه ای استخراج و سپس با تشکیل پانل دلفی متشکل از ۲۵ خبره در چهار دور، مؤلفه های نهایی شناسایی شد و در فاز کمی بر اساس جدول مورگان، ۳۷۵ مدیر انتخاب شدند. نمونه گیری با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای انجام شد. مدل تحقیق در قالب ۷۴ نشانگر در ۱۲ متغیر مکنون برای دستیابی به سه متغیر مستقل مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج تحلیل ساختاری نشان داد، هر سه بعد، نقش معنی داری در توسعه منابع انسانی دارند و مبتنی بر آزمون فریدمن، اولویت بندی هر سه بعد مشخص شد. لذا نتیجه تحقیق نشان داد مؤلفه های ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه ای مؤثر بر توسعه منابع انسانی، به افزایش دانش و مهارت، بهبود نگرش و انگیزه کارکنان و در نتیجه افزایش عملکرد مالی و عملیاتی منجر شده است.

رضائی اردی و همکاران (۱۳۹۷). پژوهشی با هدف "طراحی و ارزشیابی شایستگی‌های حرفه‌ای راهبری و توسعه آموزش الکترونیک ضمن خدمت کارکنان" انجام دادند. در این بررسی از طرح پژوهشی آمیخته اکتشافی به منظور تبیین جنبه‌های اصلی موضوع مورد نظر استفاده شده است. در بخش کیفی این مطالعه افزون بر بررسی ادبیات موضوع و کتابخانه‌ای و اسناد علمی، با ۱۰ نفر از خبرگان موضوع مصاحبه‌هایی برای گردآوری داده‌های لازم انجام گرفت و در بخش کمی نیز داده‌های مورد نظر با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته از ۲۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران که همگی به صورت هدفمند انتخاب شده بودند گردآوری شد. رویکرد تدوین شایستگی‌های مورد نیاز برای راهبری و توسعه آموزش الکترونیک، پیمایش از خبرگان و متخصصان موضوعی بوده است. در این پژوهش مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز متولیان راهبری و توسعه آموزش الکترونیک در دستگاه‌های اجرایی که شامل شایستگی‌های طراحی آموزشی، شایستگی‌های مدیریت طراحی آموزشی و شایستگی‌های چندرسانه‌ای به عنوان مؤلفه‌های اصلی برای راهبری و توسعه آموزش الکترونیکی، به همراه گویه‌ها و گزاره‌های عملکردی به‌عنوان نتیجه پژوهش به دست آمد و به روش آماری، اعتباریابی درونی شد.

عباس پور و همکاران (۱۳۹۶). پژوهشی با هدف "توسعه شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران و تدوین الگوی مطلوب"، انجام دادند. این پژوهش به روش ترکیبی اکتشافی انجام شد. با تحلیل داده‌ها ۷ مؤلفه اصلی در قالب الگوی مفهومی پژوهش منعکس گردید. بر مبنای یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل‌های مرحله کیفی، پرسشنامه پژوهش طراحی و روایی این پرسشنامه با استفاده از نظر صاحب نظران (۷۴٪) و پایایی آن از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۹٪) محاسبه و در نمونه آماری ۱۶۰ نفر از مدیران شرکت ملی گاز ایران که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شده بودند، اجرا و داده‌های کمی پژوهش گردآوری شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کمی نشان می‌دهد وضعیت کلی شایستگی مدیران در شرکت ملی گاز ایران بالاتر از میانگین و نسبتاً مطلوب بوده و همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های هفت‌گانه شناسایی شده دارای بار عاملی کافی جهت پیش‌بینی شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران می‌باشد، لکن در بین مؤلفه‌های تشکیل دهنده شایستگی تحلیل‌گری مؤلفه رویکرد استراتژیک با بار عاملی ۰/۱۶ و  $R^2 = 0.25$  دارای سطح معناداری ۰/۳۵ بود و در بعد شایستگی ذهنی مؤلفه حل مسأله و تصمیم‌گیری با بار عاملی ۰/۱۹ و  $R^2 = 0.4$  دارای سطح معناداری ۰/۲۱ بود که از مدل کلی حذف شدند؛ لذا با به کارگیری الگوی مطلوب شایستگی مدیران، برنامه‌های آموزشی متناسب در جهت ارتقاء شایستگی‌های مدیران برنامه‌ریزی شده، تا افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران تضمین و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان محقق گردد.



اسمعیل‌نیا و همکاران (۱۳۹۶). پژوهشی با هدف "ارائه مدل تعالی آموزش‌های مجازی در دانشگاه فرهنگیان در راستای توسعه منابع انسانی" انجام دادند. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و راهبرد مبتنی بر تئوری داده بنیاد انجام شده است. با استفاده از رویکرد هدفمند و به‌کارگیری معیار اشباع نظری، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از کارکنان صاحب‌نظر در حوزه آموزش‌های مجازی و اساتید و دانشجویان دانشگاه فرهنگیان خراسان رضوی، شمالی و جنوبی انجام شد. به منظور اعتباربخشی و یافته‌ها از راهبردهای بازبینی اعضا و تحلیل همگنان استفاده شده و نتایج چندین مرحله تعدیل شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز و محوری استفاده شد. در نهایت مقوله‌ها در قالب ۱۴ مقوله اصلی در دل ابعاد ۶گانه مدل پارادایمی به‌صورت موجبات علی (فعالیت‌های یاددهی و یادگیری، کنشگران انسانی، مدیریت)، مقوله اصلی: تعالی آموزش مجازی دانشگاه فرهنگیان (بهبود کیفیت)، راهبردها (سطح خرد، سطح میانی، سطح کلان) شرایط زمینه‌ای (ماهیت آموزش‌های مجازی دانشگاه فرهنگیان)، شرایط مداخله‌گر (اینترنت، امکانات سخت‌افزاری، وب) و پیامدها (پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای فراسازمانی) قرار گرفتند.

اصغری‌صارم و همکاران (۱۳۹۶). پژوهشی با هدف "فهم ویژگی‌های عاملیت فعال/منفعل نسبت به توسعه" انجام دادند. منابع انسانی و ساختار حمایتگر/غیرحمایتگر از توسعه منابع انسانی، درصد ارائه نوعی نظریه توصیفی (از نوع گونه‌شناسی‌ها) در توسعه منابع انسانی با عنوان «ماتریس توسعه منابع انسانی» است. در این پژوهش ویژگی‌های عاملیت فعال/منفعل و ساختار حمایتگر/غیرحمایتگر از توسعه منابع انسانی با روش‌شناسی فن وقایع حساس، شناسایی و به کمک روش تحلیل تم، مقوله‌بندی و تحلیل شدند. با کاربست نظریه ساختاری‌یابی گیدنز، درباره نقش دوسویه عاملیت و ساختار در توسعه منابع انسانی بحث شد. مأخذ گردآوری اطلاعات در این پژوهش، مصاحبه و پیشینه پژوهشی و مشارکت‌کنندگان آن، مدیران شرکت مینا و خبرنگاران حوزه توسعه منابع انسانی بودند. ۲۷۹ تم پدیدار شده در ۸ مصاحبه و بررسی ۲۷ پژوهش برای عاملیت به شکل قیاسی در سه بعد شناختی، هیجانی و رفتاری و ۴۲۷ تم پدیدار شده از همین تعداد مصاحبه و ۴۱ پژوهش برای ساختار در ۱۰ بعد حمایت‌های رفتاری - ادراکی، فرایندی - رویه‌ای، برنامه‌ای، تشکیلاتی، شغلی، فرهنگی، فناورانه، سیستمی، مالی و زمانی، دست‌بندی شدند. در نهایت، چهار وضعیت سپس سازمانی قابل پیش‌بینی در ماتریس توسعه منابع انسانی و ویژگی‌های هر وضعیت، بیان شد.

#### پیشینه‌های خارجی

شانخا و پیالی (۲۰۲۲). پژوهشی تحت عنوان "بررسی مولفه‌های شایستگی‌های منابع انسانی برای اتحادیه صنفی مقامات در هند: کلید اثربخشی اتحادیه" انجام دادند. حرفه‌ای شدن و نقش‌هایی که مسئولان اتحادیه ایفا می‌کنند، شایستگی‌های خاصی را در آنها برای افزایش اثربخشی اتحادیه می‌طلبد. این بررسی به دنبال یک "مدل ترکیبی" برای شایستگی‌های منابع انسانی است. نتیجه مصاحبه با سی و شش نفر از مسئولان و منابع انسانی نشان داد که این مولفه‌ها عبارتند از نتیجه‌گرایی، همسویی و هماهنگی کارکنان با اهداف سازمان، مهارت‌های شبکه‌سازی و به اشتراک گذاری بازخورد موثر از جمله این شاخص‌ها هستند.

بولزان و همکاران (۲۰۲۱). پژوهشی تحت عنوان "بررسی مولفه‌های شایستگی برای مدیریت پروژه‌های سازمانهای پیچیده" انجام دادند. آنها ۲۷ مولفه جهت شایستگی برای مدیریت پروژه‌های پیچیده را نشان دادند. بر اساس تجزیه و تحلیل جامع ۲۲ مصاحبه با پزشکان ارشد مرتبط با مهم‌ترین پروژه‌های کشور برزیل این شایستگی‌ها به ۱۰ گروه تقسیم شدند که عبارتند از: مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، مهارت‌های شناختی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های زمینه‌ای، حرفه‌ای بودن، مدیریت پروژه، ارتقاء دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی (شایستگی‌های فنی و فردی) که این فاکتورها به سازمان در اجرای پروژه‌های پیچیده و همچنین در زمینه استخدام منابع انسانی شایسته به سازمان کمک می‌کند.

یانگ و لو (۲۰۲۰). پژوهشی را "جهت اجرای شیوه‌های موثر بر شایستگی‌های منابع انسانی پایدار" انجام دادند. یافته‌های این پژوهش، رابطه مثبت بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. همچنین سرمایه‌گذاری در مجموعه‌ای از شیوه‌های منابع انسانی، می‌تواند اهداف سازمانی راهبردی را ارتقا دهد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که اجرای برخی از سبک‌های رهبری اثرات تعدیل‌کننده و قابل توجهی بر روی شایستگی‌های منابع انسانی و پس از آن بر روی اثربخشی سازمانی دارند.

ژانگ و همکاران (۲۰۱۹). در پژوهشی به "تحلیل اثر آموزش بر مدیریت منابع انسانی پایدار" پرداختند. این مطالعه به دنبال یافتن راهی برای دستیابی به آموزش پایدار کارمندان از طریق تجزیه و تحلیل شباهت‌ها در انواع مختلف رفتارهای آموزشی شرکتی است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد رفتارهای آموزشی برخی از بنگاه‌ها تا حدودی مشابه است. این آموزش‌ها شامل آموزش‌های اصلی کارمندان به‌عنوان مثال آموزش‌های امنیتی و مهارت‌آموزی است. همچنین، نتایج این مطالعه نشان می‌دهد آموزش کارکنان، نه تنها برای رشد پیوسته منابع انسانی مهم است؛ بلکه مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت‌ها را تضمین می‌کند.

1. Shankha & Piyali
2. Bolzan & all
3. Yang & Lew
4. Zhang et al

کورت و همکاران (۲۰۱۸). در پژوهشی تحت عنوان «شخصیت، پایه و اساس توسعه منابع انسانی» نقش ویژگی‌های شخصیتی افراد در توسعه آنها را مطالعه کردند. در این پژوهش نشان داده شد که ابعاد مختلف شخصیتی از جمله هویت اجتماعی، هویت کاری و هویت گفتگویی بایستی به عنوان پایه و اساس طراحی فرآیندهای توسعه سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

ریگی و رایان (۲۰۱۸). در پژوهشی تحت عنوان "عوامل موثر بر توسعه مدیران" عواملی از قبیل تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی، برقراری ارتباط میان مدیران و کارکنان، اخلاق سازمانی، انتصابات برحسب شایستگی، برطرف کردن نیازهای کارکنان و ارزشهای سازمانی را بر توانمندسازی کارکنان مؤثر می‌دانند.

اندرو و همکاران (۲۰۱۷). در پژوهش خود تحت عنوان «تأثیر توسعه شایستگیهای مدیریتی در بهبود عملکرد شرکت‌ها در دوره بحران» تصریح می‌کنند که بین شایستگیهای مدیریتی شرکت‌ها قبل از ایجاد بحران و عملکرد شرکت‌ها در دوران بحران رابطه مثبت قوی وجود دارد. شایستگیهای مدیران ارشد کمک می‌کند که مشکلات و ضعف‌های عملکردی در دوران بحران کاهش یابد و این امر سبب افزایش ارزش افزوده می‌گردد.

بورا و باتولا (۲۰۱۷). در پژوهشی با عنوان «نقش تحصیلات در توسعه منابع انسانی: مسائل و چالش‌ها»، نقش آموزش در توسعه مدیران را مورد مطالعه قرار دادند. در نتیجه این پژوهش نشان داده شد که آموزش کارکنان علاوه بر تأثیر مستقیم در توسعه شایستگیهای آنها با تأثیرگذاری بر عوامل دیگری چون توسعه اجتماعی و اخلاقی یکی از عوامل موثر در توسعه شایستگیهای منابع انسانی محسوب می‌شود.

### روش شناسی

روش پژوهش برحسب هدف توسعه ای؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی تأییدی؛ برحسب روش، توصیفی-پیمایشی بود. روش تحقیق در بخش کیفی، داده بنیاد و در بخش کمی، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری در مرحله کیفی شامل تعدادی از خبرگان در حوزه تحقیق که تعداد ۱۰ نفر به روش هدفمند گلوله برفی در بحث گروه کانونی مشارکت داده شدند و در بخش کمی و در بخش کمی شامل کلیه کارکنان مرکز توسعه تجارت الکترونیک شامل ۳۴۰ نفر است، که در بخش کیفی ۱۲ نفر به روش گلوله برفی و در بخش کمی تعداد ۱۸۱ نفر طبق جدول مورگان به روش خوشه ای و تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه محقق ساخته بود که در بخش کیفی پس از مطالعه عمیق مبانی نظری و پیشینه های تحقیق ابتدا سوالات مصاحبه تدوین و پژوهشگر پس از هماهنگی های لازم در محل کار مصاحبه شونده حضور یافته و با استفاده از ضبط صوت و با کسب اجازه از مصاحبه شونده مکالمات مصاحبه را ضبط کرد تا کدها را استخراج کند و البته این عمل بعد از هر بار مصاحبه صورت گرفت. در بخش کمی نیز نتایج مصاحبه ها به وسیله کدگذاری (کدگذاری باز، انتخابی و محوری متون مصاحبه) و نیز تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی طبقه بندی شد. در نهایت پرسشنامه از دو بخش اطلاعات جمعیت شناختی و پرسشنامه محقق ساخته تشکیل شد که شامل ۱۶۵ گویه با طیف ۱۰ گزینه ای بود. روایی پرسشنامه در بعد کمی از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد و در بعد سازه از همگرا و واگرا به کمک نرم افزار لیزرل استفاده و مورد تأیید قرار گرفت و در بحث کیفی از نظرسنجی از افراد خبره استفاده و مورد تأیید قرار گرفت و در بحث پایایی، آلفای کرونباخ آن با ضریب ۰/۸۵۵- تأیید شد. سپس داده ها از طریق آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

تجزیه و تحلیل داده ها

سؤال اول: عوامل و مولفه های موثر بر توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مولفه های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک وزارت صنعت، معدن و تجارت کدام است؟ نتایج حاصل از تحلیل سوالات مصاحبه نشان میدهد که از میان ۱۶۵ شاخص موجود، در کدگذاری محوری می توان ۴۳ مولفه در ۶ عامل شناسایی شد.

جدول ۱: خلاصه ای از ابعاد و مولفه های توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مولفه های شایستگی

تعداد گویه	متغیر/ مؤلفه	تعداد گویه	بعد
۶	توجه بر نحوه گزینش کارکنان		
۴	تاکید بر آموزش کارکنان		
۳	در اختیار داشتن بودجه لازم		
۴	استقرار فناوریهای نوین در سازمان	۴۰	نگاه استراتژیک
۴	وجود نگاه جانشین پروری		
۱۰	توجه بر میزان توانمندیهای کارکنان		
۷	تبیین شفاف اهداف سازمان		

1. Corlett et all
2. Rigby & Ryan
3. Andreou & all
4. Borra & Bathula

۲	توجه بر ویژگیهای شخصیتی کارکنان		
۴	آموزش مستمر		
۲	ایجاد وحدت رویه در سازمان		
۲	توجه بر مدیریت سرمایه های فکری		
۴	تشکیل کمیته انتصابات	۲۴	هویت بخشی
۴	توجه بر ارتباطات سازمانی		
۲	پژوهش محوری		
۴	نظارت مستمر		
۲	مدیریت دانش		
۴	تاکید بر مسائل انگیزشی در سازمان		
۲	انعطاف پذیری سازمانی		
۴	توزیع مناسب اعتبارات مالی در سازمان	۲۱	رفع کمبودها و ارتقا مهارت
۲	تامین زیرساختهای بروز در سازمان		
۴	وجود نگاه علمی در بین مدیران		
۵	استفاده از مدیران با تجربه		
۳	عدم توجه بر انگیزش کارکنان		
۳	ضعف در برنامه ریزی و اجرای اهداف سازمانی		
۴	عدم انعطاف پذیری سازمانی		
۲	انتصابات مکرر مدیریتی	۳۳	مشکلات فردی- سازمانی
۸	انتصابات سلیقه ای		
۴	محدودیتهای مالی		
۲	دخالت سایر ارگانها در انتصابات		
۷	عدم کنترل و نظارت مستمر بر کارکنان		
۲	ارزیابی چرخه عملکرد کاری		
۴	حفظ کارکنان متخصص در سازمان		
۴	تشکیل کارگروه	۲۰	توسعه فرایندهای اصلاح ساختاری سازمان
۲	مهندسی مجدد فرایند جذب		
۶	استفاده از مدیران توانمند		
۲	الگوگیری از سازمانهای موفق داخلی و خارجی		
۷	رضایتمندی		
۴	توسعه سازمانی		
۳	استخدام هدفمند		
۴	مدیریت سرمایه	۲۷	شایستگی حرفه ای سازمان
۲	واقعیت گرایی		
۲	تعهد سازمانی		
۵	انتصابات اثربخش		

سوال دوم: وضعیت عوامل و مولفه های موثر بر توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مولفه های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک وزارت صنعت، معدن و تجارت چگونه است؟

جدول ۲: نتایج آزمون نرمال بودن داده ها

پارامترها	تعداد	نگاه استراتژیک	هویت بخشی	رفع کمبودها و ارتقا مهارت	مشکلات فردی- سازمانی	توسعه	
						فرایندهای اصلاح ساختاری سازمان	شایستگی حرفه ای سازمانی
پارامترها	۱۸۱	۱۸۱	۱۸۱	۱۸۱	۱۸۱	۱۸۱	۱۸۱
میانگین	۵/۳۸۲	۴/۱۹۷	۴/۲۷۲	۵/۴۳۲	۵/۱۲۶	۵/۲۰۷	۵/۳۳۵
انحراف معیار	۲/۱۸۶	۲/۱۸۱	۲/۱۷۳	۲/۲۷۹	۲/۲۱۱	۲/۳۳۵	۲/۳۳۵
بیشترین میزان تفاوت	کامل کران بالا	۰/۰۷۸	۰/۰۸۶	۰/۰۷۴	۰/۰۷۶	۰/۰۷۴	۰/۰۷۸
مثبت ها	۰/۰۷۸	۰/۰۸۶	۰/۰۷۴	۰/۰۵۶	۰/۰۷۴	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸
منفی ها	-۰/۰۴۸	-۰/۰۷۱	-۰/۰۶۹	-۰/۰۷۶	-۰/۰۷۲	-۰/۰۷۱	-۰/۰۷۱
مقدار Z کولموگروف-اسمیرنوف	۱/۰۴۵	۱/۱۵۹	۰/۹۹۴	۱/۰۱۶	۰/۹۹۲	۱/۰۴۴	۱/۰۴۴
سطح معناداری	۰/۲۲۴	۰/۱۳۶	۰/۲۷۷	۰/۲۵۳	۰/۲۷۸	۰/۲۲۶	۰/۲۲۶

با توجه به داده های جدول ۲ مشاهده می شود که سطح معناداری (Sig) آزمون در هر ۶ عامل بزرگتر از (p > ۰/۰۵) است و صرفاً یک عامل دارای سطح معناداری کوچکتر از (p < ۰/۰۵) است عبارت دیگر تمامی عوامل شناسایی شده از مفروضه نرمال بودن برخوردار هستند و می توان با از آزمونهای پارامتریک جهت بررسی سوال فوق استفاده کرد.

جدول ۳: آزمون t تک نمونه ای در عامل نگاه استراتژیک

میانگین	فاصله اطمینان		تفاوت میانگین ها	سطح معناداری	درجه آزادی	t	
	حد بالا	حد پائین					
۵/۳۱۴	۰/۱۷۵	-۰/۵۴۵	-۰/۱۸۵	۰/۳۱۳	۱۸۰	-۱/۰۱۲	توجه بر نحوه گزینش کارکنان
۴/۸۶۵	-۰/۲۸۷	-۰/۹۸۱	-۰/۶۳۴	۰/۰۰۰	۱۸۰	-۳/۶۰۷	تاکید بر آموزش کارکنان
۵/۲۴۹	۰/۰۵۷	-۰/۵۵۸	-۰/۲۵۰	۰/۱۱۰	۱۸۰	-۱/۶۰۷	در اختیار داشتن بودجه لازم
۵/۲۵۴	۰/۰۷۲	-۰/۵۶۲	-۰/۲۴۵	۰/۱۳۰	۱۸۰	-۱/۵۲۳	استقرار فناوریهای نوین در سازمان
۵/۳۵۰	۰/۱۹۹	-۰/۴۹۷	-۰/۱۴۹	۰/۳۹۹	۱۸۰	-۰/۸۴۵	وجود نگاه جانشین پروری
۵/۶۹۱	۰/۵۳۴	-۰/۱۵۱	-۰/۱۹۱	۰/۲۷۱	۱۸۰	۱/۱۰۳	توجه بر میزان توانمندیهای کارکنان
۵/۴۴۷	۰/۲۶۷	-۰/۳۷۲	-۰/۰۵۲	۰/۷۴۷	۱۸۰	-۰/۳۲۳	تبیین شفاف اهداف سازمان
۶/۱۶۵	۰/۹۹۰	۰/۳۴۰	۰/۶۶۵	۰/۰۰۰	۱۸۰	۴/۰۴۴	توجه بر ویژگیهای شخصیتی کارکنان

جدول ۴: آزمون t تک نمونه ای در عامل هویت بخشی

میانگین	فاصله اطمینان		تفاوت میانگین ها	سطح معناداری	درجه آزادی	t	
	حد بالا	حد پائین					
۵/۵۷۴	۰/۴۰۳	-۰/۲۵۴	۰/۰۷۴	۰/۶۵۵	۱۸۰	۰/۴۴۷	آموزش مستمر
۴/۷۹۵	-۰/۳۸۱	-۱/۰۲۷	-۰/۷۰۴	۰/۰۰۰	۱۸۰	-۴/۲۹۹	ایجاد وحدت رویه در سازمان
۵/۵۸۳	۰/۳۸۲	-۰/۲۱۳	۰/۰۸۳	۰/۵۷۹	۱۸۰	۰/۵۵۶	توجه بر مدیریت سرمایه های فکری
۵/۹۶۳	۰/۷۹۷	۰/۱۲۹	۰/۴۶۳	۰/۰۰۷	۱۸۰	۲/۷۳۶	تشکیل کمیته انتصابات
۶/۸۳۶	۱/۶۲۹	۱/۰۴۲	۱/۳۳۶	۰/۰۰۰	۱۸۰	۸/۹۷۷	توجه بر ارتباطات سازمانی
۵/۷۶۲	۰/۶۰۱	-۰/۰۷۶	۰/۲۶۲	۰/۱۲۸	۱۸۰	۱/۵۲۹	پژوهش محوری
۵/۶۳۹	۰/۴۷۳	-۰/۱۹۵	۰/۱۳۹	۰/۴۱۳	۱۸۰	۰/۸۲۰	نظارت مستمر
۶/۶۸۵	۱/۵۲۹	۰/۸۴۰	۱/۱۸۵	۰/۰۰۰	۱۸۰	۶/۷۹۳	مدیریت دانش

جدول ۵: آزمون t تک نمونه ای در عامل رفع کمبودها و ارتقا مهارت

میانگین	فاصله اطمینان		تفاوت میانگین ها	سطح معناداری	درجه آزادی	T	
	حد بالا	حد پائین					
۵/۲۲۹	۰/۰۴۶	-۰/۵۸۷	-۰/۲۷۰	۰/۰۹۴	۱۸۰	-۱/۶۸۱	تاکید بر مسائل انگیزشی در سازمان
۵/۲۷۰	۰/۰۹۵	-۰/۵۵۳	-۰/۲۲۹	۰/۱۶۵	۱۸۰	-۱/۳۹۵	انعطاف پذیری سازمانی
۴/۱۹۵	-۰/۹۸۹	-۱/۶۲۰	-۱/۳۰۴	۰/۰۰۰	۱۸۰	-۸/۱۶۸	توزیع مناسب اعتبارات مالی در سازمان
۴/۲۰۶	-۰/۹۷۹	-۱/۶۰۸	-۱/۲۹۳	۰/۰۰۰	۱۸۰	-۸/۱۲۴	تامین زیرساختهای بروز در سازمان
۵/۳۴۷	۰/۱۸۰	-۰/۴۸۶	-۰/۱۵۳	۰/۳۶۷	۱۸۰	-۰/۹۰۵	وجود نگاه علمی در بین مدیران
۵/۰۲۱	-۰/۱۵۴	-۰/۸۰۳	-۰/۴۷۹	۰/۰۰۴	۱۸۰	-۲/۹۱۵	استفاده از مدیران با تجربه

جدول ۶: آزمون t تک نمونه ای در عامل مشکلات فردی-سازمانی

میانگین	فاصله اطمینان		تفاوت میانگین ها	سطح معناداری	درجه آزادی	T	
	حد بالا	حد پائین					
۵/۰۷۹	-۰/۰۷۳	-۰/۷۶۷	-۰/۴۲۰	۰/۰۱۸	۱۸۰	-۲/۳۹۳	عدم توجه بر انگیزش کارکنان
۵/۲۰۱	۰/۰۶۸	-۰/۶۶۴	-۰/۲۹۸	۰/۱۱۰	۱۸۰	-۱/۶۰۶	ضعف در برنامه ریزی و اجرای اهداف سازمانی
۴/۸۰۲	-۰/۳۵۴	-۱/۰۳۹	-۰/۶۹۷	۰/۰۰۰	۱۸۰	-۴/۰۱۵	عدم انعطاف پذیری سازمانی
۵/۱۹۵	۰/۰۰۷	-۰/۶۱۶	-۰/۳۰۴	۰/۰۵۶	۱۸۰	-۱/۹۲۶	انتصابات مکرر مدیریتی
۵/۲۱۳	۰/۰۳۲	-۰/۶۰۶	-۰/۲۸۶	۰/۰۷۸	۱۸۰	-۱/۷۷۲	انتصابات سلیقه ای
۵/۳۳۱	۰/۱۸۸	-۰/۵۲۵	-۰/۱۶۸	۰/۳۵۳	۱۸۰	-۰/۹۳۰	محدودیتهای مالی
۵/۵۶۰	۰/۴۰۹	-۰/۲۸۸	۰/۰۶۰	۰/۷۳۱	۱۸۰	۰/۳۴۴	دخالت سایر ارگانها در انتصابات
۵/۴۶۲	۰/۲۸۲	-۰/۳۵۶	-۰/۰۳۷	۰/۸۱۸	۱۸۰	-۰/۲۳۰	عدم کنترل و نظارت مستمر بر کارکنان

جدول ۷: آزمون t تک نمونه ای در عامل توسعه فرایندهای اصلاح ساختاری سازمان

میانگین	فاصله اطمینان		تفاوت میانگین ها	سطح معناداری	درجه آزادی	T	
	حد بالا	حد پائین					
۶/۱۶۰	۰/۹۸۹	۰/۳۳۱	۰/۶۶۰	۰/۰۰۰	۱۸۰	۳/۹۵۹	ارزیابی چرخه عملکرد کاری
۵/۵۶۲	۰/۳۹۲	-۰/۲۶۸	۰/۰۶۲	۰/۷۱۱	۱۸۰	۰/۳۷۱	حفظ کارکنان متخصص در سازمان
۴/۷۹۵	-۰/۳۸۲	-۱/۰۲۶	-۰/۷۰۴	۰/۰۰۰	۱۸۰	-۴/۳۱۶	تشکیل کارگروه
۵/۶۱۵	۰/۴۱۳	-۰/۱۸۳	۰/۱۱۵	۰/۴۴۶	۱۸۰	۰/۷۶۳	مهندسی مجدد فرایند جذب
۶/۲۱۱	۱/۰۵۰	۰/۳۷۳	۰/۷۱۱	۰/۰۰۰	۱۸۰	۴/۱۴۸	استفاده از مدیران توانمند
۶/۱۸۶	۱/۶۵۴	۱/۰۶۵	۱/۳۶۰	۰/۰۰۰	۱۸۰	۹/۱۰۴	الگوگیری از سازمانهای موفق داخلی و خارجی

جدول ۸: آزمون t تک نمونه ای در عامل شایستگی حرفه ای سازمانی

میانگین	فاصله اطمینان		تفاوت میانگین ها	سطح معناداری	درجه آزادی	T	
	حد بالا	حد پائین					
۵/۷۲۱	۰/۵۶۵	-۰/۱۲۳	۰/۲۲۰	۰/۲۰۷	۱۸۰	۱/۲۶۶	رضایتمندی
۵/۶۸۶	۰/۵۲۰	-۰/۱۴۶	۰/۱۸۶	۰/۲۷۰	۱۸۰	۱/۱۰۶	توسعه سازمانی
۶/۸۱۷	۱/۶۵۹	۰/۹۷۶	۱/۳۱۷	۰/۰۰۰	۱۸۰	۷/۶۱۷	استخدام هدفمند
۵/۴۴۸	۰/۲۶۱	-۰/۳۶۵	-۰/۰۵۱	۰/۷۴۵	۱۸۰	-۰/۳۲۶	مدیریت سرمایه
۵/۴۵۸	۰/۲۷۸	-۰/۳۶۱	-۰/۰۴۱	۰/۷۹۸	۱۸۰	-۰/۲۵۶	واقعیت گرایی
۴/۲۹۸	-۰/۸۷۶	-۱/۵۲۶	-۱/۲۰۱	۰/۰۰۰	۱۸۰	-۷/۳۰۰	تعهد سازمانی
۴/۲۵۰	-۰/۹۲۷	-۱/۵۷۱	-۱/۲۴۹	۰/۰۰۰	۱۸۰	-۷/۶۵۳	انتصابات اثربخش

با توجه به داده های جداول فوق می توان گفت که از نظر کارکنان مرکز توسعه تجارت الکترونیک وزارت صنعت، معدن و تجارت همه مؤلفه ها به جز مؤلفه های تاکید بر آموزش کارکنان، ایجاد وحدت رویه در سازمان، عدم توجه بر انگیزش کارکنان، عدم انعطاف پذیری سازمانی، تشکیل کارگروه، در سازمان، تعهد سازمانی و انتصابات اثربخش در وضعیت مطلوب نیست.

### بحث و نتیجه گیری

سوال اول تحقیق: عوامل و مولفه های موثر بر توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مولفه های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک وزارت صنعت، معدن و تجارت کدام است؟ نتایج حاصل از تحلیل سوالات مصاحبه نشان داد که از میان ۱۶۵ شاخص موجود، در کدگذاری محوری ۴۳ مولفه شناسایی شد و این ۴۳ مولفه در کدگذاری گزینشی در ۶ عامل قرار گرفت. نتایج به دست آمده از این پژوهش در بخش کیفی دلالت بر این داشت که؛ عامل نگاه استراتژیک شامل: توجه بر نحوه گزینش کارکنان، تاکید بر آموزش کارکنان، در اختیار داشتن بودجه لازم، استقرار فناوریهای نوین در سازمان، وجود نگاه جانشین پروری، توجه بر میزان توانمندیهای کارکنان، تبیین شفاف اهداف سازمان، توجه بر ویژگیهای شخصیتی کارکنان است. عامل هویت بخشی شامل: آموزش مستمر، ایجاد وحدت رویه در سازمان، توجه بر مدیریت سرمایه های فکری، تشکیل کمیته انتصابات، توجه بر ارتباطات سازمانی، پژوهش محوری، نظارت مستمر و مدیریت دانش است. عامل رفع کمبودها و ارتقاء مهارتها شامل: تاکید بر مسائل انگیزشی در سازمان، انعطاف پذیری سازمانی، توزیع مناسب اعتبارات مالی در سازمان، تامین زیرساختهای بروز در سازمان، وجود نگاه علمی در بین مدیران و استفاده از مدیران با تجربه است. عامل مشکلات فردی - سازمانی شامل: عدم توجه بر انگیزش کارکنان، ضعف در برنامه ریزی و اجرای اهداف سازمانی، عدم انعطاف پذیری سازمانی، انتصابات مکرر مدیریتی، انتصابات سلیقه ای، محدودیتهای مالی، دخالت سایر ارگانها در انتصابات، عدم کنترل و نظارت مستمر بر کارکنان است. عامل توسعه فرایندهای اصلاح ساختاری سازمان شامل: ارزیابی چرخه عملکرد کاری، حفظ کارکنان متخصص در سازمان،

تشکیل کارگروه، استفاده از مدیران توانمند، الگوگیری از سازمانهای موفق داخلی و خارجی است. عامل شایستگی حرفه ای سازمان شامل: رضایتمندی، توسعه سازمانی، استخدام هدفمند، مدیریت سرمایه، واقعیت گرایی، تعهد سازمانی و انتصابات اثربخش است. این یافته پژوهشهای (شکرانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ کریمی و احمدی، ۱۴۰۰؛ هاشمیه انارکی و همکاران، ۱۴۰۰؛ کوشکی جهرمی، ۱۴۰۰؛ صالحی عمران و عین خواه، ۱۴۰۰؛ ملکی و حسونند، ۱۴۰۰؛ احمدیکی و همکاران، ۱۴۰۰؛ قرونه و همکاران، ۱۳۹۷؛ ناصحی فر و همکاران، ۱۳۹۷؛ رضانی اردی و همکاران، ۱۳۹۷؛ عباس پور و همکاران، ۱۳۹۶؛ اسمعیل نیا و همکاران، ۱۳۹۶؛ عباسپور و همکاران، ۱۳۹۶؛ اصغری صارم و همکاران، ۱۳۹۶؛ پیالی، ۲۰۲۲؛ بولزان و همکاران، ۲۰۲۱؛ یانگ و لو، ۲۰۲۰؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۹؛ شانخا و کورلت و همکاران، ۲۰۱۸؛ ریگی و رایان، ۲۰۱۸؛ اندرو و همکاران، ۲۰۱۷؛ بورا و باتولا، ۲۰۱۷) همسو می باشد.

سوال دوم تحقیق: وضعیت عوامل و مولفه های موثر بر توسعه مدیریت منابع انسانی بر مبنای مولفه های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک وزارت صنعت، معدن و تجارت چگونه است؟ در راستای عامل نگاه استراتژیک: یافته ها نشان داد که مولفه تاکید بر آموزش کارکنان (۴/۸۶۵) از نظر کارکنان مرکز این مولفه در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر نمی برد و از سوی دیگر، مولفه توجه بر ویژگیهای شخصیتی کارکنان (۶/۱۶۵) در وضعیت مطلوب بسر می برد. چنین استدلال می شود که تفکر استراتژیک یک فرایند تحلیل، ارزیابی و بازتاب طبیعت کسب و کار، درک موقعیت فعلی و وضعیت های ممکن آینده، خلق چشم انداز از آینده ی سازمان، توسعه ی ابزارها و روش های ممکن برای دستیابی به این چشم اندازها درون سازمان، وزن دادن به انتخاب ها و تصمیم گیری در مورد نحوه ی عمل است. حال جهت گیری مدیریت استراتژیک در سازمان توسعه تجارت الکترونیک ایجاب می کند که به منظور هماهنگی با پیشرفت تکنولوژی و هماهنگی با نیازهای بازار جهانی، مهارتها و تخصص کارکنان مدام به روز شود و کارکنان با تغییرات هماهنگ شوند. در این پژوهش مشخص شد که مولفه تاکید بر آموزش کارکنان در مرکز توسعه تجارت الکترونیک در وضعیت مناسبی قرار ندارد. بنابراین در این زمینه دست اندرکاران این مرکز نیاز است تا برنامه ریزی دقیق به منظور آموزش مستمر کارکنان منطبق با بازار جهانی انجام دهند. در راستای مولفه تاکید بر آموزش کارکنان، با نتایج پژوهش های ملکی و حسونند (۱۴۰۰)؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۹؛ و بورا و باتولا، ۲۰۱۷؛ اسمعیل نیا و همکاران، ۱۳۹۶) همخوانی ندارد. از طرفی نتایج نشان داد که توجه بر ویژگیهای شخصیتی کارکنان، در وضعیت مناسبی قرار دارد. بنابراین یکی از نقاط قوت این مرکز توجه مدیران و سیاستگذاران این سازمان استخدام منابع انسانی با توجه به خصوصیات فردی افراد از قبیل هوش، استعداد، رشته تحصیلی، علاقه، تخصص، سن و سایر ویژگیها است که می توان یکی از نقاط قوت این مرکز بیان کرد. در راستای مولفه توجه بر ویژگیهای شخصیتی کارکنان، با نتایج پژوهش (عبداللهی و همکاران، ۱۳۹۴ و بیری استنوا و همکاران، ۲۰۱۳) همراستا می باشد. بقیه ها مولفه ها (توجه بر نحوه گزینش کارکنان، در اختیار داشتن بودجه لازم، استقرار فناوریهای نوین در سازمان، وجود نگاه جانشین پروری، توجه بر میزان توانمندیهای کارکنان، تبیین شفاف اهداف سازمان) از نظر کارکنان مرکز در وضعیت متوسطی قرار دارند. در راستای عامل هویت بخشی: یافته ها نشان داد که مولفه ایجاد وحدت رویه در سازمان (۴/۷۹۵) و مولفه ایجاد وحدت رویه در سازمان (۴/۷۹۵) در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر نمی برد و از سوی دیگر مولفه تشکیل کمیته انتصابات (۵/۹۶۳)، توجه بر ارتباطات سازمانی (۶/۸۳۶) و مدیریت دانش (۶/۶۸۵) از نظر کارکنان مرکز در وضعیت مطلوب بسر می برند. در زمینه مولفه ایجاد وحدت رویه در سازمان، با نتایج پژوهش هاشمیه انارکی و همکاران (۱۴۰۰) که در این راستا نشان دادند که به منظور طراحی چارچوب شایستگی منابع انسانی مبتنی بر راهبردهای سازمان، سازماندهی و هماهنگی، دانش و مهارت حرفه ای، کار تیمی، آگاهی سازمانی، درک و آگاهی سیاسی، مجموعاً بیش از ۸۲ درصد بر تحقق راهبردهای سازمان و منابع انسانی تأثیر دارد، همسو نیست. نتایج نشان داد که از نظر کارکنان مرکز، این مولفه در سازمان در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر نمی برد، یعنی هماهنگی بین اهداف سازمان با برنامه ها، استراتژیها، منابع و امکانات و غیره به خوبی صورت نگرفته است. لذا بنا بر یافته های پژوهش حاضر نیاز است در این زمینه بازنگری کلی توسط مدیران و سیاستگذاران این سازمان بر بخشهای مختلف از جمله قوانین و مقررات، سامانه های یکپارچه سازی و نظارت بر فرایند تجارت و همکاری و تعامل با مراجع و سازمان های بین المللی و منطقه ای ذی ربط و غیره انجام شود. بعلاوه از نظر کارکنان مرکز توسعه تجارت الکترونیک، مولفه تشکیل کمیته انتصابات این مولفه در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر می برند. این یافته، با نتایج پژوهش ریگی و رایان (۲۰۱۸)، همسو است. می توان استنباط کرد که مرکز در این زمینه توانسته در جذب نیروهای متخصص از طریق کمیته ای که در زمینه استخدام تشکیل شده و فاکتورها و ویژگیهای مورد نیاز نیروها را تعیین و بر اساس اولویتها و شاخص های در نظر گرفته، انجام می دهند، موفق است. در زمینه مولفه توجه بر ارتباطات سازمانی، با نتایج پژوهش (کوچران، ۲۰۰۹) همسو می باشد. می توان گفت که بسیاری از اندیشمندان برقراری روابط مطلوب انسانی را مهم ترین عامل موفقیت منابع انسانی در سازمانها دانسته اند. بر این اساس موفقیت کارکنان، قبل از آنکه ناشی از تخصص آنها باشد، بیشتر مربوط به توان برقراری روابط انسانی کارکنان است. در پژوهش حاضر مشخص شد که از نظر کارکنان توسعه تجارت الکترونیک این مولفه در وضعیت مناسبی قرار دارد. لذا این مرکز از نظر برقراری ارتباط بین عناصر سازمان و همچنین برقراری ارتباط با طرفین معامله یعنی کشورهای دیگر در وضعیت مناسبی قرار دارد. در زمینه عقد قراردادهای مهم توجه مدیران به برقراری ارتباطات سازمانی موثر و مهارت رایزنی با شرکتهای مختلف صاحب نام بسیار اهمیت دارد و زمینه را برای توسعه روابط مهیا می کند. در راستای مولفه مدیریت دانش، با نتایج پژوهش قرونه و همکاران (۱۳۹۷) که در این زمینه نشان دادند که از جمله مولفه های مهم آموزش و توسعه منابع انسانی عبارتند از: مدیریت استعداد، مربیگری و متورینگ، مدیریت دانش و ... است، همخوانی دارد. در تبیین این یافته می توان چنین استدلال کرد که به منظور حرکت به سمت حفظ و تقویت مولفه های فرهنگی موثر بر مدیریت دانش باید از اولویت های مرکز

توسعه تجارت الکترونیک باشد. در سازمان، کمبود تلاش های سازمانی در خلق و تسهیم دانش، عدم استفاده از دانش ایجاد شده و همچنین درگیر شدن در فعالیت هایی که دانش محور نیستند می تواند بر عملکرد و کیفیت آنها تاثیر منفی بگذارد. لذا آشنایی سازمان ها با مفاهیم مدیریت دانش و تلاش آنها در توسعه آن از اهمیت زیادی برخوردار است. تبدیل شدن دانش به عنصر اصلی قدرت در هزاره سوم، سازمان ها را به سوی استفاده از دانش فردی و جمعی در راستای کسب موفقیت و دست یابی به مزیت رقابتی سوق داده است؛ در این میان، مرکز توسعه تجارت الکترونیک در نقش قطب اقتصادی کشور و از مراکز اصلی صنعتی کشور، تربیت افراد دانش آموخته نقش بسیار مهمی را در پیشرفت روزافزون کشورها برعهده دارند. در عرصه رقابت کنونی اصلی ترین مزیت رقابتی برای سازمان ها توان آنها در مدیریت دانش محسوب می شود و عمده ترین سرمایه آنها دانشی است که به آن دسترسی دارند، سازمان های پیشتاز و پیشرو (مثل مرکز تجارت الکترونیک) که زیر مجموعه بازارهای جهانی است، مدیریت آن زمانی قادر است که در مسیر توسعه گام بردارد، که قادر باشد بیشترین، معتبرترین و به روزترین دانش بشری را در حوزه کسب و کارشان در اختیار بگیرند و از آن در جهت افزایش عملکرد سازمانی خود استفاده کنند. در واقع برای موفق شدن در توسعه مدیریت دانش، غلبه بر موانع و شرایط زمینه ایی از اهمیت ویژه برخوردار است. دومین اقدام جلب تعهد است که، پی ریزی راهبردها و اعمال سیاستهای مدیریتی و مشارکتی و داشتن چشم انداز همه جانبه را تسهیل میکند. مرحله سوم، نهادینه کردن تغییر است که، توسعه شایستگی فردی، توسعه و بالندگی سازمان و توسعه اجتماعی می تواند این مرحله را به تحقق برساند. در راستای عامل مشکلات فردی - سازمانی: یافته ها نشان داد که با توجه به کوچکتر بودن میزان میانگین مولفه عدم توجه بر انگیزش کارکنان (۵/۰۷۹) و عدم انعطاف پذیری سازمانی (۴/۸۰۲) می توان نتیجه گرفت که از نظر کارکنان این مولفه ها در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر نمی برند. در زمینه مولفه عدم توجه بر انگیزش کارکنان و عدم انعطاف پذیری سازمانی، یافته ای پیدا نشد. در تبیین مولفه عدم توجه بر انگیزش کارکنان، می توان چنین استدلال کرد که از آنجا که مدیران منابع انسانی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک که به عنوان یکی از ارکان مهم نظام اقتصادی کشور محسوب می شود، عامل توجه به انگیزش کارکنان، ضروری است. زیرا کارکنان که به عنوان رکن اساسی سازمان محسوب می شوند، اگر در معرض بی انگیزگی و بی میلی قرار بگیرند، به مرور در معرض فرسودگی شغلی قرار می گیرند. بنابراین یک مدیریت منابع انسانی توانمند به منظور قرارگیری در مسیر رشد و توسعه، با بکارگیری شیوه های مناسب می تواند از فرسودگی شغلی این قشر بکاهد و به جای آن انگیزش بالا همراه با رضایت شغلی را در آنها ایجاد نماید. بعلاوه در زمینه مولفه عدم انعطاف پذیری سازمانی نیز با توجه به نتایج یافته ها در مرکز توسعه تجارت الکترونیک در وضعیت مناسبی نیست. در این زمینه نیاز است که سیاستگذاران و مدیران ارشد این مرکز با توجه به تحولات همه جانبه بازار و اقتصاد و تغییر شرایط به صورت ثابته ای، دائما موقعیت خود را در بازار جهانی رصد و خود را با شرایط سازگار و هماهنگ سازند، تا اینکه در مقابل رقبا شکست نخورند و همیشه نبض بازار را بدست داشته باشند. در راستای عامل توسعه فرایندهای اصلاح ساختاری سازمان: یافته ها نشان داد که از نظر کارکنان مرکز توسعه تجارت الکترونیک، مولفه تشکیل کارگروه در سازمان (۴/۷۹۵) در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر نمی برد و از سوی دیگر مولفه ارزیابی چرخه عملکرد کاری (۶/۱۶۰) استفاده از مدیران توانمند (۶/۲۱۱) و الگوگیری از سازمانهای موفق داخلی و خارجی (۶/۸۶۰) این مولفه ها در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر می برند. در راستای مولفه تشکیل کارگروه در سازمان با نتایج پژوهشهای (کریمی و احدی، ۱۴۰۰؛ لی، ۲۰۱۰؛ اکرامی و رجبزاده، ۱۳۹۰؛ کوچران، ۲۰۰۹؛ بولزان و همکاران، ۲۰۲۱؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲) که در این راستا نشان دادند که از جمله فاکتورهای ارتقای شایستگی های مدیران تشکیل گروه می باشد، همخوانی دارد. در تبیین این یافته می توان گفت که بدون شک، برنامه توسعه منابع انسانی بدون اجرای برنامه های مشارکتی و گروهی غیر ممکن است. سازمان زمانی می تواند نسبت به استفاده بهینه از استعدادها و نیروی خلاق امیدوار باشد که مدیریت منابع انسانی نسبت به اهداف و نقش خود در تعیین آن اهداف، شناخت و آگاهی داشته باشند و برای رسیدن به این اهداف، روحیه کار گروهی و مشارکتی را در کل سیستم سازمان نهادینه کنند. در راستای مولفه ارزیابی چرخه عملکرد کاری، با نتایج پژوهش های (کوشکی جهرمی، ۱۴۰۰؛ صالحی عمران و عین خواه، ۱۴۰۰؛ ناصحی فر و همکاران، ۱۳۹۷؛ رضانی اردی و همکاران، ۱۳۹۷؛ قرونه و همکاران، ۱۳۹۷؛ یانگ و لو، ۲۰۲۰؛ اندرو و همکاران، ۲۰۱۷؛ وسلینک و همکاران، ۲۰۱۵) که در این زمینه دریافتند که ارزیابی عملکرد کاری کارکنان در سازمان یکی از فاکتورهای ارتقاء توسعه منابع انسانی در سازمان است، همسو می باشد. در زمینه مولفه استفاده از مدیران توانمند، با نتایج پژوهش های (قاسمیان دستجردی و همکاران، ۱۳۹۸؛ سینا هلمینگا و همکاران، ۲۰۱۹؛ ریگی و رایان، ۲۰۱۸ و بورا و باتولا، ۲۰۱۷) که در این راستا نشان دادند که لازم است همه مدیران دارای دانش و تجربه در بخش کاری خویش بوده، همچنین مدرک دانشگاهی داشته و حداقل به یک زبان زنده دنیا مسلط باشند، همسو می باشد و در زمینه مولفه الگوگیری از سازمانهای موفق داخلی و خارجی، پژوهشی به لحاظ تأیید یا رد این مولفه پیدا نشد. در راستای عامل شایستگی حرفه ای سازمان: یافته ها نشان داد که مولفه تعهد سازمانی (۴/۲۹۸) و انتصابات اثربخش (۴/۲۵۰) از نظر کارکنان مرکز توسعه تجارت الکترونیک این مولفه ها در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر نمی برند و از سوی دیگر مولفه استخدام هدفمند (۶/۸۱۷) این مولفه در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر می برد. در این زمینه استنباط می شود که در مدل سازی شایستگی چارچوبی برای تعریف مهارت ها، دانش و رفتار مورد نیاز یک شغل است. این مدل ها طیف وسیعی از توانایی ها و مهارت های شرکت را برای دستیابی به اهداف سازمانی مورد تجزیه، تحلیل و توصیف قرار می دهد. در این زمینه استنباط می شود که سازمان های موفق از مدل های شایستگی حرفه ای در سیستم شان استفاده می کنند. آنها اهمیت ایجاد چارچوب لازم برای استخدام، آموزش و برنامه ریزی مسیر شغلی را برای کارمندان خود درک و تأکید می کنند. مدل شایستگی حرفه ای نه تنها روند استخدام را برای افراد در بخش منابع انسانی شرکت آسان و کارآمد می کند بلکه دستیابی به مهارت های لازم برای موفقیت در نقش های فعلی و آینده را نیز برای کارمندان آسان می کند.



به همین دلیل است که اجرای مدل شایستگی حرفه ای برای موفقیت و پیشرفت سازمان توسعه تجارت الکترونیک، بسیار مهم است. در راستای مولفه تعهد سازمانی، پژوهشی پیدا نشد. در تبیین مولفه تعهد سازمانی می توان چنین استدلال کرد که یکی از اصلی ترین دغدغه های هر سازمان از جمله مرکز توسعه تجارت الکترونیک، داشتن کارمندی متعهد و با انگیزه است. تخصص و تجربه در کار، اگر چه امری اجتناب ناپذیر محسوب می شود، اما منابع انسانی متعهد ارزشمندترین سرمایه های هر کسب و کاری هستند. از این رو تعهد سازمانی مسئله ای است که امروزه از اهمیت ویژه ای برخوردار است. هر سازمان باید بداند که برای رسیدن به اهداف خود نیاز به ایجاد محیطی تأثیرگذار جهت پرورش کارمندی متعهد دارد. انگیزه و توجه می تواند نقش به سزایی در افزایش تعهد سازمانی داشته باشد. همچنین باید این نکته را یادآور شد که این تعهد باید متقابل باشد؛ یعنی کارکنانی که مدیران متعهدی دارند، از تعهد کاری بالاتری نسبت به سایرین برخوردار هستند. بنابراین مدیران مرکز توسعه تجارت الکترونیک باید به نکات اشاره شده در زمینه تعهد سازمانی کارکنان تلاش بیشتری داشته باشند. در زمینه مولفه انتصابات اثربخش، با نتایج پژوهش ریگی و رایان (۲۰۱۸) که در پژوهشی در زمینه عوامل موثر بر توسعه مدیران، نشان دادند که عواملی از قبیل تفویض اختیار و انتصابات برحسب شایستگی، برطرف کردن نیازهای کارکنان و ارزشهای سازمانی را بر توانمندسازی کارکنان مؤثر می دانند، همسو نمی باشد. همچنین در زمینه مولفه استخدام هدفمند، با نتایج پژوهش (بولزان و همکاران، ۲۰۲۱) که در این زمینه نشان دادند که روش های استخدام و گزینش، نوآوری و خلاقیت در عملکرد و روش های مدیریت سرمایه انسانی در توسعه شایستگی مدیران و منابع انسانی مؤثر است، همسو می باشد. در زمینه مولفه استخدام هدفمند چنین استدلال می شود که استخدام کارکنان مرکز توسعه تجارت الکترونیک، یک فرایند مهم و در عین حال پیچیده برای هر سازمان است. افرادی که استخدام می شوند، همان افرادی هستند که مسئول مشارکت و پیشبرد آینده شرکت خواهند بود. اما مدیران نباید فراموش کنند که فرایند استخدام با به کارگیری موثر روش های استخدام کارکنان و درک درست شاخص های جذب نیروی کارآمد، می تواند بیشتر از چالش برانگیز بودن، سودمند باشد. در پژوهش حاضر، یافته ها نشان داد که این شاخص در وضعیت مناسبی است.

#### محدودیت های پژوهش

۱. تحقیق حاضر از دیدگاه کارکنان مرکز توسعه تجارت الکترونیک وزارت صنعت، معدن و تجارت انجام شده و باید به نظر کارکنان در سازمانهای دیگر و یا در شهرها و استانهای دیگر با احتیاط تعمیم داد.
۲. از مهم ترین محدودیت های این پژوهش، که از ویژگی های خاص علوم انسانی است، تأثیر متغیرهایی است که کنترل آنها از دسترس پژوهشگر خارج است.
۳. ابزار اطلاعات در پژوهش حاضر، به پرسشنامه محدود شد که ممکن بود با استفاده از ابزارهایی مثل مشاهده، نتایج دیگری بدست می آمد.
۴. از مهم ترین محدودیت های این پژوهش این بود که در مدل تدوین شده ی پژوهش حاضر، به عوامل و مؤلفه های ذکر شده محدود شد و ممکن است از دیدگاه صاحب نظران دیگر در آینده به عوامل و مؤلفه های دیگری برسند.

#### پیشنهادات کاربردی

با توجه به یافته های به دست آمده پیشنهادات زیر در راستای رسیدن به توسعه منابع انسانی بر مبنای مولفه های شایستگی در مرکز توسعه تجارت الکترونیک وزارت صنعت، معدن و تجارت ارائه می شود؛

در پژوهش حاضر مشخص شد که مولفه تأکید بر آموزش کارکنان با ضریب (۴/۸۶۵) از نظر کارکنان مرکز توسعه تجارت الکترونیک در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر نمی برد. لذا با توجه به ضرورت موضوع آموزش کارکنان در سازمان به منظور بهبود مهارتها، دانش و ارتقاء اعتماد و عملکرد و کارآمدتر شدن آنها و کاهش نرخ استعفا در برابر استخدام پیشنهاد می شود که مرکز با برگزاری کلاسهای آموزش های قبل و حین خدمت مهارتهای تخصصی و مهارتهای نرم و سخت نیروها را در زمینه آشنایی با ساختارهای شبکه، ویرایش داده در پایگاه های داده، ساخت شبکه های گسترده و غیره تقویت نماید.

در زمینه مولفه ایجاد وحدت رویه در سازمان با ضریب (۴/۷۹۵) از نظر کارکنان توسعه تجارت الکترونیک در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر نمی برد. لذا به کارکنان این سازمان پیشنهاد می شود که در پایان یک روز کاری گزارش کار روزانه خود را به مدیر تحویل دهند. به مدیران پیشنهاد می شود در زمینه اطلاع رسانی و هماهنگی در مراحل اولیه استخدام کارکنان را بسیار دقت کنند. همچنین در فراهم کردن زمینه ارتباط مستقیم چهره به چهره، بحث شخصی، حل و فصل اختلافات، تبادل نظر بین پرسنل، تلاش کنند.

در پژوهش حاضر مشخص شد که مولفه عدم توجه بر انگیزش کارکنان با ضریب (۵/۰۷۹) از نظر کارکنان مرکز توسعه تجارت الکترونیک این مولفه در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر نمی برند، لذا به مدیران این مرکز پیشنهاد می شود که در رابطه با افزایش انگیزش کارکنان جو سازمان را مهیا سازند. مثلاً کارکنان را در تصمیم گیریهای سازمان مشارکت دهند. جو همکاری و مشارکت را ایجاد نمایند و عدالت را برقرار نمایند.

در پژوهش حاضر مشخص شد که مولفه عدم انعطاف پذیری سازمانی با ضریب (۴/۸۰۲) از نظر کارکنان مرکز توسعه تجارت الکترونیک این مولفه در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر نمی برند. لذا به مدیران این سازمان پیشنهاد می شود، به منظور هماهنگی با تغییر و تحولات سیاسی و اقتصادی و پیروزی در مقابل رقبا به ایجاد یک ساختار مناسب برای حمایت از کار تیمی؛ ایجاد فرهنگ و جو مناسب برای به اشتراک گذاشتن دانش؛ استفاده از

ساختارهای پیشرفته و مدرن مثل ساختارهای تیمی و پروژه‌ای در سازمان و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای ساده سازی دستیابی به اطلاعات در سازمان پیشنهاد می‌گردد.

از نظر کارکنان مرکز توسعه تجارت الکترونیک مولفه تشکیل کارگروه در سازمان با ضریب (۴/۷۹۵) در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر نمی‌برد، لذا به مدیران این مرکز پیشنهاد می‌شود که با تشکیل گروه های کاری مختلف منابع انسانی که با قرارگیری در آنها هویت شان در سازمان مشخص شده و بستر تلاش و همکاری های گروهی در آنها تقویت می‌گردد، اقدام نمایند. تا به این ترتیب تعارضات موجود در میان عناصر سازمان به وسیله عضویت در گروه کاهش یافته و انگیزه همکاری، همدلی و همزیستی میان کارکنان و مدیران رده های مختلف سازمان تقویت شود. بنا بر یافته های تحقیق حاضر مولفه تعهد سازمانی با ضریب (۴/۲۹۸) از نظر کارکنان مرکز توسعه تجارت الکترونیک، در حال حاضر در وضعیت مطلوب بسر نمی‌برند. لذا در این زمینه پیشنهاد می‌شود که به منظور ارتقاء سطح تعهد سازمانی در این مرکز به افزایش انگیزه کارکنان اقدام نمایند. این انگیزه از طریق ارتقاء کیفیت روابط بین کارکنان، ترفیع و تشویق های به جا صورت گیرد.

## References

- Abbaspour, Abbas. Rahimian, Hamid. Delaware, Ali. Ghiashi Nadushan, Saeed. Hashemian, Fakhalsadat. (2016). Development of managers of National Gas Company of Iran based on competency model. Educational Psychology Quarterly. Allameh Tabatabai University, 13th year, number 43, pp. 72-59.
- Ahmadbeiki, Alireza; Ahmadi, Massoud; Jamani, Farshideh. (1400). Designing a comprehensive model of a sustainable human resource management system in line with the development of the automotive industry, Industrial Technology Development Quarterly, No. 43, pp. 37-48.
- Andreou, P., Karasamani, L., Louca, C., Ehrlich, D. (2017). The impact of managerial ability on crisisperiod corporate investment. Journal of Business Research, 8(2), 107-122.
- Asghari Sarem, A., Danaee Fard, H, Fani, A. A. & Gholipor, A. (2016). Understanding the Role of Organizational Storytelling in HRD: A Literature review. Journal of Public Administration, 8 (1), 181-218. (in Persian)
- Asgharisarem, Ali; Danaeifard, Hassan; Qolipour, Arin; Fani, Ali Asghar. (2016). Public Administration Journal, School of Management, University of Tehran, Volume 9, Number 1. pp. 137-168.
- Banmairuroy, Wisanut. Taweesak Kritjaroen, Winai Homsombat (2022). The effect of human resource development competencies on innovation and sustainable competition of the organization. Asia Pacific Management Review 27(2022). PP 200-209.
- Bolzan, Leandro .Rezende, Paul Blackwell, Juliano Denicol , Siegrid Guillaumon. (2021). Main competencies to manage complex defence projects. journal homepage: www.sciencedirect.com/journal/project-leadership-and society. 2(2021) PP 1-13.
- Borra, S. R., & Bathula, R. B. (2017). The Role of Education In Human Resource Development: Issue and Challanges. International Journal of Multidisciplinary Educational Research, 6, 84-90.
- Chen, J. J. L. (2007). How the academic support of parents, teachers, and peers contributes to a student's achievement: The case of Hong Kong. Edwin Millen Press.
- Corlett, S., Coupland, C., Hallier, J., McInnes, P., & Summers, J. (2018). Identity as a Foundation for Human Resource Development. Boston Publication: Boston.
- Dermol, V., & Čater, T. (2013). The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance, Personnel Review, 42 (3), 324 – 348.
- Dijkstra, A. B., Geijsel, F., Ledoux, G., Van der Veen, I., & Ten Dam, G. (2015). Effects of school quality, school citizenship policy, and student body composition on the acquisition of citizenship competences in the final year of primary education. School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice, 26 (4), 524-553.
- Endish, Ali; Abdullahi, Bijan; Jafari Nia, Saeed; Hasanpour, Akbar (2018) "Designing a model for the development of human resource strategies based on human resource risk management", Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS), 11th year, number 1, serial number, 35, pp. 100- 75.
- Farzad Nia, Farzaneh; Safai Mohd, Saeed; Ali Asgari, Majid; Qaidi, Yahya (2016). Providing a framework for training and development of human resources in Iran's complex projects, Scientific-Research Quarterly of Human Resource Management in the Oil Industry, 7th year, Shamadeh 8, pp. 132-146.
- Gegenfurtner, A. (2011). Motivation and transfer in professional training: a meta-analysis of the moderating effects of knowledge type, instruction, and assessment conditions, Educational Research Review, 6 (3), 153-168.

- Hashemiah Anarki, Mohammad; Qolipour, Arin; Amiri, Mojtabi; Babaei Zakleiki, Mohammad Ali (1400). Designing the competency framework of employees based on the organization's strategies, Public Administration Scientific Research Quarterly, Volume 13, Number 1, pp. 29-58.
- Haslinda, A. (2009). Definitions of HRD: Key Concepts from a National and International Context European Journal of Social Sciences. Volume 10, Al Damoe, F.M., Hamid, K. & Sharif, M. (2017). "The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the Libyan public sector", Journal of Management Development, 36 (5), 1-24.
- Hosseini, Mirqasem and Nasr, Ahmadreza (2011). Validation of higher education in the third millennium based on curriculum. Journal of Higher Education, 5 (17), pp. 13-47.
- Islamic, Andisheh (1401). Improving the quality of human resources of health and treatment centers based on the competency model: a systematic review, the fourth national conference of interdisciplinary research in management and medical sciences, July 26, pp. 1-8.
- Ismailnia, Mezhgan; Kohestani, Hossein Ali; Beshen, Ali and Nodehi, Hassan. (1396). Presenting the excellence model of virtual education in Farhangian University in line with the development of human resources (qualitative study), quarterly journal of education and human resources development, fourth year, number 15, pp. 83-108.
- Jamshidian, Mohammad Amin and Jamshidian, Zahra. (1400). The impact of human resource management measures on human resource results with an emphasis on the mediating role of organizational climate in the Central Road and Urban Development Department. Science and Engineering Elite Magazine, Volume 6, Number 1, pp. 84-95.
- Karimi, Manouchehr and Ahmadi, Seyyed Ali Akbar. (1400). Presenting a specific competency model for university professors. Scientific journal of education and evaluation, year 14, number 53, pp. 159-180.
- Koroneh, Daud, Sanaipour, Fatemeh, Emami, Kobri. (1397). Human resource training and development as an academic discipline: past experiences and future prospects. Human Resources Education and Development Quarterly, 5th year, No. 19, pp. 29-54.
- Koshki Jahormi, Alireza (1400). Identifying the competencies of human resource managers to succeed in the Corona crisis with a digital business approach, scientific quarterly journal of resource management in the police force, ninth year, number 1, pp. 207-238.
- Li, L., Hallinger, P., & Walker, A. (2016). Exploring the mediating effects of trust on principal leadership and teacher professional learning in Hong Kong primary schools. Educational Management Administration & Leadership, 44(1), 20-42.
- Maleki, Majid; Hassanvand, Shahram. (1400). Designing a model of human resources competencies to realize the second step of the revolution, scientific quarterly of marine science education, volume 8, number 25, pp. 106-117.
- Mohammadi, Mohammad and Laali, Fatemeh (1400). Review and review of the book Human Resource Management in Government Organizations, Critical Research Journal of Humanities Texts and Programs, Research Journal of Humanities and Cultural Studies, Scientific Monthly, Year 21, Number 3, pp. 335-355 .
- Mufleh Alsrhid, A. M. (2012). Analytical study of the professional competencies of university professor in the Arab world. Research on Humanities and Social Sciences, 2(10): 28-43.
- Nabavi, M., Amin Beidokhti, A., Jafari, S., (2018). The Mediating Role of Collaborative Learning in the Relationship of Faculty Members "Teaching and Professional Competence with Students' Academic Achievements. Journal of Educational Sciences Shahid Chamran University of Ahvaz, 6(1), 145-164. [Persian]
- Nanayakkara, N.W.O.K.D.S.P., (2020), Impact of Electronic Human Resource Management on Employee Job Performance: A Conceptual Review, GSJ, Volume 8, Issue 9, pp 84-98. 47.
- Nashifar, Vahid; Amiri, Maqsood and Mubarak Abadine, Hoshang (2017). Human resources development components of small and medium organizations to achieve better performance, Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS), 10th year, number 3 (serial number 33), pp. 100-75.
- Ragan, L. C., Bigatel, P. M., & Dillon, J. M. (2014). From research to practice: towards an integrated and comprehensive faculty development program. Journal of Asynchronous Learning Network, 16(5), 71-86.

- Ramezani Erdi, Imran. Zarei Zawarki, Ismail. Nili, Mohammadreza. Aliabadi, Khadijah. (2017). Design and evaluation of professional leadership competencies and development of electronic training while serving employees in executive bodies. *Educational Measurement Quarterly*, Allameh Tabatabai University, ninth year, issue 34, pp. 173-194.
- Rauch, F., & Steiner, R. (2013). Competences for education for sustainable development in teacher education. *CEPS Journal: Center for Educational Policy Studies Journal*, 3(1), 9.
- Rhee, J., Zhao, X., and Kim, C. (2014). Effects of HRM Practices on Chinese Firms' Organisational Performance: The Moderating Effect of CEO Support. *Asian Social Science Journal*, 10(13), 210-221.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133.
- Salehi Imran, Ibrahim; Ain Khah, Farnaz (1400). Designing a competency development model for the field of civil engineering according to the needs of the labor market, *Iranian Engineering Education Quarterly*, twenty-third year, number 89, spring 1400, pp. 19-41.
- Salehi Omran, E. & Eikhah, F. (2020), Skills training, human capital development and employment, Presented at 7th National Conference Of Training & Human Capital Development, 27-28 January 2020.
- Seyed Javadin, Seyed Reza. (2013). *Human resource management and employee affairs*, 8th edition, Tehran: Negah Danesh.
- Shankha Shuvra Misraa , Piyali Ghosh.(2022). Investigating the components of managerial and human resource competencies for union officials in India: Key to union effectiveness. journal homepage: [www.elsevier.com/locate/iimb](http://www.elsevier.com/locate/iimb). available at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). Received 8 April 2020; revised form 10 September 2021; accepted 10 June 2022; Available online 15 June 2022 PP 130-142.
- Shokrani, Elham; Broumand, Mohammadreza and Khodayari, Abbas. (1400). Designing and explaining the framework for determining job focal competence in professional athletes, *Scientific Quarterly of Strategic Studies of Sports and Adolescents*, No. 51, pp. 294-307.
- Shyr, W. J. (2017). Developing the Principal Technology Leadership Competency Indicators for Technical High Schools in K-12 in Taiwan. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), 2085-2093.
- Stewart, Greg L. and Brown, Kenneth J. (2013). *Human resource management linking strategy and action*. Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Marjan Fayazi. Tehran: Mahkame Publications, fifth edition.
- Subramaniam, c., Shamsudin, F. M., & Ibrahim, H. (2011). Linking human resource practices and organizational performance evidence from small and medium organizational in Malaysia. *Journal pengurusan*, 23, 27-37.
- Yang, J.; Lew, JY.; (2020) "Implementing Sustainable Human Resources Practices: Leadership Style Matters", *Sustainability*, Vol. 12, Issue 5, p. 1794, 2020.
- Zhang, L.; Guo, X.; Lei, Z.; Lim, MK.; (2019). "Social Network Analysis of Sustainable Human Resource Management from the Employee Training's Perspective", *Sustainability*, Vol. 11, Issue 2, p. 380.