

## چکیده

منابع انسانی در دهه اخیر در معرض چالش‌ها و تحولات زیادی قرار داشته است. این چالش‌ها و تحولات همه ابعاد و وجوه کارکردهای منابع انسانی اعم از متولیان، واحد و سیستم‌های منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده‌اند. متولیان منابع انسانی نقش‌های توفیقی را در عصر نوظهور بر عهده دارند هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق ارزیابی تحقیقات مرتبط با شایستگی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی است. پژوهش حاضر از لحاظ هدفی که دنبال می‌کند از نوع تحقیقات کاربردی در زمینه منابع انسانی می‌باشد، زیرا به یافته‌های آن به حل مشکلات خاص درون سازمان و بهبود شرایط حاکم می‌نماید. از آنجا که پژوهش مورد نظر به دنبال بررسی رابطه یک به یک ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان است، پژوهش حاضر از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع تحقیقات همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان مورد مطالعه در شهر تهران تشکیل می‌دهند که به روش سرشماری از 145 نفر از مدیران، داده‌های مورد نیاز از سطح جامعه مورد پژوهش جمع‌آوری گردیده است. نتایج حاصل نشانگر وجود همبستگی میان ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی دارد. همچنین بررسی‌ها نشان داد که بین پنج بعد شایستگی‌های منابع انسانی، دانش کسب و کار بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان داشته است. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند در تدوین راهبردهای مناسب منابع انسانی در خصوص مدیران و کارکنان که در عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان سهیم هستند، به کار گرفته شده و مسیر نوینی را برای پژوهش‌ها و تجربیات علمی برای متولیان منابع انسانی در خصوص شایستگی‌های منابع انسانی به دست دهد.

کلید واژه:

شایستگی‌های منابع انسانی، متولیان منابع انسانی، ابعاد.

## تأثیر ابعاد شایستگی‌های منابع

### انسانی

## بر عملکرد سازمانی شرکت‌های

### دانش‌بنیان

فیروز افشار فر

دانشجوی دانشجوی دکتری رشته مدیریت

آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی

F.afsharfar@yahoo.com

عباس عباس پور (نویسنده مسئول)

دانشیار رشته مدیریت دانشگاه علامه

طباطبائی

abbaspour1387@gmail.com

## مقدمه

در رویکرد نوین واحد منابع انسانی تنها عهده‌دار وظایف تخصصی منابع انسانی و پشتیبانی سازمان نیست، بلکه نقشی محوری و استراتژیک در تحقق اهداف سازمان بر عهده دارد. ماموریت واحد منابع انسانی در این است که خواسته‌ها و سلیقه‌های متنوع محیطی را با شایستگی‌های خود منطبق نماید. در این رویکرد نقش مدیریت منابع انسانی با گذشته متفاوت شده است، به طوری که اگر نگوئیم بیشتر، حداقل به اندازه سایر بخش‌های سازمان، اهمیت پیدا کرده و وظایف و مسئولیت‌های مهمتری عهده دار است و روز به روز نیز بر نقش و اهمیت آن در سازمان افزوده می‌شود. بر این اساس، مدیران در بستر تغییر و تحولات رقابتی به این نتیجه رسیده‌اند که بدون جذب، پرورش و بکارگیری منابع انسانی شایسته، رسیدن به هدف‌های سازمانی ممکن نخواهد بود. علاوه بر این، تحقیقات موجود بیانگر این واقعیت است که رابطه‌ای

بسیار قوی بین انجام وظایف و مسئولیت‌های اجتماعی یک سازمان، از یک طرف و عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی آن، از طرف دیگر، وجود دارد. مدیران موفق بر این باورند که دارایی ارزشمندی که برای ما مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، کارکنان شایسته هستند که سازمان را در رقابت پیشبران‌نگه می‌دارند. سازمان‌ها امروزه به توان بالقوه و در حال ظهور راهبرد منابع انسانی و نقش‌محوری و روزافزون



دارایی‌های نامشهود و سرمایه فکری آشنا شده اند [1]. شایستگی‌های منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت منابع انسانی در فراهم آوردن فرصت‌ها برای شناسایی استعدادها، توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیران می‌باشد. شایستگی‌های منابع انسانی شامل پنج بعد: دانش کسب و کار، مدیریت استراتژیک، فناوری اطلاعات، روابط کارکنان، کیفیت زندگی کاری-خانوادگی می‌شود. این پژوهش به دنبال بررسی رابطه بین ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی با ویژگی‌های عملکرد سازمانی است. امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمانی محسوب می‌شود. موثرترین راهبرد کسب مزیت رقابتی در شرایط فعلی شناسایی و توانمندکردن شایستگی‌های منابع انسانی سازمان‌ها است. با توجه به نکات یاد شده می‌توان گفت بدون شایستگی‌های کارآمد دستیابی به چشم‌انداز سازمان‌ها تبی‌زودگذر خواهد بود. منابع انسانی نقش اثرگذاری در فرآیند تعالی سازمان‌ها دارند. به سبب تغییرات شتابان محیطی که دائماً چالش‌هایی را فراروی سازمان‌ها قرار می‌دهد، برای اینکه آنها بتوانند همواره در صحنه رقابت باقی‌مانند و تغییرات را به مثابه فرصت تلقی کنند، نیاز به مدیران شایسته‌ای دارند که به واسطه شایستگی‌ها نهادینه شده بتوانند در فرآیندهای کسب و کار تحول‌آفرین باشند. همچنین توسعه منابع انسانی از طریق تقویت شایستگی‌های مدیران سازمان‌ها به میزان وسیعی می‌تواند عملکرد سازمانی را تجربه کند.

مسئله اصلی این پژوهش بررسی این موضوع می‌باشد که آیا شایستگی‌های منابع انسانی می‌تواند موجبات عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان را فراهم آورد و تاثیری بر آن دارد یا خیر؟ و چه سازوکارهایی برای کسب شایستگی‌های مدیران وجود دارد. مروری بر مطالب و مطالعات انجام شده در زمینه شایستگی‌های منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان نشان می‌دهد که این مفاهیم چتر مفهومی مناسبی برای توصیف عناصر و اجزای رشد و توسعه حرفه‌ای مدیران هستند. به همین دلیل این مفاهیم به طور روزافزون مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته، اگرچه در حیطه شایستگی‌ها منابع انسانی نیاز به مطالعات گسترده‌ای است اما چارچوب تعریف شده در تبیین این رویکرد قابل‌تامل است. علاوه بر این، مطالعات انجام یافته در زمینه شایستگی‌ها منابع انسانی به صورت کمی انجام شده و کمتر تجارب کیفی مد نظر قرار گرفته است. به همین دلیل همچنان ضرورت توجه به این مسئله و لزوم پژوهش در این زمینه احساس می‌شود. انجام این پژوهش می‌تواند به دستیابی به شاخص‌های شایستگی‌های مدیران که نشأت گرفته از دیدگاه‌های گوناگون است کمک شایانی نماید. دگرگونی دانش بشری سازمان‌ها را با چالش‌های دشواری روبرو ساخته است. سرمایه انسانی<sup>1</sup> به عنوان مهمترین عامل در فرآیند شایستگی‌های منابع انسانی برای مواجهه با این چالش‌ها از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. با بررسی عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها می‌توان از سرمایه انسانی و نقش آن به عنوان مؤثرترین ابزار جهت مقابله با چالش‌های سازمان‌ها یاد کرد. سازمان‌ها با بهره‌گیری از رهیافت شایستگی‌ها<sup>2</sup> انتظار می‌رود که شرایط مناسبی برای طراحی و استقرار سیستم‌های مطلوب و نوین سازمان‌ها ایجاد نماید. در دهه‌های اخیر در ادبیات سازمان و مدیریت و خاصه مدیریت منابع انسانی به طور روزافزونی از پرورش سرمایه انسانی صحبت به میان آمده و حتی برای آن بعد راهبردی نیز قائل شده‌اند. وجود شایستگی‌ها به مدیران این امکان را فراهم می‌کند تا در برابر پویائیهای محیط رقابتی به سرعت و به طور مناسب عمل نموده، موجبات برتری رقابتی سازمان خود را فراهم آورند. برای بررسی چارچوب نظری پژوهش و مفاهیم مربوط به شایستگی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی تلاش گردیده و با رویکردی کل‌نگر مفهوم شایستگی‌های منابع انسانی و ویژگی‌های عملکرد سازمانی مورد کنکاش قرار گیرد. به رغم اهمیت موارد اشاره شده، پیگیری مؤثر نقش منابع انسانی در دستیابی به شایستگی‌های چندگانه مورد نیاز شرکت‌های دانش‌بنیان در شرایط کنونی با چالش‌های فراوانی روبرو است که نیاز به تحلیل نقش شایستگی‌های منابع انسانی در موقعیت شرکت‌های دانش‌بنیان و لزوم بهره‌گیری از مدل کاربردی جهت فراهم آوردن چارچوب‌های مشخص و از پیش تعریف شده برای مدیریت این در این قبیل شرکت‌ها است. یکی از نیازمندی‌های اصلی و اساسی جهت کشف و توانمندسازی شایستگی‌های منابع انسانی در سطوح مختلف این شرکت‌ها تعیین فرآیندهای توسعه شایستگی‌ها است.

## 1. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اوایل دهه 1990، یعنی زمانی که مطالعات میدانی نشان دادند که کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها ارتباط مثبتی با بهبود بازده کلی سازمان دارد، رویکردهای جدیدی به ظهور رسیدند. عباس پور (1388) می‌گوید: امروزه سازمان‌های متعالی به منظور دستیابی به اهداف و همچنین به دست آوردن مزیت رقابتی در یک محیط متلاطم، نیازمند توجه بیش از پیش به منابع انسانی خود می‌باشند. "در دهه‌های اخیر که شاهد رشد و بلوغ اندیشه‌های مدیریت در حوزه پسانوگرایی هستیم، اعتقاد برتر این است که رمز موفقیت سازمان‌ها در گرو مدیریت منابع انسانی آن‌ها در زمینه مبتنی بر تفکر استراتژیک است" [2، ص 8]. در دنیای رقابتی امروز منابع انسانی به منظور ایجاد و حفظ مزیت رقابتی حایز است

بر اساس مزایای متعدد به دست آمده از ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، تعداد زیادی از محققان مدیران را به درک انواع شایستگی‌های منابع انسانی و بروز آنها به منظور بالا بردن عملکرد سازمان‌های خود، ترغیب کرده‌اند. شایستگی‌ها در زمینه‌های گوناگون مدیریت منابع انسانی کاربرد دارند؛ از کارکردهای فردی مانند استخدام و مدیریت عملکرد تا کارکردهای سازمانی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک و طراحی ساختار و فرهنگ سازمانی را شامل می‌شود. از جمله دلایلی که از مدیران اجرایی منابع انسانی برای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک به شکل فعال استفاده نمی‌شود، می‌توان به عدم توانایی این مدیران در بروز شایستگی‌های لازم و حیاتی اشاره کرد [3]. در عمل اثبات شده است که سطح شایستگی متولیان منابع انسانی بر روی اینکه آیا وی قادر به پیوستن به حلقه استراتژیک مدیران ارشد اجرایی می‌باشد یا نه، تاثیر زیادی دارد [4]. اولریش و بروک بنک (2008) در کتاب شایستگی‌های منابع انسانی آورده‌اند که در همه حرفه‌ها استانداردهایی تعریف می‌شوند که شرایط ورود به آن حرفه را تعیین و تبیین و مهارت‌های متقاضیان ورود به آن حرفه را مورد سنجش قرار می‌دهند. متخصصان منابع انسانی برای انجام وظیفه در نقش شریک استراتژیک، ملزم به تعریف و اندازه‌گیری منظم شایستگی‌های مورد نیاز می‌باشند. شایستگی به دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها یا خصوصیات شخصیتی فرد اشاره می‌کند که مستقیماً بر عملکرد شغلی او تاثیر می‌گذارد. شایستگی را می‌توان ترکیب مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی را که یک شخص یا سازمان دارای آنها می‌باشد توصیف کرد [4، 2]. به عبارت دیگر، توانایی جهت ارائه، انجام وظایف با یک سهولت نسبی و با یک سطح بالایی از پیش‌بینی‌پذیری براساس کیفیت در زمان مناسب می‌باشد. مدیریت عملکرد، حوزه‌ای از منابع انسانی را شامل می‌شود که می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از استراتژی‌های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است. استراتژی‌های مدیریت عملکرد به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می‌پردازد. مدیریت عملکرد را می‌توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمان‌ها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد. مدیریت عملکرد از این جهت استراتژیک است که به مسائل گسترده فراروی سازمان می‌پردازد؛ اینکه آیا سازمان در محیط خود به گونه‌ای اثربخش فعالیت می‌کند و اینکه جهت کلی حرکت سازمان به سمت دستیابی به اهداف سازمانی است یا خیر؟ با توجه به نکات یاد شده [5] با اشاره به استراتژی‌های مدیریت عملکرد اهدافی را برای این منظور مورد توجه قرار می‌دهد:

- کمک به نیروی انسانی در جهت بهبود عملکرد؛
- توسعه و پرورش کارکنان در جهت طی مسیر شغلی؛
- استفاده از نظرات کارکنان برای بهبود سازمان؛
- مشارکت و تشویق کارکنان؛
- گردآوری اطلاعات لازم برای جبران خدمت کارکنان؛
- کشف نقاط قابل بهبود و برنامه‌ریزی برای بهبود آنها.



صاحب نظران بر این باورند برای اینکه مدیران شایستگی های مورد نیاز را کسب کنند ، ویژگی ها و شاخص هایی حایز اهمیت است. بنابراین مبنای کار در این پژوهش بر اساس پنج بعد مورد اشاره بوده و اعتقاد بر این است که انسجام ابعاد شایستگی های منابع انسانی با یکدیگر تصویر کاملی را در سطوح مدیران سازمانی نشان می دهد.

دانش کسب و کار<sup>3</sup>: اشاره به شایستگی مرتبط با حوزه کسب و کار و تجارت دارد که با مطالعات و تجربه کسب می شود. این شایستگی هم می تواند به صورت عمومی مانند آگاهی از فعالیت های منابع انسانی و هم به صورت تخصصی مانند آگاهی از محصولات و خدمات شرکت و یا رقبا باشد. در دهه های اخیر، سازمانهای مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی<sup>4</sup>، مدیریت دانش<sup>5</sup> و سازمان های دانشی<sup>6</sup>، خبر از شدت یافتن این روند می دهند. پیتر دراگر با بکارگیری این مفاهیم خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمانها می دهد که در آنها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. دراگر، (1999، ص79). بر اساس این نظریه در آینده جوامعی می توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. الوانی (1380) بیان می کند برخورداری از منابع طبیعی نمی تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی هایی دست می یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد [6، ص283]. در قرن بیست و یکم، تنها مزیت رقابتی سازمان ها در این است که بدانند چه چیزهایی می دانند و چگونه دانسته های خود را در عمل به کار گیرند. نوناکا می گوید: «در اقتصادی که تنها چیز قابل اطمینان در آن، عدم اطمینان است، تنها منبع مطمئن مزیت رقابتی پایدار، دانش است.»

روابط کارکنان<sup>7</sup>: اشاره به ایجاد مزیت رقابتی از طریق آموزش، توسعه و بهبود کارکنان و با کمک استفاده از نیروی کار متنوع، به منظور بهبود زمینه رقابتی سازمان [7].

فناوری اطلاعات<sup>8</sup>: این مولفه اشاره به تخصص در زمینه فناوری منابع انسانی و استفاده از این فناوری در جهت بهبود تراکنش ها و وظایف منابع انسانی دارد. فناوری اطلاعات امروزه به عنوان جزئی اثرگذار و پراهمیت در نظریات سازمانی مورد توجه و نظر واقع شده است. پژوهش و مطالعه فناوری و اثر آن بر سازمان، دارای تاریخچه طولانی در سیر تحولات مدیریت است. فناوری اطلاعات ابزاری اساسی در مدیریت و کاهش ابهامات فرآیندهای مدیریتی و تولید است. برپایه نکات یاد شده تحقیقات و مطالعات زیادی در زمینه نقش و اثر فناوری اطلاعات بر سازمان و جوانب مختلف آن صورت گرفته اند که تاثیر فناوری اطلاعات بر راهبرد و راهبرد گذاری و مزیت رقابتی در سازمان، جزء یکی از مهمترین این تحقیقات است.

کیفیت زندگی کاری-خانوادگی<sup>9</sup>: تدوین و توسعه سیاست ها و برنامه هایی با هدف دستیابی به تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی و همچنین ارائه توصیه نامه هایی به منظور شناسایی و توسعه کارراهه شغلی کارکنان. مفهوم کیفیت زندگی کاری برای اولین بار در اواخر دهه 60 مطرح شده است و این واژه دامنه ای از مفاهیم نظری را با هدف تعدیل مشکلات سازمانی دربر می گیرد کیفیت زندگی کاری ساختاری پویا و چندوجهی دارد که مفاهیمی نظیر امنیت شغلی، نظام های پاداش، فرصت های پیشرفت آموزشی و شغلی و شرکت در تصمیم گیری را دربر می گیرد.

مدیریت استراتژیک<sup>10</sup>: حضور مدیران منابع انسانی در تصمیم گیری های استراتژیک بلند مدت و نیز مشارکت آن ها در تدوین استراتژی های تجاری شرکت. نقش استراتژیک منابع انسانی بر همسوسازی استراتژی ها و رویه های منابع انسانی با استراتژی کسب و کار تمرکز دارد. به منظور ایفا این نقش، حرفه ای منابع انسانی سعی می کند از طریق کمک به تحقق استراتژی های کسب و کار، شریک استراتژیک شود. با انجام این نقش، حرفه ای های منابع انسانی ظرفیت کسب و کار را برای اجرای استراتژی های افزایش می دهند. تبدیل استراتژی های کسب و کار به رویه های منابع انسانی به سه طریق به کسب و کار کمک می کند: اول اینکه، کسب و کار می تواند در برابر تغییر انعطاف پذیر شود، به دلیل اینکه فاصله زمانی بین ادراک استراتژی تا اجرای آن کوتاه می شود. دوم اینکه، کسب و کار می تواند تقاضاهای مشتری را به نحو بهتری تامین کند، چرا که استراتژی های خدمات مشتری به خط مشی ها و رویه های مشخص تبدیل می شوند و سوم اینکه، کسب و کار می تواند عملکرد مالی خودش را از طریق اجرای موثرتر استراتژی محق کند.



عملکرد سازمانی: مدیریت عملکرد، حوزه‌ای از منابع انسانی است که می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از استراتژی‌های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است. استراتژی‌های مدیریت عملکرد به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می‌پردازد. مدیریت عملکرد را می‌توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمان‌ها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد. مدیریت عملکرد از این جهت استراتژیک است که به مسائل گسترده فراروی سازمان می‌پردازد؛ اینکه آیا سازمان در محیط خود به گونه‌ای اثربخش فعالیت می‌کند و اینکه جهت کلی حرکت سازمان به سمت دستیابی به اهداف سازمانی است یا خیر؟ تحقیق درباره ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی یکی از حوزه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی است. با پدیدار شدن اقتصاد دانش محور، شرکت‌ها تقریباً بطور کامل بر سرمایه‌های انسانی خود برای کسب مزیت رقابتی تکیه کرده‌اند. بطور شهودی احساس می‌شود که مدیریت منابع انسانی بر روی عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارد. از اوایل دهه 1980 مطالعاتی در آمریکا صورت گرفت که بطور مشخص ارتباط مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را بررسی می‌نمود. امروزه شرکت‌های دانش‌بنیان موفق به منظور دستیابی به اهداف و همچنین به دست آوردن مزیت رقابتی، نیازمند توجه بیش از پیش به منابع انسانی خود هستند. "در دهه‌های اخیر که شاهد دگرگونی در اندیشه‌های مدیریت در حوزه پسانوگرایی هستیم، اعتقاد برتر این است که رمز موفقیت سازمان‌ها در گرو مدیریت منابع انسانی آن‌ها در زمینه مبتنی بر تفکر استراتژیک است" [۲،۲، 1387، ص 8]. در دنیای رقابتی امروز منابع انسانی به منظور ایجاد و حفظ مزیت رقابتی حایز اهمیت است. برپایه نکات یاد شده، مزایای متعدد به دست آمده از ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان، تعداد زیادی از محققان مدیران را به درک انواع شایستگی‌های منابع انسانی و بروز آنها به منظور بالا بردن عملکرد سازمانی خود، ترغیب کرده‌اند. پیشرفت‌های اقتصادی-اجتماعی مختلف از جمله جهانی‌سازی، تغییرات جمعیتی نیروی کار، تاکید بر وفاداری مشتریان، و تاکید بر عملکرد اقتصادی اثربخش، کارکرد منابع انسانی را در نقش مولد ارزش افزوده برای شرکت‌های دانش‌بنیان با چالش جدی روبرو کرده است. چهارعامل اصلی شایستگی‌ها در ارتباط با اینکه مدیران منابع انسانی چگونه می‌توانند به طریقه راهبردی به کسب و کار کمک کنند در زمینه‌هایی مانند تصمیم‌گیری استراتژیک، مدیریت فرهنگ، مدیریت تغییر، و شناخت مناسب از بازارها می‌باشند [8]. شایستگی‌ها در سطوح مختلفی از مدیریت منابع انسانی کاربرد دارند؛ از کارکردهای فردی مانند استخدام و مدیریت عملکرد تا کارکردهای سازمانی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک و طراحی ساختار و فرهنگ سازمانی را شامل می‌شود. از جمله دلایلی که از مدیران اجرایی منابع انسانی برای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک به شکل فعال استفاده نمی‌شود، می‌توان به عدم توانایی این مدیران در بروز شایستگی‌های لازم و حیاتی اشاره کرد [9]. در عمل اثبات شده است که سطح شایستگی مدیر منابع انسانی بر روی اینکه آیا وی قادر به پیوستن به حلقه استراتژیک مدیران ارشد اجرایی می‌باشد یا نه، تاثیر زیادی دارد [۲،۴]. اولریچ و بروک بنک (2008) در کتاب شایستگی‌های منابع انسانی بیان می‌کنند که در همه حرفه‌ها استانداردهایی تعریف می‌شوند که شرایط ورود به آن حرفه را تعیین و تبحر و مهارت‌های متقاضیان ورود به آن حرفه را مورد سنجش قرار می‌دهند. متخصصان منابع انسانی برای انجام وظیفه در نقش شریک استراتژیک، ملزم به تعریف و اندازه‌گیری منظم شایستگی‌های مورد نیاز می‌باشند. شایستگی به دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها یا خصوصیات شخصیتی فرد اشاره می‌کند که مستقیماً بر عملکرد شغلی او تاثیر می‌گذارد [10]. به زعم سلمر و چیوو (2004) در دنیای کسب و کار امروز، داشتن و سنجش خروجی‌ها یا نتایجی که کارکنان باید تولید کنند و رخدادهایی که در تولیدشان وجود دارد برای شناخت وضعیت سازمان کلیدی است. کارکنان نتایج مطلوب را با انجام وظایف شغلی‌شان محقق می‌سازند. اما خصوصیات شخصی در حوزه نگرش، ادراکات که کارکنان به منظور انجام وظایف‌شان استفاده می‌کنند چیست؟ این خصوصیات شایستگی‌هایی را شامل می‌شود. بنابراین شایستگی‌ها برای تحقق هر نوع کاری ضروری است. این امر منجر به یک سطح‌نگری شده و این را به ذهن متبادر می‌سازد که با نبود شایستگی، نبود خروجی و نبود سازمان را در پی دارد. در واقع در دنیای رقابتی امروز، مفهوم کلی مدیریت منابع انسانی به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر کرده است. از فرایندهای منابع انسانی انتظار می‌رود تا متخصصان و افراد حرفه‌ای شایسته را برای تمامی فرایندهای اصلی سازمان فراهم آورند [۳،۴].



به منظور حفظ و نگهداری حرفه‌گرایی در سازمان، واحد منابع انسانی باید تلاش صادقانه‌ای از سطح کلان تا سطح فرد انجام دهند. یک واحد منابع انسانی این مسئله را پیش می‌کند که آیا فرهنگ سازمان از استراتژی بلندمدت سازمان حمایت می‌کند؟ آیا استراتژی سازمان، استراتژی کسب و کار سازوگاری دارد؟ آیا استانداردهای عملکردی صحیح می‌باشند؟ اینکه چگونه سیستم‌های منابع انسانی از استراتژی کسب و کار حمایت می‌کند؟ طبق نظر لوسیا و لپسینگر (1999) نیروی انسانی توانمند و شایسته اولویت اصلی در موفقیت سازمان می‌باشند، این امر در شرکت‌های دانش بنیان مهم است که دریابیم آیا مدیران و کارکنان از توانایی‌ها، مهارت و شایستگی‌های مورد نیاز جهت عملکرد موفق برخوردار هستند. زیرا برای یک سازمان دشوار است که میزان برخورداری کارکنانش از شایستگی‌های اصلی جهت موفقیت سازمان را بسنجند، سازمان باید سیستم‌ها و ابزارهایی به منظور ارزیابی و توسعه عملکرد کارکنان استفاده کند. بنابراین یک رویکرد شایستگی باید از توسعه کارکنان پشتیبانی کند، تا بهره‌وری و ارزش افزوده آن مجموعه افزایش دهد. شایستگی‌ها اساس منابع انسانی به شمار می‌روند و آنها را می‌توان با تمامی سیستم‌های منابع انسانی، کارمندیابی، انتخاب و آموزش و توسعه کارراه، مدیریت عملکرد و جبران خدمات کارکنان مرتبط و منسجم نمود. این تلفیق و انسجام از این جهت حائز اهمیت می‌باشند که داده‌های دریافت شده از هر کارکرد منابع انسانی ورودی برای هر بخش دیگر سیستم منابع انسانی می‌باشد. در ارزیابی عملکرد از شایستگی‌ها به منظور شناسایی عوامل مرتبط با عملکرد شغل و مقایسه نحوه انجام یک شغل با نتایج محقق شده استفاده می‌شود. در توسعه کارراه شغلی از شایستگی‌ها به منظور ارتقای کارکنان یا کمک به شناسایی افرادی که برای پست‌های خالی سازمان آماده هستند استفاده می‌شود. در جبران خدمت پرداخت می‌تواند بر مبنای مهارت‌ها و شایستگی‌های تایید شده مورد استفاده برای مشاغل باشد [۲۰۱۰]. فرایندهای منابع انسانی که به طور حرفه‌ای مدیریت می‌شوند تنها می‌توانند حرفه‌ای‌گرایی را حفظ و توسعه دهند. فرایندهای منابع انسانی به خودی خود بطور حرفه‌ای طراحی نمی‌شوند، لذا نیاز به استفاده از رویکرد حرفه‌ای بر مبنای شایستگی وجود دارد که علمی، هدفمند، قابل اندازه‌گیری و مرتبط با بستر سازمان باشد. افراد حرفه‌ای باید انواع شایستگی‌های حرفه‌ای را توسعه دهند. لیستی از شایستگی‌های حرفه‌ای مهم:

- پذیرش چالش کسب و کار و نقش؛
- ریسک‌پذیری به منظور کسب فرصت سودآور در کسب و کار؛
- کارکردن در تیم به منظور ایجاد هم‌افزایی در عملکرد؛
- یاددادن سریع شایستگی‌های جدید به منظور توسعه دیگران؛
- حل مسائل پیچیده به صورت حرفه‌ای؛
- اتخاذ تصمیمات اثربخش به منظور کسب مزیت برای سازمان؛
- مذاکره با تامین‌کنندگان، شرکا و سایر ذی‌نفعان؛
- پذیرش پاسخگویی برای نقش‌های فردی؛
- مدیریت تغییرات به منظور بهبود کیفیت محصولات و خدمات؛
- انطباق، موفقیت‌های متغیر و مبهم؛

واحد منابع انسانی می‌تواند شایستگی‌های کارکنان را درباره جنبه‌های متنوع نقش کنونی و آینده ارزیابی کنند و ملاحظات منابع انسانی که کسب و کار اصلی سازمان را حفظ و طراحی می‌کند [11]. الریچ و همکاران (1998) بر این نظرند که راه حرفه‌ای‌گرایی منابع انسانی از طریق تعریف و کسب شایستگی‌ها است. در مدل ارائه شده توسط آنها جنبه‌های مختلف شایستگی در قالب سه عنصر اصلی دانش کسب و کار، تخصص منابع انسانی و مدیریت تغییر ترکیب شده است. آنها معتقدند از آنجا که سرعت تغییرات برون سازمانی باید با سرعت تغییرات درون سازمانی برای حفظ و تداوم مزیت رقابتی متناسب شوند. بطور کلی رویکرد شایستگی جزء لاینفک رشته



مدیریت منابع انسانی شده است. این رویکرد به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا عملکرد حرفه‌شان را بهبود بخشیده و تضمین دهند که واحد منابع انسانی خدمات با ارزش افزوده‌ای فراهم سازد [12]. کاندولا (2013) بیان می‌کند که رویکرد شایستگی در تئوری و عمل مدیریت منابع انسانی بخش مهم تکامل مدیریت افراد را بر عهده دارد. هدف نهایی مدیریت منابع انسانی توانمندسازی افراد و موسسات به آنها هرگز همچون یک رویکرد علمی انتخاب نشده است تا اینکه جهت‌گیری شایستگی در کاربردهای منابع انسانی توسعه یافت. منابع انسانی شایسته‌محور می‌تواند بهینه‌سازی استعدادها را فراهم آورد و مزیت پیش‌بینی را برای کسب و کارها را گسترش دهد [13، ص 8]. بر پایه نکات مورد اشاره مفهوم شایستگی کانون اصلی مدیریت منابع انسانی است و اساس و مبنایی را برای انجام افقی فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی را فراهم می‌آورد نظیر انتخاب، ارزیابی، عملکرد، آموزش، توسعه کارراهه و مدیریت پاداش دهی و همچنین انسجام عمودی با استراتژی سازمانی، استراتژی سازمانی، فرآیندهای کسب و کار و پیامدهای عملکرد سایر بخش‌ها، همچنین شایستگی‌ها، یک رویکرد منسجم برای مدیریت افراد می‌شود [14]. بنابراین مدیریت منابع انسانی را به واسطه برقراری پیوند میان توسعه کارراهه فردی و استراتژی سازمانی به عنوان تسهیل‌گر اصلی در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار قرار می‌دهد. در این بستر، فرایندهای مدیریت منابع انسانی باید بر استفاده پویا و منعطف شایستگی‌های کارکنان تمرکز داشته باشند تا بر مجموعه وظیفه محور و از پیش تعیین شده از شرایط احراز نظیر آنچه بطور سنتی مبنای عمل بوده است. واکلاو همکاران (2007) بر این باورند که در حقیقت رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی بر مبنای شناسایی، تعریف، سنجش تفاوت فردی در قالب سازه‌های خاص مرتبط با کار می‌باشد به خصوص توانایی‌هایی که برای موفقیت آمیز شغلی حیاتی می‌باشد. امروزه استفاده از رویکرد شایستگی به عنوان مبنایی برای مدیریت منابع انسانی در جهان غرب گسترش یافته است و جایگاه ثابتی در اقدامات منابع انسانی بین المللی کسب نموده است [15].

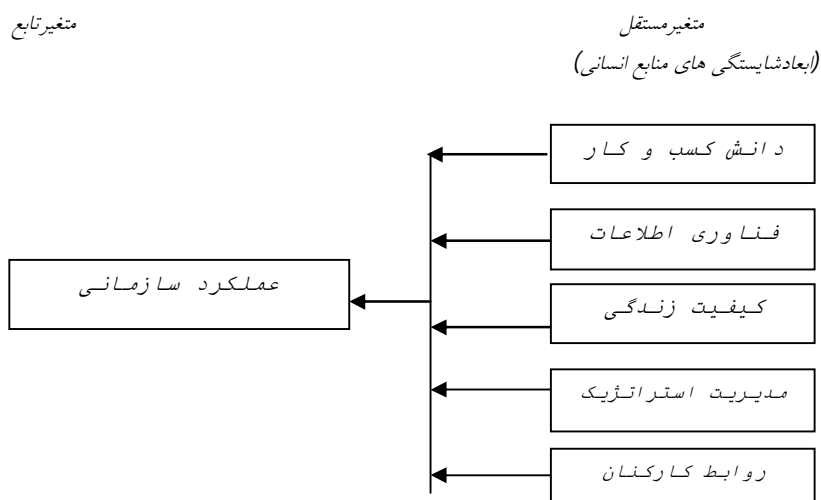
مورگون و همکاران (2004) اظهار می‌دارند تعاریف ارائه شده از مفهوم شایستگی بیانگر این دیدگاه است که شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل را در سطح جامع تری از انجام وظایف و توانایی‌ها تعریف می‌کنند. خصوصیت جامع بودن شایستگی‌ها به مثابه مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به شمار می‌آید زیرا مشاغل را با فرض محیط سازمانی دائماً در حال تغییر و پویا به شیوه‌ای منعطف تعریف می‌کند. در محیط پیوسته متغییر و رقابتی امروز، مدل‌ها و شایستگی می‌توانند به متخصصان حرفه‌ای در بهبود مهارت‌ها و سطح کارآمدی نیروی کاری‌شان به منظور انطباق با تقاضاهای متغییر بازار و پاسخ‌دهی به چالش‌های کسب و کار کمک شایانی نمایند. [16]. تقریباً همه این دارایی‌های نامحسوس، بهنجوری از انحاء، به وسیله استعداد انسانی هدایت و مدیریت می‌شوند. یکی از ضرورت‌های کلیدی برای موفقیت شرکت‌های دانش بنیان در محیط رقابتی، شناسایی این نکته است که چگونه می‌توان فواید و مزایای رقابتی رابه فرایندی مستمر و دائمی تبدیل کرد؟ پژوهش‌های تجربی نشان می‌دهد که ساختار فعلی شرکت‌های دانش بنیان نمی‌تواند تنها عامل تعیین کننده راهبرد رقابتی و عملکرد رقابتی باشد. به همین دلیل گروهی از صاحب نظران، برخورداری از منابع راهبردی داخلی را عامل تعیین کننده راهبرد و عملکرد این نوع شرکت‌ها تحت عنوان نظریه منبع محور 11 مطرح کردند. رویکرد مبتنی بر منابع، به عنوان یک رویکرد جدی در تحقیقات مدیریت راهبردی، تلاش دارد پاسخ به سوال «چرا برخی از بنگاه‌ها می‌توانند رقبا را از میدان رقابت خارج کنند؟» را در درون بنگاه بیابد [17] این رویکرد ویژگی‌هایی مانند ارزشمند بودن، کمیاب بودن، تقلیدی نبودن و حمایت و استفاده سازمان را برای منابع در نظر می‌گیرد [18] و یک منبع مزیت رقابتی برای سازمان فراهم می‌آورد [19]. به همین دلیل شرکت‌های پیشرو شایستگی‌های منابع انسانی را به عنوان یک مزیت رقابتی برای موفقیت خود در برابر رقبا در نظر می‌گیرند [20].

## 2. روش شناسی پژوهش

اهداف پژوهش: هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی از طریق ارزیابی تحقیقات مرتبط با شایستگی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی است. به زعم سکاران (1386) چارچوب نظری پژوهش، مفهومی مبتنی بر روابط تئوریک میان عوامل و متغیرهای اثرگذار بر موضوع پژوهش می‌باشد. متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش که بر گرفته از میانی نظری پژوهش است عبارتند از: شایستگی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی. شایستگی‌های منابع انسانی شامل پنج بعد: دانش کسب و



کار، فناوری اطلاعات، کیفیت زندگی کاری - خانوادگی، مدیریت استراتژیک، روابط کارکنان را شامل می شود. در این پژوهش به بررسی رابطه بین دو متغیر شایستگی های منابع انسانی و ابعاد مورد اشاره با عملکرد سازمانی مد نظر قرار گرفته است. مدل پژوهش حاضر در شکل 1 مورد اشاره قرار گرفته است.



شکل 1. مدل پژوهش

بر اساس مدل پژوهش فرضیات زیر توسعه داده شده است:

- فرضیه اصلی: بین ابعاد شایستگی های منابع انسانی و عملکرد سازمانی شرکت های دانش بنیان رابطه وجود دارد.
- فرضیه اول: بین دانش کسب و کار و عملکرد سازمانی شرکت های دانش بنیان رابطه وجود دارد.
- فرضیه دوم: بین فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی شرکت های دانش بنیان رابطه وجود دارد.
- فرضیه سوم: بین کیفیت زندگی کاری - خانوادگی و عملکرد سازمانی شرکت های دانش بنیان رابطه وجود دارد.
- فرضیه چهارم: بین مدیریت استراتژیک و عملکرد سازمانی شرکت های دانش بنیان رابطه وجود دارد.
- فرضیه پنجم: بین روابط کارکنان و عملکرد سازمانی شرکت های دانش بنیان رابطه وجود دارد.

### 3. روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدفی که دنبال می کند از نوع تحقیقات کاربردی در زمینه منابع انسانی می باشد، زیرا به یافته های آن به حل مشکلات خاص درون سازمان و بهبود شرایط حاکم می نماید. از آنجا که پژوهش مورد نظر به دنبال بررسی رابطه یک به یک ابعاد شایستگی های منابع انسانی با عملکرد سازمانی شرکت های دانش بنیان است، پژوهش حاضر از لحاظ نحوه گردآوری داده ها توصیفی و از نوع تحقیقات همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش را مدیران شرکت های دانش بنیان مورد مطالعه در شهر تهران تشکیل می دهند که به روش سرشماری از 145 نفر از مدیران، داده های مورد نیاز از سطح جامعه مورد پژوهش جمع آوری گردیده است. قلمرو مکانی آن در شهر تهران و قلمرو پژوهش نیز سال 1394 می باشد. روش گردآوری اطلاعات، کتابخانه ای و میدانی است و از ابزار پرسشنامه نیز برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. سوالات پرسشنامه که ابعاد شایستگی های منابع انسانی و عملکرد



سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان را پشتیبانی می‌کند محقق ساخته است. از تعداد 145 عدد پرسشنامه ارسالی به جامعه مورد پژوهش 6 پرسشنامه بازگردانده نشد و 5 پرسشنامه به دلیل نواقصی کنار گذاشته شدند و جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها با 134 پرسشنامه انجام گرفت. بر اساس جدول مورگان اگر حجم جامعه مورد پژوهش حدود 150 نفر باشد، حجم نمونه باید 108 نفر در نظر گرفته شود. با توجه به اینکه جامعه مورد نظر از 145 نفر تشکیل گردیده و 134 پرسشنامه دریافت گردید در این پژوهش می‌توان با 95/1 اطمینان نتایج را به کل جامعه مورد پژوهش تعمیم داد. مقیاس داده‌ها فاصله‌ای در نظر گرفته شده است، بنابراین به منظور تعیین میزان همبستگی بین متغیرها، از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده گردید. همچنین ابزاری مانند تحلیل واریانس، آزمون همبستگی خطی، رگرسیون چند متغیره گام به گام و در نهایت برای اولویت بندی متفرهای مستقل، آزمون فریدمن مورد استفاده قرار گرفته است. برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های گوناگونی را اندازه‌گیری می‌کنند، ابتدا یک نمونه اولیه 30 تایی پیش‌آزمون گردید که میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ 91/1 به دست آمد که مقدار آلفای حاصله بر قابلیت اعتماد پرسشنامه صحت گذاشت. روایی منطقی پرسشنامه از دو جنبه روایی ظاهری و محتوایی به جهت روشن و بدون ابهام بودن گویه‌ها و همچنین کفایت کمیت و کیفیت آنها توسط خبرگان، صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه تأیید گردید. همچنین به جهت روایی سازه از ابزار تحلیل عاملی استفاده گردید. این روش یکی از فنون تقلیل داده می‌باشد که بسیار پیشرفته و فنی است. از این شیوه برای تعیین بار عاملی هر یک از سوالات پرسشنامه استفاده می‌شود. به طور کلی با بکارگیری این روش می‌توان مربوط بودن سوالاتی که برای سنجش یک مولفه یا عامل در نظر گرفته شده‌اند، تعیین نمود که در این صورت به آن تحلیل عاملی تأییدی می‌گویند. بر اساس تحلیل عاملی صورت گرفته هر یک از ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی دارای بار عاملی غیر صفر است.

#### 4. یافته‌های پژوهش

پژوهش به تبیین روابط بین ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان معطوف است. به منظور درک هرچه بیشتر این روابط، تحلیل‌ها با توسعه فرضیه‌هایی در این زمینه انجام شده که نتایج آزمون فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی مطابق جدول 4 می‌باشد. میزان ضرایب همبستگی به دست آمده بین شایستگی‌های منابع انسانی و ابعاد آن با عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان وجود رابطه بین متغیرهای پیش‌بین و متغیرهای تابع را اثبات نموده است. بیشترین میزان همبستگی را دانش کسب و کار و کمترین آن را روابط کارکنان با عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان داشته است.

جدول 4. نتایج آماری فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی

متغیر مستقل	متغیر تابع	p-value	میزان خطا	ضریب همبستگی	نتیجه آزمون
فرضیه اصلی: ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی	عملکرد سازمانی	.000	.01	.606	پذیرش $H_0$
فرضیه اول: دانش کسب و کار	عملکرد سازمانی	.000	.01	.685	پذیرش $H_0$
فرضیه دوم: فناوری اطلاعات	عملکرد سازمانی	.001	.01	.274	پذیرش $H_0$
فرضیه سوم: کیفیت زندگی	عملکرد سازمانی	.000	.01	.543	پذیرش $H_0$
فرضیه چهارم: مدیریت	عملکرد سازمانی	.000	.01	.600	پذیرش $H_0$



					استراتژیک
پذیرش H1	.27	.01	.002	عملکرد سازمانی	فرضیه پنجم روابط کارکنان

\* $p < 0/05$ . \*\* $p < 0/01$ ,  $N = 134$

همچنین برای بررسی میزان پیش بینی متغیر تابع بر اساس میزان تغییرات متغیر پیش بین از همبستگی خطی دو متغیره و رگرسیون چند متغیره گام به گام استفاده شده است که نتایج آن در جداول 5 و 6 قایل مشاهده است. به همین منظور فرضیات زیر آزمون گردید.

#### 1.4. نتیجه تحلیل همبستگی خطی

H0: بین شایستگی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان رابطه خطی وجود ندارد.

H1: بین شایستگی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان رابطه خطی وجود دارد.

جدول 5 آزمون همبستگی خطی

نتیجه آزمون	sig	B	متغیر تابع	متغیر مستقل
پذیرش H1	./...	/495	عملکرد سازمانی	ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی

مطابق جدول 5 مقدار B حاصله وجود رابطه خطی بین دو متغیر را تثبیت نمود و توجیه کننده میزان تغییرات عملکرد سازمانی بر اساس تغییرات شایستگی‌های منابع انسانی است.

#### 2.4. نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره گام به گام

پراکاربردترین روش برای ساختن مدل روش انتخاب گام به گام متغیر است. در این روش هر بار پس از وارد کردن یک متغیر به مدل، تمام متغیرهایی که تاکنون وارد مدل شده اند و پیش بینی کننده معنی داری نیستند، از مدل خارج می گردند. یعنی متغیرهایی که اهمیت آنها با اضافه شدن متغیر دیگر کاهش می یابد، از مدل حذف می گردند (نوروسیس ماریا، 1380). در این روش فرضیه های زیر آزمون گردیدند:

H0: بین ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان رابطه خطی وجود ندارد.

H1: بین ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان رابطه خطی وجود دارد.



جدول 6. مرحله آخر رگرسیون چند متغیره گام به گام

نتیجه آزمون	sig	B	متغیر تابع	متغیر مستقل	
پذیرش HI	.000	2/429	عملکرد سازمانی	عرض از مبدا	مرحله چهارم رگرسیون D
	.000	.321		دانش کسب و کار	
	.000	.204		فناوری اطلاعات	
	.000	.207		کیفیت زندگی	
	.048	-.070		مدیریت استراتژیک روابط کارکنان	

\* $p < 0/05$ , \*\* $p > 0/01$ ,  $N = 134$ ,  $p > 0/01$ ,  $F = 47/43$ ,  $R^2 = /59$

طبق جدول 6، متغیر مستقل یکی از ابعاد دستاوردهای سازمانی به دلیل اینکه با ورود سایر متغیرها معنی داری خود را از دست داده بود از مدل خارج گردید. یعنی دارای رابطه خطی معنی دار با متغیر تابع نمی باشد. همبستگی خطی مثبت و معناداری بین متغیرهای پیش بین دانش کسب و کار، روابط کارکنان، فناوری اطلاعات، کیفیت زندگی کاری و مدیریت استراتژیک تثبیت شده که البته چون مقدار B محاسبه شده برای متغیر روابط کارکنان (-0/070) است این متغیر دارای رابطه خطی معکوس با عملکرد سازمانی می باشد. رابطه خطی به دست آمده به شرح زیر است:

$$\text{(مدیریت استراتژیک)} + /207 + \text{(روابط کارکنان)} - /070 - \text{(دانش کسب و کار)} + /321 + \text{(فناوری اطلاعات)} = 2/429 + \text{عملکرد سازمانی}$$

ارزش ضریب تشخیص در مرحله چهارم این آزمون  $R^2 = /59$  حاصل گردیده که توجیه کننده واریانس عملکرد سازمانی از روی متغیرهای پیش بین است. ارزش  $F = 47/43$  نیکویی مدل در سطح  $p > 0/01$  را تایید نموده است.



### 3.4. نتایج تحلیل واریانس فریدمن

به منظور بررسی یکسان بودن اولویت متغیرهای مستقل از آزمون فریدمن استفاده شده است. برای انجام این آزمون فرضیه های آماری زیر بررسی گردیده است:

$H_0$ : رتبه میانگین هریک از ابعاد شایستگی های منابع انسانی با هم برابر است.

$H_1$ : حداقل رتبه میانگین یک زوج از ابعاد شایستگی های منابع انسانی با هم تفاوت معناداری دارند.

جدول 7. نتایج آزمون فریدمن و رتبه بندی متغیرهای پیش بین

رتبه	اندازه میانگین	متغیر مستقل
2	3/33	دانش کسب و کار
1	4/32	فناوری اطلاعات
4	2/56	کیفیت زندگی
3	3	مدیریت استراتژیک
5	1/79	روابط کارکنان

$$*p < 0/05 \text{Sig} = /000, N = 134, dF = 4, x^2 = 194/002$$

نتایج آزمون فریدمن نشان می دهد که سطح معنی داری کمتر از میزان خطای 0/05 می باشد. در نتیجه فرض  $H_1$  مبنی بر اینکه حداقل میانگین اولویت دو متغیر با هم تفاوت معنی دار دارند، پذیرفته می شود.

### نتیجه گیری

بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی شش عامل بیشترین نقش را، در زمینه «شایستگی های منابع انسانی» داشته اند. همچنین بر اساس مدل تخمین استاندارد «شایستگی های منابع انسانی»، اولویت عوامل اصلی این مدل به ترتیب: فناوری اطلاعات، دانش کسب و کار، مدیریت استراتژیک، کیفیت زندگی کاری - خانوادگی و روابط کارکنان می باشد. نتایج این تحقیق در بسیاری از ابعاد با نتایج سایر تحقیقات صورت گرفته هماهنگی دارد. به طور مثال بر مبنای نتایج تحقیق سانگ لونگ و خیرالزمان (2008) ابعاد مدیریت استراتژیک، دانش کسب و کار، و فناوری اطلاعات مهمترین عوامل مؤثر بر «عملکرد شرکت» می باشد [21]. همچنین نتایج تحقیق بوسلی و پایو (2004)، نشان داده بود که مدیران فعال در حوزه منابع انسانی شایستگی دانش کسب و کار را عامل مهمی در ایجاد ارزش افزوده از طریق کارکردهای منابع انسانی می دانستند. همچنین تمامی محققانی که تا کنون به بررسی «شایستگی های منابع انسانی» پرداخته



اند، تأکید داشته اند که شناخت و شناسایی ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی، به درک بهتری از نقش و جایگاه مدیران منابع انسانی به عنوان شریکی استراتژیک برای سازمان‌ها می‌شود، و با استفاده از آن می‌توان عملکرد مدیران منابع انسانی را ارزیابی کرده و با تجهیز مدیران منابع انسانی با شایستگی‌های کلیدی به اهداف استراتژیک سازمان دست یافت [22]. برای مثال لونگ (2008) در بررسی‌های خود به این نتیجه رسید که ارتقای ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی (شامل: مدیریت استراتژیک، دانش کسب و کار، مدیریت استعداد، روابط کارکنان، کیفیت زندگی کاری - خانوادگی و فناوری اطلاعات) با موفقیت مدیران منابع انسانی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارند. آنچه از نتیجه تجزیه و تحلیل آماری در رابطه با پژوهش همبستگی حاصل گردید، وجود رابطه بین متغیر پیش بین پژوهش (شایستگی‌های منابع انسانی) و متغیر تابع (عملکرد سازمانی) را به اثبات رسانید [23]. سایر یافته‌های پژوهش نیز نمایانگر این مطلب است که بین دانش کسب و کار، فناوری اطلاعات، کیفیت زندگی، مدیریت استراتژیک، روابط کارکنان و عملکرد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد که ضریب همبستگی و سطح معنی‌داری آن به تفکیک فرضیات اصلی و فرعی در جدول 4 نشان داده شده است. اثبات وجود رابطه خطی بین متغیر پیش بین و متغیر تابع در فرضیه اصلی و ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی از طریق رگرسیون دو متغیره و رگرسیون چندگانه گام به گام حاصل شد که نتایج حاصله در شکل 6 و 7 نشان داده شده است. در رگرسیون چند متغیره گام به گام با توجه به اینکه متغیرهای پیش بین بر اساس ضریب همبستگی وارد مدل شده اند، مشخص گردید که با ورود متغیرهایی که بالاترین میزان همبستگی را داشته اند، متغیر روابط کارکنان خود را برای داشتن همبستگی خطی با متغیر عملکرد سازمانی در جامعه مورد پژوهش از دست داد. همچنین متغیر کیفیت زندگی کاری و شغلی دارای همبستگی منفی جزئی با عملکرد سازمانی می‌باشد. یعنی رابطه آن معکوس است. میزان تغییرات عملکرد سازمانی را می‌توان از روی ضرایب شایستگی‌های منابع انسانی (B) پیش بینی نمود. بر اساس ضریب تشخیص حاصله می‌توان گفت که میزان عملکرد سازمان که در جامعه مورد پژوهش وجود دارد به اندازه (95٪) به متغیرهای مدیریت استراتژیک، فناوری اطلاعات، دانش کسب و کار، کیفیت زندگی بستگی دارد. آنچه از آزمون فریدمن در مورد رتبه بندی ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی حاصل شد، در شکل 7 نشان داده شده است. با توجه به اینکه پنج بعد شایستگی‌های منابع انسانی با هم تصویری کامل از شایستگی‌های مدیران را ارائه می‌دهد، یافته‌های پژوهش اثبات نمود که در جامعه مورد بحث مدیران در مورد کسب شایستگی‌های رغبت بیشتری دارند که این امر در بهبود عملکرد سازمانی موثر بوده است.

### پیشنهادات کاربردی مبتنی بر یافته‌های پژوهش

با توجه به تأیید وجود رابطه بین «شایستگی‌های منابع انسانی» و «عملکرد سازمانی»، باید در پی سازوکارهایی جهت پیاده سازی مدل «شایستگی‌های منابع انسانی» باشیم تا با افزایش هرچه بیشتر سطح «شایستگی‌های منابع انسانی»، بتوانیم «عملکرد سازمانی» را در مجموعه سازمان مورد پژوهش بهبود بخشیم. پیشنهادات به دست آمده بر اساس نتایج آزمون‌های انجام شده از جمله نتایج آن پیشنهاد می‌شود: مدیران منابع انسانی را به طراحی استراتژی‌های مناسب برای منابع انسانی تشویق کرد؛ مدیران منابع انسانی به منظور تقویت توانمندی‌های فردی در سازمان برنامه ریزی‌های متناسب با شرایط طراحی، اجراء و ارزیابی کنند.

- بر اساس نتایج به دست آمده سازمان مورد مطالعه باید از مدیرانی در حوزه منابع انسانی استفاده کنند که دارای تحصیلات و دانش تخصصی و آکادمیک در حوزه منابع انسانی برخوردار باشند.
- همچنین مدیران منابع انسانی باید دانش لازم در زمینه مسائل تجاری و مالی را داشته باشند تا بتوانند ارتباط موثری با سایر بخش‌ها به ویژه بخش‌های مالی، به منظور تحقق اهداف سازمان داشته باشند.
- بر اساس نتایج به دست آمده «شایستگی‌های منابع انسانی»، برنامه ریزی جهت برنامه‌های آموزشی و پرورشی برای کارکنان از جانب مدیران منابع انسانی ضروری به نظر می‌رسد.
- به علاوه مدیران منابع انسانی به منظور استفاده از ظرفیت‌های مطلوب کارکنان با فرهنگ‌های متنوع و ناهمگون، ناگزیر به برنامه ریزی برای پذیرش این افراد هستند.
- تدوین برنامه‌های سلامت جسمی و روانی منابع انسانی سازمان.



## منابع:

- [1] Ulich, D. , Brockbank, W., Johnson, D. & Younger, J.(2008). *Human resource competencies: Mastery at the intersection of people and business. The RBL Institute , The Society for Human Resource Management.*
- [2] عباس پور، عباس. مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کارکردها). (چاپ دوم). تهران: انتشارات سمت. (1395).
- [3] Barney, J .B., and P.M .Wright.(1998). *On Becoming a strategic partner :The role of human resources in gaining competitive advantage .Human Resource Management .*
- [4] Selmer, J. & Chiu, R.(2004). *Required human resources competencies in the future :A framework for developing HR Executives in Hong Kong .Journal of World Business 39, 324-336.*
- [5] Dessler, G. (2005). *Managing Careers [Chapter10] p348-387, in, Human Resource Management, New Dehli: Prentice Hall of India.*
- [6] الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی. (چاپ پنجاه و چهارم). تهران: انتشارات نی. (1395).
- [7] Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering result. Boston, MA: Harvard Business School.*
- [8] Brockbank, W. & Ulrich, D.(2003) *Competencies for the new HR :Society for Human Resource Management, University of Michigan Business School, Global Cosulting Alliance*
- [9] Barney, J .B., and P.M .Wright.(1998). *On Becoming a strategic partner :The role of human resources in gaining competitive advantage .Human Resource Management*
- [10] Ulich, D. , Brockbank, W., Johnson, D. & Younger, J.(2008). *Human resource competencies: Mastery at the intersection of people and business. The RBL Institute , The Society for Human Resource Management.*
- [11] Gupta, B.L.(2011). *Competency Framework For human resource management published concept publishing company.*
- [12] ادیبوید، الریش. (1388). *شایستگی‌های منابع انسانی: شناخت عمیق تعامل افراد و کسب و کار (ترجمه: مسعود بینش و افشین دبیری). تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.*
- [13] Kandula, S.R.(2013) *Competency-based human resource management: A Complete text with Case studies on competency mpping, modeling assessing and applying. Published by A soke k. Ghosh, Is BN 97881203 4 705 2.*
- [14] آرمسترانگ، مایکل. (1381). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل) (ترجمه: دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.*
- [15] Payne, M. L. (2005). *THE PATH FROM AN ADMINISTRATIVE TO A STRATEGIC FUNCTION: A COMPARATIVE STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGERS' COMPETENCIES - A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. Capella University December 2005, MI: Proquest Information and Learning Company.*

- [16] Zopiatis, A. (2010). *Is it art or science? Chef's competencies for success. International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 459-467
- [17] Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). *Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. Sustainability Science*, 6(2), 203-218
- [18] Van Beek, M., & Grachev, M. (2010). *BUILDING STRATEGIC LEADERSHIP COMPETENCIES: THE CASE OF UNILEVER.*
- [19] Vlok, A. (2012). *A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 209-226.
- [20] Tripathi, Kaushiki, Agrawal, Manisha (2014), "Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review". *Global Joournal of Finance and management*, ISSN 0975-6477, Vol. 6, No. 4, pp. 349-356
- [21] Long, C. S. & Khairuzzaman bin Wan Ismail (2008). *Human Resource Competencies: A Study of the HR Professionals in Manufacturing Firms in Malaysia. International Management Review*, Vol. 4 No. 2. Long, C. S. (2008). *Examining Human Resource Competencies and Their Relationship to the Success Factors of HR Profession. J. Serv.*
- [22] Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). *Human resource function competencies in European Companies. Personnel Review*, 34(5), 550-566.
- [23] Bou-Llusar, J. C.; Escrig-Tena, A. B.; Roca-Puig, V. & Beltra'n-Marti'n, I. (2009). "An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model". *Journal of Operations Management*, Volume 27, Issue 1, pp: 1-22.

پی نوشت:

- <sup>1</sup>- Human capital
- <sup>2</sup>- Competency
- <sup>3</sup>- Business Knowledge
- <sup>4</sup>- Knowledge work
- <sup>5</sup>- Knowledge management
- <sup>6</sup>- Knowledge organization
- <sup>7</sup>- Employee relations
- <sup>8</sup>- Information technology
- <sup>9</sup> Quality of work-family life
- <sup>10</sup> Strategic management
- <sup>1</sup>- Resource based view