

ارائه الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار

حسین محمدقاسمی^۱

سامره شجاعی*^۲

محمدباقر گرجی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۳)

چکیده

یکی از جنبه های ارزش آفرینی در حوزه منابع انسانی توجه و تمرکز بر شایسته محوری سرمایه انسانی است تا بتوان از آن طریق بر موفقیت سازمان کمک کرد. هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار است که در این تحقیق با استفاده از نظرات اساتید دانشگاهی و خبرگان منابع انسانی در شرکت گاز الگویی مطلوب با روش ترکیبی اکتشافی تدوین گردید. و با دو شاخص ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب، پایایی ابزارهای اندازه گیری و با استفاده از شاخص میانگین و واریانس روایی همگرایی ابزارهای اندازه گیری و تایید شد. که طبق یافته های تحقیق هفت عامل شامل فردی، شایستگی های معنوی، مهارت های مدیریتی، مدیریت مشارکتی، ارزش آفرینی منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، پایبندی به قوانین بعنوان ابعاد اصلی مدل شناسایی شدند از هفت عامل شناسایی شده مدل پایبندی به قوانین، مدیریت منابع انسانی و ارزش آفرینی منابع انسانی در سطح اول قرار گرفتند که همانند سنگ زیربنای مدل عمل می کنند که معنویت در محیط کار باید از این متغیرها شروع و به سایر متغیرها سرایت کند. این سه عامل ها دارای ارتباط متقابل با یکدیگر هستند. برای تدوین مدل از نرم افزار AMOS استفاده شده است.

کلیدواژه ها: معنویت در محیط کار، ارزش آفرینی منابع انسانی و شایستگی های معنوی

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران. h.mghasemi@yahoo.com

۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران. (نویسنده مسئول).
Shojaei@aliabadiu.ac.ir

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.
Gorji@aliabadiu.ac.ir

مقدمه

حرکت دولت‌ها در جهت توسعه شایستگی‌های مدیران از آن‌جا آغاز می‌شود که نقش جدید حاکمیت به عنوان بزرگترین کارآفرین و هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه شناخته شده است از نظر زاهدی و شیخ دولت‌های موفق، دولت‌هایی هستند که بتوانند بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب نمایند، پرورش دهند و از خدمات آنها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده نمایند (۲۶). از نظر تراکوف^۱ و همکاران مدل‌های شایستگی تأثیر زیادی بر توسعه نیروی کار دارد زیرا برای سنجش افراد، بدون وجود استانداردها، نیازها و اهداف آموزشی را نمی‌توان به درستی شناسایی کرد، شکاف‌های عملکردی نمی‌تواند اندازه‌گیری شود و برنامه‌های آموزشی ممکن است به طور مناسب پاسخگوی نیازهای عملکرد واقعی نباشد (۲۳).

چاو^۲ و همکاران با بررسی ادبیات شایستگی ادعا می‌کنند که سه عامل اصلی در توسعه مدل شایستگی شامل شایستگی محوری، شایستگی مدیریت، شایستگی تخصصی هستند که در توسعه مدل شایستگی برای بخش خدماتی نقشی کلیدی ایفا می‌نمایند (۴). یک سازمان بدلیل چالش‌های پیش‌رو به مدیرانی نیاز دارد که بیش از پیش قابل‌تر و شایسته‌تر باشند. از نظر کوئین^۳ و هیلمر^۴ قدرت اقتصادی و توان تولیدی سازمان‌های مدرن به جای دارایی‌های فیزیکی، مرهون توانمندی فکری و خدماتی آنهاست (۱۹). در این میان شایستگی مدیران سازمان به عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است (۱).

الگوهای شایستگی، نقش حیاتی در کلیه فرایندهای نظام مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کنند. شایستگی‌ها می‌توانند با ارزش‌های استراتژیک یک شرکت ارتباط داده شده و آنها را ارتقا دهند. از نظر نیتن^۵، ارتباط شایستگی‌های مربوط به شغل و فعالیت‌ها و اهداف سازمانی، خط روشنی را میان فرد و عملکرد تیم و موفقیت سازمانی فراهم می‌سازد (۱۷). الریچ^۶ و همکاران ادعا می‌کنند که راه حرفه‌گرایی منابع انسانی از طریق تعریف و کسب شایستگی است آنها اظهار می‌کنند که این کار در طی دهه ۱۹۹۰ در ایالات متحده و کشورهای اروپایی در سطح وسیعی انجام شده است (۲۴).

با توجه به کارایی پایین سازمان‌های کشور بویژه سازمان‌های دولتی و بهره‌وری پایین منابع انسانی در سازمان‌ها، سیاست‌های کلی نظام اداری در مجمع تشخیص مصلحت نظام بررسی و تصویب شد و

^۱ - Traicoff

^۲ - Chao

^۳ - Quinn

^۴ - Hilmer

^۵ - Nitin

^۶ - Ulrich

سپس توسط مقام معظم رهبری بسوی تحولی بنیادی در ساختار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی برای تحقق چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ در سال ۱۳۸۸ ابلاغ گردید. که عدالت محوری، شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری مبتنی بر اخلاق اسلامی، اثربخشی برنامه‌ها و دانش‌گرایی شاکله اصلی آن را نشان می‌دهد. بنابراین تعریف و تعیین دقیق شایستگی‌های مدیران منابع انسانی یکی از پیش زمینه‌های مهم استقرار سیاست‌های کلی نظام اداری کشور است. بنابراین، مساله اصلی این پژوهش نبود الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار می باشد.

در مسیر تعالی منابع انسانی و همزمان با تغییرات محیط درونی و بیرونی کسب و کار، توجه به شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بویژه در بخش دولتی که دامنه تصمیم‌ها و اقدامات آن‌ها مستقیم و غیر مستقیم بر تمامی آحاد جامعه تاثیرگذار است ضرورت و اهمیت آن را مضاعف می‌کند. با توجه به افزایش انتظارات از بخش عمومی، تمرکز بر رویکردهای نوین در عرصه مدیریت منابع انسانی همچون بنیان نهان رویکرد مدیریتی مبتنی بر شایستگی، ضرورت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی به شهروندان از طریق بکارگیری شایستگان در سطح کارکنان و مدیران، استقرار فرآیندهای شایسته‌سالاری، و توجه به پرورش رهبران شایسته در بخش عمومی و همچنین همسویی با برنامه چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ که شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری مبتنی بر اخلاق اسلامی را مطرح می‌نماید ضرورت نیاز به یک مدل جامع شایستگی مدیران منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر معنویت در محیط کار بویژه در شرکت گاز احساس می‌شود. بنابر این هدف از انجام پژوهش، طراحی و ارائه مدل شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار است. لذا سوالاتی که در این تحقیق بدنبال پاسخگویی به آن‌ها هستیم عبارت است از: ساختاری روابط بین متغیرهای شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار چگونه است؟ برازش مدل نهایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار چگونه است؟ الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار چگونه است؟

امروزه احساس رضایت در شغلی، اعتماد و اخلاق‌کاری در اکثر محیط‌های کاری کم‌رنگ و نایاب شده است. بسیاری از اقدامات سازمان‌ها برای تغییر و بهبود در دهه اخیر از قبیل کوچک‌سازی، مهندسی مجدد، تعلیق، اخراج از کار و ... موجب تضعیف روحیه و نوعی سردرگمی معنوی کارکنان شده است. در واقع این اقدامات که مبتنی بر پارادایم عقلایی مدرن بوده‌اند، نتوانسته‌اند خواسته‌های کارکنان را برآورده سازند. گریگوری پیرس، مدیر یک انتشاراتی و مؤسس سازمان «رهبران کسب و کار برای کمال، اخلاق و عدالت» بیان می‌کند: «ما اغلب زمان زیادی را برای کار کردن صرف می‌کنیم. شرم آور است اگر خدا را در آنجا نیابیم». از آنجاییکه خداوند متعال انسان را اشرف مخلوقات نامیده و از روح خویش بر آن

دمیده و او را خلیفه خود بر روز زمین نام نهاده است معنویت در انسان یعنی طی کردن مراحل رشد شخصی، عزت نفس، رضایت و خود شکوفایی است معنویت در محیط کار با انگیزه های مادی و اقتصادی، فیزیکی و پست و مقام و قدرت ایجاد نمی شود بلکه با کمال انسان شکل می گیرد و یک پتانسیل و نیروی بالقوه در درون انسان هست در صورتیکه به مرحله بالفعل برسد باعث می شود که هر فرد منافع سازمان خود را بر منافع شخصی و زودگذر خود ترجیح داده و از معنویت در کارش برای آن مایه بگذارد و موفقیت سازمان را موفقیت خود بداند و به محیط کاری خود صرفاً بعنوان محل کار نگاه نکرده، بلکه به ارزش‌ها، باورها، ارتباطات و رفتارهای آن تعصب و عشق ورزد.

لذا از آنجا که طبق نتایج تحقیق میتروف و دنتون که نتیجه گرفتند معنویت در محیط کار قابل مدیریت کردن است پس می توان با طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار و با شناسایی و تعیین ابعاد آن و با استفاده از آن الگوی در سازمان‌ها به انتخاب و پرورش مدیران لایق منابع انسانی با رویکرد معنویت در محیط کار کمک شایانی کرد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در راستای مبانی نظری پژوهش می توان گفت معنویت در محیط کار در اوایل دهه ۱۹۹۰ متولد شد. معنویت در کار، پرورش حساسیت و مراقبت در برقراری چهار نوع ارتباط موثر یک فرد نسبت به حضور و برقراری ارتباط با نیروی برتر (خدا)، نسبت به خویشتن، نسبت به همکاران، نسبت به محیط کاری و طبیعی است. با در نظر گرفتن افزایش قابل ملاحظه توجهات به معنویت در محیط کار، پرسش اصلی این است که معنویت در محیط کار چه معنایی دارد؟ معنویت برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد و بنابراین تعاریف زیادی در ادبیات این موضوع وجود دارد که ناشی از وجود دیدگاه‌های متفاوت می باشد. میتروف^۱ و دنتون^۲ معنویت را تمایل به جستجوی هدف نهایی در زندگی و زیستن بر اساس این هدف تعریف می کنند (۱۴).

در تعریفی دیگر کاواناگ^۳، معنویت به عنوان انرژی، معنا، هدف و آگاهی در زندگی است (۳). به زعم امام خمینی ره معنویت مجموعه صفات و اعمالی است که شور و جاذبه قوی و شدید و در عین حال منطقی و صحیح را در انسان به وجود می آورد تا او را در سیر به سوی خدای یگانه و محبوب عالم به طور اعجاب آوری پیش ببرد (۱۲). به نظر معصومی به طور کلی می توان معنویت در رویکرد اسلامی را مجموعه صفات و اعمال مطابق با فطرت و مبتنی بر دین و مذهب دانست که با هدف تعالی و کمال

^۱ - Mitroff

^۲ - Denton

^۳ - Cavanagh

انسان به صورت منطقی و عقلایی و در نظر گرفتن تمامی جوانب زندگی بشر در جهت قرب الهی تدوین شده است (۱۳). مایرز^۱ نیز معنویت در کار، نیرویی الهام بخش و برانگیزاننده جهت جستجوی مداوم برای یافتن هدف و معنا در زندگی کاری، درک عمیق و ژرفا از ارزش کار، زندگی، پهنآوری عالم هستی، موجودات محیط طبیعی و نظام باور شخصی می باشد (۱۵).

اما نکته مهم اینجاست که استفاده از مدیران کارآمد در این عرصه باعث رشد و اعتلای کلیه ابعاد منابع انسانی می شود بنابراین، احصای شایستگی های مورد نیاز مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت متناسب با شرایط جدید و الزامات بومی و فرهنگی، به ویژه تمرکز بر شایستگی های هوشی - باعث تقویت مهارت های رهبری مدیران می گردد. توجه به پرورش رهبران شایسته در بخش عمومی و... می توان ضرورت مدل جامع مدیریت شایستگی را در عرصه مدیریت منابع انسانی به ویژه در بخش دولتی کشور احساس کرد. مدل شایستگی مدیران فراهم کردن وسیله ای برای افراد است تا بتوانند از آن برای توسعه خود استفاده کنند، یک چارچوب رهبری را مشخص می کند که افراد بتوانند مورد استفاده قرار دهند تا به آن ها در توسعه و فهم اثربخشی و کارایی رهبری کمک کند.

در خصوص مدل های شایستگی مطالعات متعدد خارجی و داخلی انجام گرفته است کاراکاس^۲، در تحقیق خود با عنوان مدل لنگرهای ۹ گانه معنویت نشان دادند در مدل مبتنی بر لنگرهای معنویت، مدلی چند بعدی از سبک های رهبری و تفاوت های فردی را به عنوان قطب نمای جدید ارزش های رهبری در قرن ۲۱ ارائه نمودند که می تواند فراهم آورنده دیدگاه های مفیدی برای مدیران و دست اندرکاران در زمینه رهبری با در نظر داشتن مفهوم معنویت در محیط کار باشد (۱۰). از دیگر مدل های بارز در زمینه شایستگی مدیریتی می توان به چارچوب توسعه شایستگی مدیر پروژه PMBOK اشاره کرد.

بنابراین، با توجه به تعیین شاخص های شایستگی های جهان مدیریت پروژه (رویکردی جهانی به شایستگی مدیریت پروژه در سال ۱۹۹۸) و واحدهای شایستگی و مجموعه های مندرج در ساختار شایستگی های شخصی مدیریت پروژه، ابعاد شایستگی موفقیت و اقدام، شایستگی اثربخشی شخصی، شایستگی تأثیر و نفوذ، شایستگی مدیریتی، شایستگی شناختی و شایستگی کمک رسانی و خدمات انسانی مطرح است که شایستگی مدیریتی در کنار دیگر شایستگی ها در نظر گرفته شده است.

زارعی متین و همکارانش، در پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی مدیران که در سازمان های فرهنگی کشور انجام دادند که بر اساس یافته های نهایی پژوهش، سه شایستگی محوری (منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی و هوش نرم)، هشت شایستگی اصلی و ۲۳ شایستگی فرعی را شناسایی و تدوین کرده اند

^۱ -Myers

^۲ - Karakas

(۲۷). پورعابدی و همکارانش نیز در پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی چند بعدی مدیران و کارکنان، با استفاده از روش ترکیبی (استفاده از پرسشنامه، بررسی مستندات و مصاحبه عمیق با مدیران)، اقدام و تدوین مدل شایستگی سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی را انجام داده‌اند که طبق یافته‌ها فهرست اولیه شایستگی‌ها در چهار لایه اصلی شایستگی‌های محوری و پایه، شایستگی‌های مدیریت، شایستگی‌های فنی و حوزه عمومی ICT و شایستگی‌های فنی حوزه رگلاتوری دسته بندی شده اند (۱۸). اسکورکوا^۱ با "ارائه مدل شایستگی مدیریتی کل‌گرا"، سه رکن اساسی توانایی دانشی، مهارت‌های کاربردی و بلوغ اجتماعی را شناسایی و مولفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با آن را بیان نمود (۲۰). اسلامیان و همکاران، با "طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی با تاکید بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی"، چهار بعد مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی با تاکید بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی شناسی کردند که عبارتند از: مدیریت بازاریابی پویا، ظرفیت‌سازی مقاومتی، تفکر سیستمی و مدیریت جهادی که این ابعاد شامل ۱۹ مولفه و ۶۴ شاخص می‌باشند (۹). کارت اونز^۲ و همکاران در سال ۲۰۰۳ مدلی ارائه کردند که به مدل مثلث شایستگی‌ها معروف است. در این مدل شایستگی‌ها چهار عنوان اصلی به نام‌های شایستگی‌های کسب و کار و استراتژیک، قابلیت فردی، مهارت‌های منابع انسانی و مهارت‌های فرایند تغییر و فرهنگ، در درون یک مثلث ارائه می‌شود که هر کدام دارای زیر مجموعه‌های مشتری‌محوری، تجزیه و تحلیل استراتژیک، خود آگاهی، مشارکت، روابط کار، مدیریت تعارض، طراحی سازمانی و مدیریت پروژه می‌باشد (۲۲). مدل گیبرسون^۳ در قالب شش عنوان کلی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های عمومی کسب و کار، شایستگی‌های ریاضی، شایستگی‌های تنوع و شایستگی‌های قانونی - اخلاقی مدل را عرضه می‌کند (۶).

روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای است. و نوع گردآوری داده‌ها از نوع میدانی که با رویکرد پژوهش‌های آمیخته از داده‌های کیفی و کمی بهره می‌گیرد. این تحقیق از نوع مطالعات توصیفی - پیمایشی بوده و در گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود. بخش کیفی این مطالعه براساس دیدگاه ۱۰ نفر از خبرگان شامل مدیران منابع انسانی شرکت گاز و اساتید دانشگاه انجام شده است. از نظر جنسیت ۶ نفر مرد و ۴ نفر نیز زن بوده و درصد جنسیت این پاسخ دهندگان ۶۰٪ مرد و ۴۰٪ زن بودند. از نظر سنی ۱ نفر کمتر از ۳۵ سال سن، ۵ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۴ نفر نیز بالای ۴۵ سال دارند. و از نظر تحصیلات،

^۱ -Skorkova

^۲ -Owenz

^۳ - Giberson

۳ نفر از خبرگان تحصیلات کارشناسی ارشد داشته و ۷ نفر تحصیلات دکتری دارند بعبارتی ۳۰٪ کارشناسی ارشد و ۷۰٪ دارای تحصیلات دکتری بودند و در نهایت ۶ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۴ نفر نیز بالای ۲۰ سال تجربه کاری داشتند. همچنین در بخشی کمی، از دیدگاه ۲۰۰ نفر از افراد باتجربه شرکت گاز استفاده شده است. که ۱۸۰ پرسشنامه مورد قبول و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. که درصد جنسیت این پاسخ دهندگان ۹۲٪ مرد و ۸٪ زن بودند و درصد تحصیلات پاسخ دهندگان بخش کمی ۷۲٪ کارشناسی، ۲۵٪ کارشناسی ارشد و ۳٪ دارای تحصیلات دکتری بودند.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

هدف از انجام پژوهش، طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار است. با مرور گسترده ادبیات ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های مربوطه مطالعه بعمل آمد. و بر اساس این مطالعات و مصاحبه‌های انجام گرفته با خبرگان در زمینه شایستگی مدیران منابع انسانی و معنویت در محیط کار، تعداد ۴۹ مولفه در زمینه شایستگی مدیران منابع انسانی و تعداد ۷۰ مولفه در زمینه معنویت در محیط شناسایی شدند. برای حذف اثر مشکلات احتمالی ناشی از تعاریف نزدیک و هم پوشانی برخی از موارد و رسیدن به فهرست کوچک تر اما مورد توافق خبرگان از روش کیوسرت (Q-Sort) استفاده گردید. و جهت نظرخواهی به خبرگان ارائه گردید.

از این رو ابتدا فهرستی از ۱۱۹ عامل شناسایی شده در صفحه گسترده اکسل تهیه شد سپس از ۱۰ نفر از خبرگان حوزه پژوهش که شامل اساتید دانشگاهی و مدیران منابع انسانی در شرکت گاز درخواست شد تا مشخص کنند که آیا از نظر ایشان هر یک از ۱۱۹ مورد مولفه می‌توانند به عنوان، شاخص ارائه الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار شناخته شوند یا خیر، در نتیجه از ۱۱۹ مورد ارزیابی، ۹۵ مولفه با توافق بالای خبرگان تعیین شدند.

پس از شناسایی، جهت دستیابی به اجماع نظر خبرگان در مورد صحت مراحل شناسایی شده از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. بدین صورت که پرسشنامه‌ای بسته بر مبنای نتایج تحلیل محتوا و با به کارگیری طیف لیکرت تدوین و برای تعیین میزان اهمیت هر یک از مراحل شناسایی شده در اختیار خبرگان قرار گرفت. سپس طبق مراحل انجام تحقیق با استفاده از نظر خبرگان به غربال‌سازی اولیه مولفه‌ها پرداخته شد. در گام بعدی از مراحل انجام تحقیق با استفاده از عوامل و گویه‌های شناسایی شده پرسش‌نامه شماره (۱) طراحی شد و به خبرگان دانشگاهی و خبرگان منابع انسانی شرکت گاز ارائه گردید و پس از جمع بندی پرسشنامه شماره (۱)، بمنظور اولویت بندی مولفه‌های شایستگی مدیران منابع انسانی و همچنین معنویت در محیط کار پرسشنامه شماره (۲) جهت اولویت بندی مولفه‌ها و

رسیدن به مرحله اشباع به خبرنگاران دانشگاهی و خبرنگاران منابع انسانی شرکت گاز ارائه گردید و در نهایت مطابق نظر خبرنگاران جامعه آماری اشباع حاصل گردید. تا شاخص ها و مولفه های مربوطه مشخص شود، که در نهایت مؤلفه های اصلی خروجی دلفی فازی عبارت بود از ۴۴ مولفه که در ۷ عامل تعیین گردیدند که ۲۱ مولفه مربوط به شایستگی مدیران منابع انسانی طبق جدول (۱) و ۲۳ مولفه مربوط به معنویت در محیط کار طبق جدول (۲) می باشند که شاخص پرسشنامه تحت تاثیر ۷ عامل زیربنایی قرار دارند که این عامل ها می توانند بیش از ۷۳ درصد از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را توضیح دهند که نتایج حاصل از تحلیل داده های تحقیق حاکی از آن است که از نظر خبرنگاران، شاخص های مولفه های شناسایی شده بر تدوین الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار اثرگذار است.

جدول ۱. مولفه های اصلی شایستگی های مدیران منابع انسانی (منبع: یافته های پژوهشی)

بعد	مولفه
شایستگی مدیران منابع انسانی	انتقاد پذیری
	تعامل و ارتباط
	تفویض اختیار
	سعه صدر
	تفکر منطقی
	امانتداری
	شایسته سالاری
مدیریت زمان	خلاقیت
	مدیریت تغییر
	مدیریت تعارض
مدیریت مشارکتی و کار تیمی	تصمیم گیری
	سازماندهی
	نگرش علمی، آکادمیک
دانش تخصصی منابع انسانی	مهارت های منابع انسانی
	مهارت های فردی

جدول ۲. مولفه های معنویت در محیط کار (منبع: یافته های پژوهشی)

بعد	مولفه
معنویت در محیط کار	فرا تر از خود
	احترام و درک متقابل
	صداقت
	روحیه خدمتگزاری
	رهبری متعالی
	ولایت پذیری
	نظارت الهی
	امر به معروف و نهی از منکر
	رفتار مذهبی و عمل
	تعهد سازمانی
مقبولیت در محیط کار	
همسویی ارزش های سازمانی	
تلاش هوشمندانه و آگاهانه	
درک اهمیت کاری	
حس شادی	لذت از کار
	پرهیز از مخاصمه سیاسی
	قانون گرایی
	تامین نیاز مالی
انگیزش و قدردانی	کیفیت کاری
	انگیزش و قدردانی

در تحلیل عاملی از روش مؤلفه‌های اصلی^۱ برای استخراج عامل‌ها استفاده شده است. همان طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود شاخص کفایت نمونه‌گیری کیزر-میر-اولکین^۲ ۰.۸۷۷ بدست آمده است که نشان دهنده آن است که داده‌های تحقیق قابل تقلیل به تعدادی عامل‌های زیربنایی و بنیادی می‌باشد و حجم نمونه نیز در حد کفایت است. همچنین، نتیجه آزمون بارتلت^۳ (۹۹۰۷) که در سطح خطای ۰.۰۱ معنی‌دار است، نشان می‌دهد که بین شاخص‌های داخل عامل همبستگی خوبی وجود دارد.

جدول ۳. شاخص کفایت نمونه‌گیری و ضریب بارتلت (منبع: یافته‌های پژوهشی)

مقدار	شاخص
۰.۸۷۷	شاخص کفایت نمونه‌گیری کیزر-میر-اولکین (KMO)
۹۹۰۷.۴۲۹	آزمون بارتلت
۱۵۴۰	درجه آزادی
۰۰۰.	سطح معناداری

در این تحقیق برای تعیین روایی و پایایی سه نوع روایی شامل روایی محتوی، روایی سازه و روایی وابسته به معیار مورد بررسی قرار می‌گیرند که برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. همچنین برای روایی پایایی این پژوهش از پرسشنامه‌های محقق ساخته استفاده شده است که با ارائه آنها به خبرگان و با اصلاح جزئی پرسشنامه نهایی و تدوین شد. در بررسی روایی محتوایی آزمون اولین گام در تعیین روایی آزمون، بررسی روایی محتوایی است. روایی محتوایی به تحلیل منطقی محتوای یک آزمون بستگی داشته و تعیین آن بر اساس قضاوت ذهنی و فردی است. در این روش سوال‌های آزمون در اختیار متخصصان یا برخی از آزمودنی‌ها گذاشته می‌شود و از آنها می‌خواهند که مشخص کنند آیا سوالات آزمون صفت مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند یا خیر و این که آیا سوال‌ها کل محتوای آزمون را در بر می‌گیرد یا خیر. در صورتی که بین افراد مختلف در زمینه روایی آزمون توافق وجود داشته باشد، آن آزمون دارای روایی محتوایی است. روایی محتوایی دو نوع است روایی صوری و منطقی. برای بررسی روایی محتوایی آزمون در این پژوهش از شاخص نسبت روایی محتوایی استفاده شد.

^۱ - Principle Components

^۲ - Kaiser-Meyer-Olkin

^۳ - Bartlett

جدول ۴. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی مرکب عامل های شناسایی شده (منبع: یافته های پژوهشی)

عامل	نام عامل	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب
عامل اول	عوامل فردی	۰/۹۷۴	۰/۹۷۶
عامل دوم	شایستگی های معنوی	۰/۹۰۰	۰/۹۱۲
عامل سوم	مهارت های معنوی	۰/۹۶۸	۰/۹۷۱
عامل چهارم	مدیریتی مشارکتی	۰/۹۶۲	۰/۹۶۶
عامل پنجم	ارزش آفرینی منابع انسانی	۰/۹۴۲	۰/۹۴۹
عامل ششم	مدیریت منابع انسانی	۰/۸۲۱	۰/۸۵۸
عامل هفتم	پایبندی به قوانین	۰/۹۵۵	۰/۹۶۲

برای غربال شاخص ها و شناسائی شاخص های نهایی از رویکرد دلفی فازی استفاده شده و برای تعیین اهمیت شاخص ها از دیدگاه خبرگان استفاده شده است. طبق نظر کارمن و احمث^۱، استفاده از مجموعه های فازی، سازگاری بیشتری با توضیحات زبانی و بعضاً مبهم انسانی دارد و بنابراین بهتر است که با استفاده از مجموعه های فازی (بکارگیری اعداد فازی) به پیش بینی بلند مدت و تصمیم گیری در دنیای واقعی پرداخت (۱۱). در این مطالعه نیز برای فازی سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. درگام بعدی میانگین فازی نمرات افراد محاسبه شد و عدد فازی مثلثی برای هر یک از شاخص ها تعیین شد.

در جدول ۵ قسمتی که با برچسب Initial Eigenvalues آورده شده است مربوط به مقادیر ویژه است و تعیین کننده عامل هایی است که در تحلیل باقی می ماند (عامل هایی که دارای مقدار ویژه کمتر از ۱ هستند از تحلیل خارج می شوند). عوامل خارج شده از تحلیل، عواملی هستند که حضور آن ها باعث تبیین بیشتر واریانس نمی شود.

جدول ۵. بار عاملی واریانس های استخراج شده هر مولفه (منبع: یافته های پژوهشی)

عامل	نام عامل	بار عاملی	Initial Eigenvalues	
			مقادیر ویژه	درصد واریانس
عامل اول	عوامل فردی	۰/۸۵	۲۹۶۱۱	۴۹.۳۵۲
عامل دوم	شایستگی های معنوی	۰/۷۱	۵۶۶۹	۹.۴۴۹
عامل سوم	مهارت های معنوی	۰/۸۹	۲۶۸۵	۴.۴۷۶
عامل چهارم	مدیریتی مشارکتی	۰/۸۷	۲۰۶۱	۳.۴۳۵
عامل پنجم	ارزش آفرینی منابع انسانی	۰/۸۳	۱.۷۹۳	۲.۹۸۸
عامل ششم	مدیریت منابع انسانی	۰/۷۴	۱.۲۸۴	۲.۱۴۰
عامل هفتم	پایبندی به قوانین	۰/۹۵	۱.۱۰۹	۱.۸۴۸

^۱ - Karaman- Ahmet

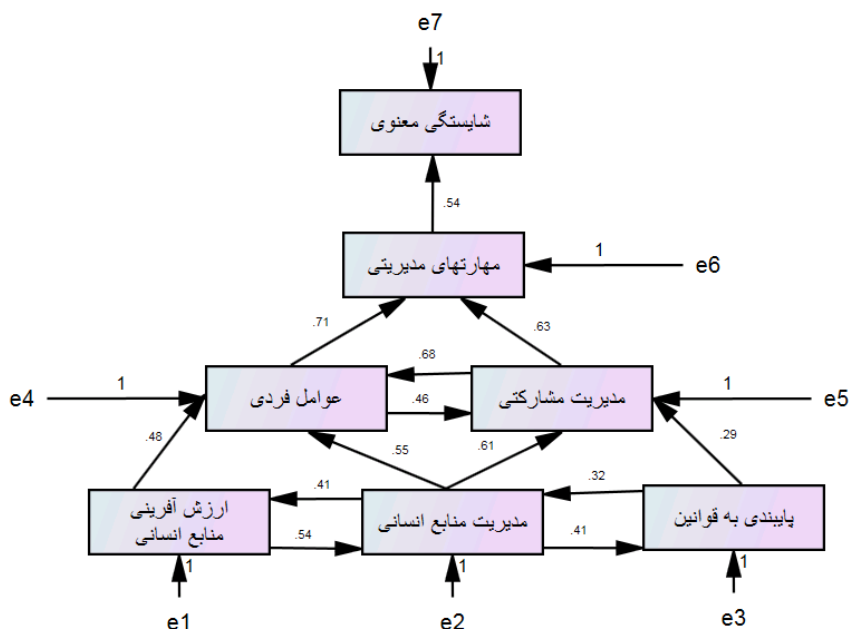
نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که هر عامل توانسته چند درصد از واریانس مجموعه متغیرها را تبیین کند. بنابراین از مجموع ۴۴ شاخص می‌توان آنها را به ۷ عامل مفهومی تقلیل داد. ارزش ویژه نخستین عامل ۲۹.۶۱۱ و ارزش ویژه آخرین عامل ۱.۱۰۹ می‌باشد که بر این اساس، می‌توان نمودار مولفه‌ها و شاخص‌های پذیرفته شده پژوهش را به صورت شکل ۱ نشان داد.

شکل ۱. مولفه‌ها و شاخص‌های پذیرفته شده در پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهشی)



ترسیم مدل ساختاری- تفسیری: از نظر عادل آذر، پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان آن‌ها را به شکل مدلی ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها، برحسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌شوند (۲). در پژوهش حاضر عوامل در چهار سطح قرار گرفته‌اند.

مدل AMOS



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق با ضرایب استاندارد (منبع: یافته‌های پژوهشی)

به منظور بررسی فرض تعادل در مدل‌های بازگشتی، نتایج شاخص ثبات در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. شاخص ثبات (منبع: یافته‌های پژوهشی)

Stability index for the following variables is

۰,۳۳۴

محاسبه این شاخص بر مبنای تمامی روابط مستقیمی است که در مدل ساختاری بین متغیرهای درونی وجود دارد و نه فقط متغیرهایی که در حلقه یا حلقه‌های پاسخورانی درگیر هستند. نتایج بررسی شاخص ثبات نشان داد که مقدار آن برابر با ۰.۳۳۴ و کمتر از ۱ گزارش شد. بنابراین مفروضه تعادل تأیید می‌گردد.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل (منبع: یافته‌های پژوهشی)

نتیجه برازش	مقدار	مقدار قابل قبول	شاخص برازش	
مناسب	۰.۷۲	> ۰/۰۵	χ^2	شاخصهای برازش مطلق
مناسب	۰.۹۸۸	> ۰/۹	GFI	
مناسب	۰.۹۳۸	> ۰/۹	AGFI	
مناسب	۰.۱۳	نزدیک به صفر	RMR	
مناسب	۰.۹۸۹	> ۰/۹	NNFI	شاخصهای برازش تطبیقی
مناسب	۰.۹۸۹	> ۰/۹	NFI	
مناسب	۰.۹۸۱	> ۰/۹	CFI	
مناسب	۰.۹۶۷	> ۰/۹	RFI	
مناسب	۰.۹۸۱	> ۰/۹	IFI	
مناسب	۰.۸۱۲	> ۰/۵۰	PRATIO	شاخصهای برازش مقتصد
مناسب	۰.۸۴۱	> ۰/۵۰	PNFI	
مناسب	۰.۸۴۳	> ۰/۵۰	PCFI	
مناسب	۰.۳۴	< ۰/۰۸	RMSEA	
مناسب	۲.۳۷۳	۳-۲	CMIN/DF	

شاخص‌های برازش مطلق: که مقدار χ^2 به میزان ۰/۷۲ که بیشتر از ۰/۰۵، مقدار GFI به میزان ۰/۹۸۸ که بیشتر از ۰/۹، مقدار AGFI به میزان ۰/۹۳۸ که بیشتر از ۰/۹، و مقدار RMR به میزان ۰/۱۳ که نزدیک به صفر می‌باشد نشان از مناسب بودن مدل در شاخص‌های برازش مطلق می‌باشد.

شاخص‌های برازش تطبیقی: که مقدار NNFI به میزان ۰/۹۸۹ که بیشتر از ۰/۹، مقدار NFI به میزان ۰/۹۸۹ که بیشتر از ۰/۹، مقدار CFI به میزان ۰/۹۸۱ که بیشتر از ۰/۹، مقدار RFI به میزان ۰/۹۶۷ که بیشتر از ۰/۹، مقدار IFI به میزان ۰/۹۸۱ که بیشتر از ۰/۹ بوده که نشان از مناسب بودن مدل در شاخص‌های برازش تطبیقی می‌باشد.

شاخص‌های برازش مقتصد: که مقدار PRATIO به میزان ۰/۸۱۲ که بیشتر از ۰/۵۰، مقدار PNFI به میزان ۰/۸۴۱ که بیشتر از ۰/۵۰، مقدار PCFI به میزان ۰/۸۴۳ که بیشتر از ۰/۵۰، مقدار RMSEA به میزان ۰/۳۴ که کمتر از ۰/۰۸، و مقدار CMIN/DF به میزان ۲.۳۷۳ که بین ۳-۲ بوده و نشان از مناسب بودن مدل در شاخص‌های برازش مقتصد می‌باشد. که در کل می‌توان گفت مدل از برازش مناسبی برخوردار شد.

جمع بندی و پیشنهادات

پس از شناسایی و سطح بندی متغیرها مدلی تحقیق بر حسب سطح آنها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم شد و در مدل ارائه شده این تحقیق عوامل در چهار سطح قرار گرفتند که در بالاترین سطح شایستگی معنوی قرار گرفته است و در سطح سوم مدل مهارت‌های مدیریتی با مولفه‌های (خلاقیت، تصمیم‌گیری، نگرش سیستمی، مدیریت زمان، مدیریت تغییر، مدیریت تعارض، مدیریت مشارکتی و کار تیمی) با ضریب ۰/۵۴ بر شایستگی معنوی اثر مستقیم و مثبت دارد.

بر اساس این مدل عوامل فردی با مولفه‌های (فراتر از خود، احترام و درک متقابل، انتقادپذیری، صداقت، تعامل و ارتباط، تفویض اختیار، سعه صدر، روحیه خدمتگزاری، تفکر منطقی، امانتداری و شایسته‌سالاری) با ضریب ۰/۷۱ بیشترین اثر مستقیم و مثبت را به واسطه مهارت‌های مدیریتی بر شایستگی‌های معنوی دارد و در مرحله بعدی مدیریت مشارکتی با مولفه‌های (سازماندهی، تعهد سازمانی، مفید بودن در سازمان، همکاری در محیط کار، همسویی با ارزش‌های سازمانی، مقبولیت در محیط کار) با ضریب ۰/۶۳ اثر مستقیم و مثبت به واسطه مهارت‌های مدیریتی بر شایستگی معنوی دارد. همچنین این تحقیق نشان داد در تاثیر متقابل عامل‌ها مدیریت مشارکتی با ضریب ۰/۶۸ بیشترین اثر مستقیم و مثبت را بر عوامل فردی دارد.

همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد در پایین‌ترین سطح مدل پابندی به قوانین با مولفه‌های (پرهیز از مخاصمه سیاسی، قانون‌گرایی، تامین نیاز مالی) و مدیریت منابع انسانی (انگیزش و قدردانی، دانش تخصصی منابع انسانی، مهارت‌های منابع انسانی، مهارت‌های فردی) و ارزش آفرینی منابع انسانی با مولفه‌های (تلاش هوشمندانه و آگاهانه، درک اهمیت کاری، نگرش علمی - آکادمیک، حس شادی، لذت از کار، کیفیت کاری) قرار گرفته‌اند که همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌کنند که معنویت در محیط کار باید از این متغیرها شروع و به سایر متغیرها سرایت کند. همچنین این سه عامل دارای ارتباط متقابل با یکدیگر هستند.

همسویی تحقیق با سایر تحقیقات انجام گرفته:

الریج و همکاران در سال ۲۰۰۸، در مقاله‌ای با عنوان سنجش شایستگی‌های ضروری برای متخصصین منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی در تحقیق خود شایستگی ارزش آفرینی منابع انسانی به عنوان ضروریات در نظر گرفته است. که در این تحقیق ارزش آفرینی منابع انسانی در سطح اول مدل قرار گرفته و همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌کند که نشان از تایید عوامل بیان شده در مدل می‌باشد (۲۵).

حاج کریمی، رضائیان، هدیزاده، بنیادی نائینی نیز در سال ۱۳۹۰، در پژوهش با عنوان طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران این تحقیق نشان می‌دهد شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و ارزش آفرینی منابع انسانی را به منزله مدل خام تدوین کردند و پس از آزمون بر اساس یافته‌های پژوهش شایستگی‌های هوشی و شایستگی‌های مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تاثیرگذار است که نشان از همسویی عامل‌های ارائه شده در مدل با شناسایی عامل‌ها ارائه شده در مدل شامل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، ارزش آفرینی منابع انسانی و شایستگی‌های مدیریتی را بیان می‌کند (۷).

حسینی در سال ۱۳۸۹، در تحقیق با عنوان چارچوب شایستگی در شرکت ملی گاز ایران در مدل ارائه شده تعداد ۸ شاخص، را بعنوان ابعاد مدل بیان نمود که شایستگی مدیریتی یکی از شاخص‌های مدل شناسایی کرد (۸).

ناصحی فر، سعادت، معصوم زاده زواره در سال ۱۳۸۹، در تحقیق با عنوان الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی در مدل ارائه شده تعداد ۸۰ شاخص، را بعنوان ابعاد مدل بیان نمود که مهارت‌های فردی بعنوان یکی از شاخص‌های مدل شناسایی کردند (۱۶).

بنا بر این تعریفی که در خصوص معنویت در محیط کار می‌توان ارائه کرد این است که معنویت در محیط کار یک نیروی درونی و موهبت الهی است که خداوند متعال در وجود انسان جای داده است که این نیروی درونی با رشد و نمو انسان تکامل می‌یابد. این نیروی درونی می‌تواند بعنوان وجدان، درک، فهم، حس ویا کنکاش برای خودشناسی باشد که از درون وجود انسان نشات گرفته و انسان را برای خدمت و کمال سوق می‌دهد. لذا لازم است مدیران شرکت گاز برای شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار به عوامل تعیین شده و مولفه‌های شناسایی شده در این تحقیق توجه ویژه‌ای را معمول نمایند و این عوامل را بعنوان شاخص‌های با اهمیت در اهداف و استراتژی نیروی انسانی لحاظ نمایند چرا که عوامل موفقیت سازمان‌ها به این امر بستگی دارد که آنها تا چه حد توانسته‌اند عوامل شناسایی شده در مدل را برای منابع انسانی خود مهیا کنند به نظر تصدیقی، برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند (۲۱). دویس، کینگس ترن، رافول، کمپ^۱ معتقد هستند که سازمان‌ها باید با استفاده از رویکرد شایستگی، اقدامات منابع انسانی در جستجوی کشف مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌هایی باشند که به طور غیر مستقیم به موفقیت سازمان کمک کند و فعالیت‌های منابع انسانی را پیرامون آن شایستگی‌ها درک کند (۵).

^۱ - Kemp -Dubois -Rothwell -King Stern

پیشنهادهای تحقیق

با توجه به یافته های تحقیق پیشنهادهای عملی به منظور شایستگی مدیران منابع انسانی به شرح ذیل ارائه می گردد:

مدیران شرکت گاز به نتایج این مطالعه جهت شایستگی مدیران منابع انسانی به پایبندی به قوانین، مدیریت منابع انسانی، ارزش آفرینی منابع انسانی توجه بیشتری معمول نمایند. محققان در تحقیقات بعدی از عوامل و معیارهایی که در تعیین نوع راهبردهای شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار دارای اهمیت هستند را شناسایی کنند. محققان بعدی از روش ها و تکنیک های دیگری برای مدل سازی شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار استفاده و با مدل حاضر مقایسه نمایند.

محدودیت تحقیق:

معمولا هر تحقیقی با محدودیت ها و تنگناهایی مواجه می باشد که محقق را در انجام کار با مشکلاتی مواجه می کند این تحقیق نیز با محدودیت ها و مشکلاتی که عبارت بود از: عدم وجود تحقیقات مشابه که شایستگی های مدیران منابع انسانی را مبتنی بر معنویت مورد بررسی قرار دهند که موجب صرف زمان زیادی جهت مطالعات در ادبیات تحقیق گردید. و همچنین عدم وجود تعریف واحد و مورد توافق همه صاحب نظران از معنویت در محیط کار.

منابع:

1. Abbaspour, A, Advanced Human Resource Management, Samat Publications, Tehran: Samat, ۲۰۰۹, (in Persian).
2. Azar A, Khosravani F, Jalli R, Research in Soft Operations, Industrial Management Organization Publications, Tehran, ۲۰۱۳ (in Persian).
3. Cavanagh, G.F. Spirituality for managers: context and critique, Journal of Organizational Change Management, ۱۹۹۹; ۱۲(۳): ۸۶-۱۹۹.
4. Chao, Yu-Pin; Ying-Chyi Chou; & Wen-Hsiang Lai . AHP Competency Model in the Service Chain Industry. Advances in Management & Applied Economics, ۲۰۱۷; ۷(۳): ۱-۲۰.
5. Dubois, D.Q, Rothwell, W.J., King Stern, D.J & Kemp, L.K. "Competency – based human resource management", Davies-Black Publishing, (۲۰۰۴).
6. Giberson, T. R. "Performance Capabilities and Competencies at the Undergraduate and Graduate Levels for Performance Improvement Professionals", Wiley InterScience, ۲۰۱۰; ۲۲(۴): ۹۹-۱۲۰.
7. Haj Karimi, A, Rezaian, A, Hadizadeh, A, Bonyadi Naeni, A, Modeling the competencies of human resource managers in the public sector in Iran. Public Management Perspectives, ۲۰۱۱; ۸: ۴۳-۲۳. (in Persian).

۸. Hosseini, S, "Competency System in the National Iranian Gas Company with Emphasis on Attracting the Competent and Educating the Efficient." First Conference on the Development of Meritocracy, ۲۰۰۸.(in Persian).
۹. Islamian, M, Gholipour, R, Hemtian, H, Designing and explaining the competency model of senior managers of state-owned banks with emphasis on the general policies of the resistance economy, Journal of Executive Management, ۲۰۱۸; ۱۹(۱۰): ۷۱-۸۰.(in Persian).
۱۰. Karakas, F. Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review, Journal of Business Ethics, ۲۰۱۰; ۹۴: ۸۹-۱۰۶.
۱۱. Karaman-Kepenekçi & Ahmet Aypay. Teachers' perceptions of tolerance in teacher-administrator relationships in Turkey, International Journal of Leadership in Karen, C. C., George, R. G., & Sally, A. R. (۲۰۰۰), A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace (and Executive Commentary). The Academy of Management Executive, ۲۰۰۹; ۱۴(۳): ۱۲۴-۲۰۰۹.
۱۲. Khomeini, R, Sahifa Imam, Tehran, Imam Khomeini Publishing House. ۱۹۹۹; ۱۶,(in Persian).
۱۳. Masoumi, H, Explaining the Concept of Spirituality in the Leadership of the Organization from the Perspective of Western and Islamic Approach, Journal of Nations Research, ۲۰۱۶; ۹: ۱۰۴.,(in Persian).
۱۴. Mitroff, I., & Denton, E. A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers, ۱۹۹۹.
۱۵. Myers, J. E. Wellness Throughout the Lifespan, Guidepost, May, ۱۹۹۹.
۱۶. Nasehi Far, S, Masoomzadeh Z, A, "A model for evaluating the competencies and competencies of the managers of the Ministry of Commerce", Business Reviews, Year, ۲۰۱۰; ۸(۴۱), (in Persian).
۱۷. Nitin V. Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application, SIES Journal of Management, April - August, ۲۰۱۰; ۷(۱): ۱۲۱-۱۳۱.
۱۸. Pourabedi, M, Zarabi, V, Sajjadi Naeini, H, Razi, Z, Designing a Multidimensional Competency Model for Managers and Employees, Quarterly Journal of Human Resource Management Research, ۲۰۱۶; ۸(۲).(in Persian).
۱۹. Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. Strategic outsourcing. Sloan management review, ۱۹۹۴; ۳۵(۴): ۴۳-۵۵.
۲۰. Skorková, Zuzana . Competency models in public sector". Procedia- Social and Behavioral Sciences, ۲۰۱۶; ۲۳۰: ۲۲۶-۲۳۴.
۲۱. Tasdighi, M, Barriers to the development of meritocracy in religious thought and how to use the sources of power among competent and incompetent managers, Proceedings of the first conference on the development of meritocracy in organizations, Tehran, ۲۰۰۶(in Persian).
۲۲. Tomaj, Y. Developing a Process Model for the Competencies of Public Sector Managers in the Public Sector with Emphasis on General Policies of the Administrative System, PhD Thesis, University of Tehran, ۲۰۱۲(in Persian).

۲۳. Traicoff, D. Pope, A. Bloland, P. Lal, D. Bahl, J. Stewart, S. Ahrendts, J. J. V. Developing Standardized Competencies to Strengthen Immunization Systems and Workforce ۲۰۱۹.
۲۴. Ulrich, D, and R W Eichinger . Delivering HR with an attitude, HR Magazine ۱۹۹۸.
۲۵. Ulrich,D., Brockbank,W., Johnson,D., Sandholtz,K., and Younger. HR competencies: mastery at the intersection of people and business, The RBL Institute, The Society For Human Resource Managemen ۲۰۰۸.
۲۶. Zahedi, S, Al-Sadat, Sh, Strategic Capabilities Model of Middle Government Managers, Strategic Management Studies, ۲۰۱۰; ۱: ۹۵-۱۳۹.(in Persian).
۲۷. Zarei Matin, H, Rahmati, M; Mousavi, M, Vedadi, A, Designing a Competency Model for Managers in Cultural Organizations of the Country, Management of Government Organizations , ۲۰۱۴; ۲(۴): ۱۹-۳۶.(in Persian).