

# Identification and interpretive structural modeling of factors affecting the fundamental competence of human resource managers related to transportation startups

Mahshid Soleimani<sup>۱</sup> | Sayed Mousa Khademi<sup>۲\*</sup> | Ali shahnazari<sup>۳</sup> | Saeed AbdulManafi<sup>۴</sup>

۱. Ph.D. Candidate , Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

۲. \*Corresponding author: Assistant Professor, Department of Strategic Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

۳,۴. Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article type:</b> Research Article</p> <p><b>Article history:</b> Received: ۱۸ March ۲۰۲۱ Revised: ۱۰ June ۲۰۲۱ Accepted: ۱۶ June ۲۰۲۱</p> <p><b>Keywords:</b> fundamental competency, urban transport , <b>online service businesses</b>, Interpretivestructural modeling.</p>	<p><b>ABSTRACT</b></p> <p><b>Objective:</b> The present study aims to identifying and leveling the factors affecting the fundamental competence of human resource managers.</p> <p><b>Methodology:</b> The current research method is a mixed research and In terms of purpose, it is Descriptive survey. In this research, the fundamental competence factors of human resource managers related to transportation startups have been identified based on the literature, research background and interviews with experts. At first, ۱۲ related factors were identified, then ۶ factors were confirmed in the fuzzy Delphi stage. The statistical sample included human resources experts and managers in urban transportation service startups and human resources professors in the number of ۱۰ people using the snowball sampling method. The statistical population in the path analysis section includes managers and human resources experts in intelligent taxi request systems for intra-city trips, about ۳۳۰ people were identified and ۲۰۸ people were selected using the stratified random sampling method based on the Morgan table to validate the factors. The fuzzy Delphi method was used in two stages.</p> <p><b>Conclusion:</b>Therefore, based on the results of the coefficient of difference between the de-fuzzified average of the approved factors in two stages of the survey, ۶ factors were approved, which include organizational culture, organizational vision and strategy, rules governing the organization, information technology, education and knowledge management and organizational communication. Then, using the interpretive structural model method, these factors have been leveled. The results of this method show that the most effective is related to the laws governing the organization, vision and organizational strategy, and the most effective factor includes training and management of organizational knowledge and organizational communication. The results of the path analysis also confirmed the relationships between the factors.</p> <p><b>Originality:</b> This article is taken from the thesis of</p>



## شناسایی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی مرتبط با استارت‌آپ‌های حمل و نقل

مهشید سلیمانی<sup>۱</sup> سید موسی خادمی<sup>۲\*</sup> علی شاه نظری<sup>۳</sup> سعید عبدالمنافی<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی و سطح بندی عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی انجام شده است. **ضرورت:** کسب و کارهای آنلاین خدماتی به دلیل رویارویی با محیط پویا و چالش‌های پیش روی مدیران این نوع کسب و کارها نیاز به شایسته‌گزینی نیروی انسانی را به یاری شایستگی‌های بنیادی به عنوان ابزار استراتژی‌های سازمانی برای پیشبرد اهداف بیش از پیش احساس می‌کنند. **روش شناسایی:** روش تحقیق از نوع آمیخته (کیفی-کمی) و توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش ابتدا به شناسایی عوامل موثر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی مرتبط با استارت‌آپ‌های حمل و نقل بر اساس ادبیات، پیشینه پژوهش و مصاحبه با خبرگان پرداخته شده است عوامل مرتبط در ابتدا ۱۲ مورد شناسایی شدند سپس در مرحله دلفی فازی ۶ عامل تایید گردید. نمونه آماری شامل کارشناسان و مدیران منابع انسانی در استارت‌آپ‌های خدماتی حمل و نقل درون شهری و اساتید منابع انسانی به تعداد ۱۵ نفر با روش نمونه‌گیری گلوله برفی بودند. جامعه آماری در بخش تحلیل مسیر شامل مدیران و کارشناسان منابع انسانی در سامانه‌های هوشمند درخواست تاکسی برای سفرهای درون شهری در نظر گرفته شد حدود ۳۳۰ نفر شناسایی و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای براساس جدول مورگان ۲۵۸ نفر انتخاب شده اند جهت اعتبار سنجی عوامل از روش دلفی فازی در دو مرحله استفاده شد

**یافته‌ها:** لذا بر اساس نتایج ضریب اختلاف میان میانگین فازی‌زدایی شده عوامل مورد تایید در دو مرحله نظر سنجی، ۶ عامل را مورد تایید قرار داد که شامل فرهنگ سازمانی، چشم انداز و راهبرد سازمانی، قوانین حاکم بر سازمان، فناوری اطلاعات، آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی بودند. سپس با استفاده از روش مدل ساختاری تفسیری به سطح بندی این عوامل پرداخته شده است. نتایج این روش نشان می‌دهد که بیشترین اثرگذاری مربوط به قوانین حاکم بر سازمان، چشم انداز و راهبرد سازمانی است و تاثیرپذیرترین عامل شامل آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی است. نتایج تحلیل مسیر نیز روابط بین عوامل را مورد تایید قرار داد.

**نتیجه‌گیری:** شناسایی ابعاد شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی و تقویت این نوع شایستگی‌ها می‌تواند در پیشرفت کسب و کارهای آنلاین خدماتی حوزه حمل و نقل درون شهری تاثیرگذار باشد و راهبردی در ایجاد هم افزایی و جذب نیروهای واجد شرایط در سازمان و تقویت و توسعه دیدگاه بلندمدت مدیران در بسیاری از موضوعات همچون رفع نقاط ضعف تصمیمات مدیریتی بپردازند

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی بنیادی، حمل و نقل درون شهری، کسب و کارهای آنلاین، مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۰۶

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۰۱.....

E-mail: md.soleimani@student.pnu.ac.ir

<sup>۱</sup> دانشجوی دکترا گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

<sup>۲\*</sup> نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت استراتژیک، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: sm.khademi@pnu.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: shahnazari@pnu.ac.ir

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: s.abdolmanafi@pnu.ac.ir

## مقدمه

با توجه به اینکه شایستگی‌های مدیریتی به رفتار افراد مربوط می‌شود، شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیران در رابطه با نقش تصمیم‌گیری، فعالیت‌ها و مسئولیت‌های خاص از اهمیت بالاتری در تلاش برای عملکرد مستمر بازاریابی برخوردار خواهد بود. تمرکز مفهوم شایستگی عمدتاً کمک به سازمان‌ها برای کنار آمدن با محیط تغییر یافته و نیاز به ادغام استراتژی منابع انسانی سازمان و استراتژی شرکتی آن است (Barber and Tietje, ۲۰۰۴: ۵۹۷). به دلیل ماهیت پویای بازاریابی در نتیجه تغییر در فضای کسب‌وکار به‌ویژه در کشورهای کمتر توسعه‌یافته، نیاز به بررسی شایستگی‌های مدیریتی ضروری به نظر می‌رسد (Nwokah & Ahiauzu, ۲۰۰۸). ایستنسون و گادلاگسون (۲۰۱۰) در پژوهشی به این نتیجه دست‌یافت که توانایی برقراری ارتباط شفاهی و کتبی، شایستگی‌های بین فردی و اقناعی و برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و شایستگی‌های پیاده‌سازی برای مدیران صرف‌نظر از صنعت ضروری است. شایستگی‌ها در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک بازاریابی، مدیریت برند و ارتباطات بازاریابی بسیار مهم هستند. همچنین سایر تحقیقات نشان دادند که شایستگی‌های توسعه‌محصول و مدیریت کانال نیز بسیار مهم هستند توانایی و شایستگی‌ها می‌تواند اثرات مثبتی بر عملکرد شرکت‌ها داشته باشد و تأثیرات متقابل آن‌ها می‌تواند این اثر را افزایش دهد. بسیجی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل بیان می‌کنند که بدیهی است، همان‌گونه که توجه به نقش شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل می‌تواند به درآمدزایی بیشتر و رشد اقتصادی کشور کمک نماید، عدم توجه و نادیده انگاشتن انتصاب مدیران شایسته در این حوزه نیز می‌تواند به از دست رفتن فرصت‌ها و شکست شرکت‌ها در عرصه رقابت بین‌الملل منجر شود.

بنابراین یکی از دلایل ضرورت انجام این تحقیق دستیابی شرکت‌های فعال در بخش خدمات حمل و نقل درون شهری به نتایجی چون درآمدزایی بیشتر و رشد اقتصادی است همین‌طور دستیابی به برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌ها، بهبود دانش مدیریت و ارتباطات است و عدم اجرای پژوهش منجر به عدم جذب مدیران با شایستگی‌های بنیادی همچون مهارت‌های متعدد در حوزه منابع انسانی، بازاریابی و کسب و کارهای دیجیتال شده و حتی کاهش کیفیت استخدام در سازمان شده و در واقع شرکت‌ها فرصت‌های رشد و بهره‌وری پیش رو از دست داده و حتی منجر به شکست سازمان‌ها خواهد شد.

مدل‌های شایستگی از جمله روش‌های کارآمد برای استخدام، سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی شایسته محسوب می‌شود و در سایر کشورهای پیشرفته معیار و ملاک استخدام، انتخاب و گزینش نیروها جهت مشاغل مدیریتی، براساس مدل‌های شایستگی انجام می‌پذیرد به طوری که روش‌های قدیمی مثل تجزیه و تحلیل شغلی دیگر کارایی لازم را ندارند (نقیبی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). لذا پژوهش حاضر با شناسایی و تبیین عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی در کسب و کارهای آنلاین خدماتی حوزه حمل و نقل درون شهری می‌تواند در معیار و ملاک انتخاب و گزینش نیروهای مناسب مشاغل مدیریتی حوزه کسب و کارهای آنلاین کمک‌کننده باشد.

## ۱. مروری بر ادبیات

### شایستگی‌های بنیادی

اصطلاح "شایستگی-های بنیادی" در اواخر سال ۲۰۰۷ در تعریف واژه نامه بالدريج وارد شد که آن را به عنوان حوزه‌های تخصصی سازمان تعریف می‌کند. شایستگی‌های بنیادی سازمان آن دسته از توانایی‌های مهم استراتژیک هستند که برای انجام مأموریت آن مهم هستند یا شایستگی متمایزی که برای شرکت یک مزیت رقابتی در صنعت خود فراهم می‌کند (Baldrige Glossary, ۲۰۰۷). (Definition, ۲۰۰۷).

<sup>۱</sup> Naghibi & et al

در این میان مفهوم شایستگی‌های بنیادی توسط گری همل و پرهالد (۱۹۹۰) توسعه داده شد تا توضیح دهد که سازمان‌ها می‌توانند برای حفظ موقعیت استراتژیک خود به راحتی با چالش‌ها روبرو شوند. شایستگی‌های بنیادی می‌تواند به عنوان "ترکیبی هماهنگ از منابع و مهارت‌های متعدد که یک شرکت را در بازار متمایز می‌کند" تعریف کرد (Schilling, ۲۰۱۳). شایستگی‌های بنیادی یکی از ابزارهایی است که گاه‌به‌گاه استراتژی‌های سازمانی را برای پیشبرد آن در بازار تجدید می‌کند (Pralhad and Hamel, ۱۹۹۰). شایستگی‌های بنیادی قدرت سازمان است که آن را به توانایی مقاومت در برابر تحولات نامطلوب در محیط خارجی و پایداری سازمان مجهز می‌کند (Clark, D.N. and Scott, D.N., ۲۰۰۰). شایستگی‌های بنیادی فقط به یک بازیگر تنها در یک سازمان محدود نمی‌شود، بلکه شامل بسیاری از سطوح افراد و کلیه عملکردهای یک سازمان است. شایستگی‌های بنیادی باعث خسارت سازمان نخواهد شد. بلکه، سازمان برای ادامه کار در رقابت نیاز به ایجاد شایستگی‌های بنیادی دارد (Pralhad and Hamel, ۱۹۹۰). کوین و همکاران (۱۹۹۷) شایستگی‌های بنیادی را به عنوان "ترکیبی از مهارت‌ها و دانش بنیان مکمل که در یک گروه یا تیم تعبیه شده‌اند و منجر به توانایی اجرای یک یا چند فرایند مهم در یک استاندارد کلاس جهانی می‌شود" تعریف کردند. از این رو، شایستگی‌های بنیادی مجموعه مهارت‌هایی است که برای کسب و کار جهت دستیابی به مزیت رقابتی در بازار بسیار مهم است (Irtameh, ۲۰۱۸).

#### شایستگی‌های منابع انسانی

مفهوم شایستگی عمدتاً در حوزه مدیریت منابع انسانی ایجاد شده است، جایی که به عنوان توانایی کارکنان برای انجام کار شناخته می‌شود، از این رو ارتباط نزدیکی با فعالیت‌های افراد سازمان دارد. شایستگی‌ها در مورد یک نهاد تجاری به معنای ارائه محصولات یا بالاترین کیفیت خدمات برای رفع نیاز مشتریان و خریداران تلقی شود. در مورد افراد / کارمندان، به طور کلی اشخاص، شایستگی هنگام انجام یک فعالیت معین مشخص می‌شود (Igielski, ۲۰۲۰). شایستگی یکی از مفاهیم محوری برای بسیاری از شرکت‌های پیشرو در دنیای متغیر امروزی است. در واقع شایستگی یا خبرگی منابع انسانی یکی از کلیدی‌های راه‌گشا در عرصه رقابت‌های سازمانی است زیرا تکیه بر این مطلب و تلاش در جهت حفظ و تقویت شایستگی‌های منابع انسانی می‌تواند سازمان را در مسیر پرفرازونشیب حیاتش که امروزه بیش از هر زمان دیگری رنگ تحول و دگرگونی به خود گرفته، یاری نماید (حجازیان، ۱۳۹۴). مک کلند (۱۹۸۰) شایستگی‌های منابع انسانی را به عنوان "مجموعه‌ای عمومی از دانش، انگیزه‌ها، صفات، ادراک از خود و نقش‌های اجتماعی و مهارت، که به طور علیّی مربوط به عملکرد برتر و مؤثر در شغل می‌شوند" تعریف نمود (به نقل از حقیقی و همکاران، ۱۳۹۳).

#### منابع انسانی در کسب و کارهای آنلاین

نتایج مطالعه صادقی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) نشان داد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش‌های مختلفی از استراتژیک تا غیراستراتژیک در رشد کسب و کارهای آنلاین داشته باشد. علاوه بر این، کیفیت محصول، عملکرد مالی شرکت و پایداری مستقیماً به تک‌تک کارکنان و روابط آن‌ها با یکدیگر وابسته است. مدیران منابع انسانی بر حوزه‌هایی مانند انتخاب، استخدام، تخصیص استراتژیک منابع انسانی، توسعه کارکنان و محیط سازمانی برای ایجاد هم‌افزایی بین تلاش‌های کارکنان و اهداف تجاری تمرکز دارد (یوسف ابو، ۲۰۱۹). وقتی به دلایل شکست کسب و کارهای آنلاین و استارت‌آپ‌ها از دیدگاه منابع انسانی نگاه می‌شود، ۶۰ درصد از شکست آنها به دلیل عوامل انسانی مانند ضعف کیفیت و کارایی، عدم نوآوری، عدم تمرکز و استراتژی است بحرانی بودن عنصر سرمایه انسانی در استارت‌آپ اهمیت زیادی به توسعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌دهد تا احتمال شکست را به حداقل برسانند (کالدران و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). علاوه بر این، استارت‌آپ‌ها از تعداد کمی کارمند تشکیل شده‌اند و این مسئله شرایط محیطی متفاوت از محیط‌های شرکتی ایجاد می‌کند (گالاپ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

<sup>۱</sup> Sadeghi et al

<sup>۲</sup> Youssif Abo

<sup>۳</sup> Calderón et al

<sup>۴</sup> Gallup, Inc

اگرچه کسب‌وکارهای آنلاین تأثیر زیادی بر اقتصاد و ایجاد اشتغال دارند، با طیف وسیعی از مشکلات هم در منابع مالی و هم در منابع انسانی مواجه هستند. محیط متفاوت این نوع کسب‌وکارها که اغلب مملو از عدم قطعیت است شرایط و اهداف متفاوت و روش‌های متفاوتی برای رسیدن به این اهداف بر آن‌ها تحمیل می‌کند. سرمایه انسانی یکی از اولین و مهم‌ترین منابعی است که کسب‌وکارهای نوپا در ابتدا به آن وابسته است. بنابراین، بهینه‌سازی نیروی کار راه‌اندازی برای برنامه‌ریزی استراتژیک و بقایشان بسیار مهم است. کسب‌وکارهای آنلاین مدل‌های کسب‌وکار جدیدی را از طریق آزمایش و چرخش در فضای نامشخص ایجاد می‌کنند. این موضوع فضای متفاوتی را برای کارکنان ایجاد می‌کند و از این‌رو نیازمند مدیران شایسته همراه با رویکردهای مدیریت منابع انسانی متفاوتی نسبت به روش‌هایی است که برای سایر کسب‌وکارها استفاده می‌شود (یوسف ابو، ۲۰۱۹).

از عوامل ایجاد مزیت رقابتی در کسب‌وکارهای آنلاین جهت حفظ و جذب استعدادها وجود فرهنگ‌سازمانی مناسب است که این امر نیاز به مدیران منابع انسانی شایسته و متخصص در این نوع کسب‌وکارها دارد (کاپور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). کونامپورات و نیتیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) استدلال کردند که حفظ کارمندان واجد شرایط در یک محیط کاری پرتلاطم، سخت و پویا، مبارزه بزرگی برای همه صنایع، به‌ویژه کسب‌وکارهای آنلاین است. اما مدیران شایسته در کسب‌وکارهای آنلاین می‌توانند شرایط محیطی ایجاد کنند که استعدادها برتر جذب آن شوند (دوانی و استین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). مدیریت مؤثر منابع انسانی برای کسب‌وکارهای کوچک و استارت‌آپ‌هایی که می‌خواهند فرصت‌های رشد خود را توسعه داده و بیشتر گسترش دهند، ضروری است. درک چگونگی مدیریت موفقیت‌آمیز محیط‌های کسب‌وکار در حال تغییر در طول فرآیندهای رشد، جنبه‌های مهمی است که مدیران منابع انسانی یا مدیریت استارت‌آپ‌ها باید آن‌ها را درک و یاد بگیرند تا بقای خود را تضمین کنند و پایه‌های آماده‌سازی را ایجاد کنند. زمانی که صحبت از تغییر موقعیت‌ها می‌شود، توانایی سازمان برای مدیریت افراد مهم است، به همین دلیل است که تمرکز محققان اغلب بر روی یافتن یا توسعه مدل‌ها و سیستم‌های منابع انسانی در کسب‌وکارهای نوپا است (نووتنی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

### برنامه‌های رزرو تاکسی

برنامه‌های کاربردی تلفن همراه در حال حاضر جایگاه مهمی در زندگی روزمره دارند، حتی در فعالیتهای روزمره ضروری و تغییر شیوه‌های زندگی از بسیاری جهات، به عنوان مثال می‌توان به برنامه‌هایی اشاره کرد که در ارتباط با سایر افراد در محیط شخصی یا کاری (واتساپ، فیسبوک، مسنجر، زوم، گوگل میت و غیره) یا برقراری ارتباط و انجام فعالیت‌های اساسی (مانند به یاد آوردن زمان بیدار شدن) هستند. یا حتی برنامه‌هایی که در قالب خدمات مالی، خدمات رزرو هواپیمایی، خرید، بازی، برنامه‌های بهداشتی، غذا و تناسباتند و یک سرویس جدید در سفارش تاکسی می‌توان اشاره کرد (Preciado-Ortiz, ۲۰۲۱) خدمات مبتنی بر برنامه تلفن همراه برای رزرو تاکسی صنعت حمل و نقل را تغییر داده است. چنین برنامه‌هایی نه تنها خدمات حمل و نقل شخصی را برای افراد ارائه می‌دهند، بلکه باعث صرفه جویی در انرژی، زمان و هزینه رانندگان تاکسی نیز می‌شوند. یک تاکسی وظیفه مهم ارائه خدمات شخصی در سیستم حمل و نقل شهری را دارد. اختلاف بین عرضه تاکسی و تقاضای مسافر یکی از چالش‌های اجرای یک سرویس تاکسی مؤثر این روزها است. برنامه‌های رزرو تاکسی بسیار به عنوان پلی برای اتصال مسافران و تاکسی‌ها در شهرها توسعه یافته‌اند (Shen & et al, ۲۰۱۵) مسافران برای درخواست تاکسی از برنامه‌های استفاده می‌کنند که به وسیله آن می‌توانند تاکسی‌های موجود را در اطراف خود جستجو کنند و سفارش دهند. همچنین مکان خود را با استفاده از جی پی اس یا تایپ مکان موردنظر که توسط آن رانندگان می‌توانند به راحتی به آنجا برسند، مشخص کنند (Chan & et al, ۲۰۱۶).

<sup>۱</sup> Kaur

<sup>۲</sup> Kunampurat & Nithila

<sup>۳</sup> Devaney & Stein

<sup>۴</sup> Nowotny

برنامه، درخواست مسافر را به نزدیکترین راننده موجود ارسال می‌کند و راننده سفر را قبول می‌کند یا آن را رد می‌کند. از مهمترین برنامه‌های رزرو تاکسی سیار، مانند یوبر و گرب کار، خارج از کشور و اسنپ و تپ سی داخل کشور می‌توان اشاره داشت.

### سناریوی معمولی از برنامه رزرو تاکسی

مسافران برای درخواست تاکسی از برنامه‌های استفاده می‌کنند که به وسیله آن می‌توانند تاکسی‌های موجود را در اطراف خود جستجو کنند و سفارش دهند. همچنین مکان خود را با استفاده از جی پی اس یا تایپ مکان موردنظر که توسط آن رانندگان می‌توانند به راحتی به آنجا برسند، مشخص کنند برنامه، درخواست مسافر را به نزدیکترین راننده موجود ارسال می‌کند و راننده سفر را قبول می‌کند یا آن را رد می‌کند. از مهمترین برنامه‌های رزرو تاکسی سیار، مانند یوبر و گرب کار، خارج از کشور و اسنپ و تپ سی داخل کشور می‌توان اشاره داشت (Chan & et al, 2016). اکثر برنامه‌های تاکسی فعلی از سناریویی که در شکل نشان داده شده است پیروی می‌کنند. هم مسافر و هم راننده تاکسی یک تلفن هوشمند با برنامه مربوطه نصب کرده اند. وقتی مسافر می‌خواهد سوار تاکسی شود، درخواست رزرو را به سرور ارسال می‌کند و سپس سرور درخواست را برای تاکسی‌های نزدیک (معمولاً حدود ۳ کیلومتر) ارسال می‌کند. اگر راننده ای بخواهد این مسافر را حمل کند، باید در اسرع وقت روی دکمه «پذیرش» کلیک کند. فقط اولین راننده ای که روی دکمه کلیک کرده است معامله را با موفقیت دریافت می‌کند. سپس مسافر و راننده برای تبادل اطلاعات دقیق تماس مستقیم برقرار می‌کنند. بالاخره تاکسی به سمت مسافر می‌رود و او را سوار می‌کند. در این میان برخی مسائل و جنبه‌های زیر نیز وجود دارد (Chen, 2014).



شکل ۱. سناریوی معمولی از برنامه رزرو تاکسی

## ۲. پیشینه پژوهش

در ادبیات منابع انسانی استارت‌آپی در پژوهش کایور (۲۰۱۸) به فرهنگ و آموزش اشاره شده که می‌تواند بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌های خدماتی موثر باشد. همچنین در پژوهشی به فرهنگ کاری و کار تیمی به عنوان عوامل موثر در منابع انسانی کسب و

کارهای نو پا اشاره شده (لپانن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). کائوشیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) بحث آموزش و فرهنگ را به عنوان عوامل موثر در منابع انسانی استراتاپ ها مطرح کرد. جوادین و همکاران (۱۴۰۰) به بحث فرهنگ کاراثر بخش و مهارت افزایی در مدل منابع انسانی کسب و کارهای نوپا به عنوان بستر حاکم اشاره داشته اند. مرور پژوهش‌ها و بسیاری از مطالعات شایستگی های بنیادی را شامل شش بعد می دانند یعنی ارتباطات ، فن آوری ، رهبری ، کار گروهی، تفکر انتقادی، حل مسئله و توسعه حرفه ای، که به عنوان مهارت های عملکردی معرفی میشوند (خان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). محمد و همکاران (۲۰۱۳) چهار نوع اصلی از ابعاد شایستگی بنیادی را شناسایی کردند یعنی دانش و درک ، مهارت های شخصی و حرفه ای و مهارت های بین فردی و عملی دسته بندی کرده اند. اسچات و همکاران (۲۰۱۵) یک مدل شایستگی بنیادی منابع انسانی تحت ۳ سازه ، یعنی رفتارهای اجرایی و اختیارات ، تمایل به خدمات و اجرای تجارت و تخصص ، را به صورت تجربی تایید کردند. هانتهاوزن (۲۰۰۰) همچنین به ابعاد ارتباطات ، مذاکره ، مهارت های کمی ، توانایی تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری ، حل مسئله ، رهبری و کار تیمی و چشم اندازهای استراتژیک اشاره داشتند. بنداو (۲۰۰۴) در پژوهشی بر مهارتهای فنی ، ارتباطات ، کار تیمی ، تعهد و حل مشکلات به عنوان شایستگی های بنیادی تمرکز داشت هستند. ان جی (۲۰۱۶) تأکید کرد که در یک تحقیق اکتشافی در مورد عوامل مهم موفقیت برای شرکت های کوچک و متوسط شامل رهبری ، کارآفرینی ، تخصص فنی و نوآوری هستند. با چنین یافته هایی ، از این رو ، تصور می شود که شایستگی های بنیادی توسعه شرکت های کوچک و متوسط از رهبری تحول آفرین، شایستگی کارآفرینی و شایستگی فنی تشکیل شده است. اگرچه روش های زیادی برای تعریف معنای متغیرها وجود دارد ، رهبری تحول آفرین یک سبک رهبری است که تغییرات تحول آفرین ایجاد می کند ، پیروان را تشویق به الهام و انگیزه می کند تا برای رسیدن به عملکرد فوق العاده فراتر از انتظار ، نوآوری ایجاد کنند. پنج بعد رهبری تحول آفرین شامل نفوذ ایده آل؛ انگیزه الهام بخش؛ تحریک فکری و ملاحظه فردی ؛ شایستگی کارآفرینی به توانایی تشخیص فرصت-ها و تصور استفاده از آنها برای ایجاد سرمایه گذاری ، همراه با انگیزه کارآفرینی و همچنین شعله ور شدن برای دیدن و به ثمر رسیدن این خلاقیت‌ها اشاره دارد. بنابراین شایستگی کارآفرینی برای ایجاد مشارکت ، رشد تجارت و عملکرد شرکت مهم است. شایستگی فنی به دانش فنی ، مهارت‌ها و توانایی‌های استفاده از ابزارها ، روش‌ها و تکنیک های مورد نیاز برای غلبه بر مشکلات فنی دهره آور و تولید راه حل اطلاق می شود. برای انجام این و موثر یک کار ، شغل یا کار در یک صنعت خاص مورد نیاز است. مطمئناً برای شرکت‌ها بسیار مهم است که هم اکنون و هم در آینده تسلط منحصر به فرد و تخصصی داشته باشند که برای بقا و رونق تجارت مهم هستند. نوآوری به توانایی خلاقانه و مبتکرانه سازمانی برای معرفی محصولات جدید به بازار با ترکیب جهت گیری استراتژیک و رفتارها و فرآیندهای مبتکرانه اطلاق می شود (Ng & et al, 2019). جهت شناسایی شایستگی های بنیادی یک بخش غیر دولتی ، ظرفیت توسعه و مدیریت رابطه اصلی ترین شایستگی های بنیادی برای دستیابی به عملکرد برتر یک سازمان است. کیفیت محصول و خدمات ، مهارت ها و دانش کارکنان ، انعطاف پذیری ، سازگاری با محیط و اهداف مشخص شده به عنوان اصلی ترین شایستگی های بنیادی مشخص شده است (Navak, 2018). کرافورد و ناهامیس (۲۰۱۰) معتقدند شایستگی های بنیادی فقط به یک آیتیم در سازمان محدود نیست شایستگی های بنیادی مورد نیاز برای اطمینان از موفقیت پروژه های نوآورانه عبارتند از: رهبری ، مشارکت ذینفعان ، ارتباطات ، مدیریت تیم ، توانمندسازی ، فرهنگ و برنامه ریزی مناسب. از نظر هودا و سینگلا (۲۰۲۰) برای اطمینان از اجرای دولت آینده نگر و پایدار ، لازم است که شایستگی های بنیادی توسعه یابد. شایستگی های بنیادی قابل بررسی عبارتند از ، مدیریت فرایند ، تعامل کارکنان ، کیفیت خدمات داخلی ، کیفیت خدمات خارجی ، رضایت شهروندان ، رهبری.

<sup>۱</sup> Leppänen

<sup>۲</sup> Kaushik

<sup>۳</sup> Khan



### ۳. شکاف تحقیق و تعریف مسئله

هدف اصلی استارت‌آپ‌ها افزایش سودآوری آنهاست. استارت‌آپ‌ها با رشد و بهبود رقابت پذیری خود این هدف را در نظر دارند. آنها می‌توانند کارایی اقتصادی خود را بهبود بخشند، بازارهای جدیدی ایجاد کنند یا سهم بازار خود را افزایش دهند. شرکت‌ها محصولات یا خدمات جدیدی را برای دستیابی به این اهداف توسعه می‌دهند. بنابراین بسیار مهم است که سهم مدیریت منابع انسانی در رشد کارآفرینی استارت‌آپ‌ها را دریابیم. در عصر حاضر، منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای نوپا سرمایه بزرگ و مزیت رقابتی محسوب می‌گردد (کایوشیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

در این راستا با مرور و بررسی مطالعات و تحقیقات گذشته در حوزه شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی، می‌توان گفت که این حوزه از جامعیت لازم برخوردار نبوده و پراکنده بوده است. هرکدام از مطالعات و تحقیقات خارجی گذشته به جنبه خاصی از این حوزه تمرکز دارد و از مطالعات داخلی بحث بنیادی به صورت اخص کار نشده لذا مطالعه یا تحقیقی که دربرگیرنده یک مدل مفهومی جامع باشد وجود ندارد. منظور از مدل جامع مدلی است که به کلیه مسائل مختلف یک پدیده مثل دلایل و ضرورت‌های پدیده، شرایط و عوامل موفقیت آمیز برای پدیده، تعریف و ابعاد پدیده، مکانیزم‌های پدیده و پیامدهای استفاده از پدیده و... اشاره کرده باشد. برای مثال عده‌ای از مطالعات و تحقیقات به دلایل و اهمیت شایستگی بنیادی مدیران پرداخته‌اند، عده‌ای دیگر از مطالعات و تحقیقات به ذکر برخی از عوامل کلیدی موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی پرداخته‌اند و عده‌ای دیگر از نوشته‌ها به معرفی برخی از مدل‌های و الگوهای شایستگی مدیران منابع انسانی تمرکز دارند. لذا مدلی که بتواند عوامل موثر بر این پدیده اشاره داشته باشد ارائه نگردیده است.

### ۴. روش شناسی

پژوهش حاضر با هدف تعیین مهمترین عوامل مرتبط با شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی و تعیین سطح اثرگذاری و اثرپذیری عوامل با استفاده از روش دلفی فازی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری صورت گرفته است. بنابراین می‌توان این پژوهش را در زمره پژوهش‌ها با رویکرد پیمایشی از نظر هدف اکتشافی از بعد جمع آوری اطلاعات توصیفی تحلیلی در نظر گرفت. همچنین در انتها به تحلیل مسیر روابط حاصل از مدل‌سازی ساختاری تفسیری پرداخته شده است. جهت بررسی روایی و پایایی پرسشنامه از روش روایی صوری بر اساس نظر کارشناسان بهره گرفته شد که مورد تایید قرار گرفت و پایایی از روش الفای کرونباخ که بالا ۰٫۷ قرار گرفته با مقدار ۰٫۸۱ و مورد تایید است. جامعه آماری در بخش دلفی فازی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری کلیه کارشناسان و خبرگان فعال در بخش منابع انسانی استارت‌آپ‌های خدماتی در بخش حمل و نقل درون شهری و اساتید منابع انسانی است که به تعداد ۱۵ نفر با روش نمونه‌گیری گلوله برفی براساس سوابق کاری و حوزه فعالیت تعیین شدند. مشخصات مربوط به خبرگان ۵۹ درصد از مصاحبه شونده‌گان را مردان و ۴۱ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. ۵۰ درصد پاسخگویان زیر ۴۰ سال سن، ۴۲ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال سن و در نهایت ۸ درصد هم بالا ۵۰ سال بودند بیشترین تعداد پاسخ‌گویان با ۵۸ درصد دارای تحصیلات دکتری و ۴۲ درصد کارشناسی ارشد تشکیل می‌دهند. جامعه آماری در بخش تحلیل مسیر شامل مدیران و کارشناسان منابع انسانی درگیر استخدام نیرو در سامانه‌های هوشمند درخواست تاکسی برای سفرهای درون شهری ایران که جز پرکاربردترین سامانه‌ها و در اکثریت شهرها فعال هستند، به عنوان جامعه آماری شامل (اسنپ، تپسی، ماکسیم) در نظر گرفته شد حدود ۳۳۰ نفر شناسایی و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای براساس جدول مورگان ۲۵۸ نفر انتخاب شده‌اند.

<sup>۱</sup> Kaushik

جدول ۱. حجم جامعه و نمونه مورد مطالعه

نمونه	جامعه	سامانه های هوشمند درخواست تاکسی
۹۲	۱۲۰	اسنپ
۸۰	۱۰۰	تپسی
۸۶	۱۱۰	ماکسیم
۲۵۸	۳۳۰	جمع کل

اهداف مطرح در پژوهش حاضر شامل تعیین مهمترین عوامل و تعیین سطح اثرگذاری و اثربخیزی عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی است. مدل سازی ساختاری تفسیری، تعامل میان متغیرهای مختلف را نشان می دهد. این روش يك فرایند یادگیری تعاملی است. این روش شناسی به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر يك سیستم کمک می نماید (فایسال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). گام های مدل سازی تفسیری عبارتند از: تعیین متغیرها، به دست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها، به دست آوردن ماتریس دستیابی، سازگار کردن ماتریس دستیابی، بخش بندی ماتریس دستیابی، رسم نمودار.

## ۵. چارچوب پژوهش

همانطوری که بیان شد در خصوص شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی تحقیقات چندانی صورت نگرفته است به خصوص تحقیقات کیفی در خصوص این موضوع کم می باشد. بررسی ادبیات و مبانی نظری پژوهش روشن کننده در روش های تحقیق کیفی جهت پیگیری و انجام مصاحبه ها و مستندات با شناخت بالاتر و بیشتر خواهد بود هرچقدر پژوهشگر از ادبیات پژوهش آگاه تر باشد می تواند جنبه های مختلف پژوهش را بررسی و تحلیل کند در مبانی نظری و پیشینه پژوهش با استفاده از شواهد تجربی شایستگی های بنیادی مدیران منابع انسانی، تحلیل و بررسی شد روشن است که مصاحبه ها، مستندات و داده های حاصل می تواند محقق را در شناخت عوامل موثر بر شایستگی های بنیادی مدیران منابع انسانی یاری کند. شکل زیر مدل و چهارچوب اولیه تحقیق را نشان می دهد.

<sup>۱</sup>. Faisal



شکل ۲. چارچوب اولیه پژوهش

## ۶. یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر بر اساس مصاحبه‌ها و پیشینه پژوهش عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی شناسایی گردید جهت تأیید نهایه و اعتبارسنجی با روش دلفی فازی، نظر ۱۵ نفر از خبرگان جهت تعیین میزان اهمیت این شاخص‌ها با استفاده از طیف لیکرت ۵ درجه گردآوری شده است. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، پاسخ‌های داده شده به هر یک از عوامل، مورد شمارش و پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای تبدیل به اعداد فازی شده و جهت تجمیع دیدگاه خبرگان، میانگین فازی مثلثی ابعاد و عوامل محاسبه شد. بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای هر یک از آنها، از فرمول میانگین حسابی جهت فازی زدایی استفاده شد و اعداد فازی قطعی شده برای هر یک از عوامل و ابعاد محاسبه شد. استانه تحمل ۰,۷ قرار گرفت چنانچه مقدار فازی زدایی بیشتر از ۰,۷ قرار بگیرد، به معنای تأیید است (وو و فنگ، ۲۰۱۱). نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی دیدگاه خبرگان حاصل از نظرسنجی دور اول در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۲. نتایج روش دلفی فازی دور اول

عوامل موثر بر شایستگی بنیادی	میانگین دیدگاه	مقدار قطعی	نتیجه
فرهنگ سازمانی	۰,۹۸	۰,۵۵	تایید
خط مشی سازمان	۰,۷۱	۰,۶۴	عدم تایید
چشم انداز و راهبرد سازمانی	۰,۹۸	۰,۶۸	تایید
قوانین حاکم بر سازمان	۰,۹۸	۰,۷۶	تایید
فناوری اطلاعات	۰,۹۵	۰,۷۸	تایید
جو سازمانی	۰,۸۵	۰,۶۸	عدم تایید
ساختار سازمانی	۰,۷۷	۰,۶۴	عدم تایید
فرایند سازمانی	۰,۸۱	۰,۶۴	عدم تایید
آموزش و مدیریت دانش سازمانی	۰,۹۸	۰,۶۰	تایید
رفتارهای حمایتی بالادستی	۰,۷۳	۰,۴۲	عدم تایید
شبکه گرابی	۰,۸۰	۰,۶۵	عدم تایید
ارتباطات سازمانی	۰,۹۲	۰,۷۲	تایید

در ادامه مواردی که میانگین فازی آنها کمتر از ۰/۷۰ به دست آمد حذف شده سپس سایر اصلاحات پرسشنامه دور نخست صورت پذیرفت و مجدداً پرسشنامه جدید با هر یک از عامل‌ها تایید شده به اعضای پنل ارسال شد پس از مشخص شدن نمرات دور دوم هر مؤلفه، میانگین فازی مثلی برای هر یک از مولفه‌ها محاسبه شد و سپس فازی‌زدایی محاسبه شد. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی هر یک از عامل‌ها در دور دوم در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۳. نتایج روش دلفی فازی دور دوم

عوامل موثر بر شایستگی بنیادی	میانگین دیدگاه	مقدار قطعی	نتیجه
فرهنگ سازمانی	۰,۹۸	۰,۶۵	تایید
چشم انداز و راهبرد سازمانی	۱	۰,۶۵	تایید
قوانین حاکم بر سازمان	۱	۰,۷۹	تایید
فناوری اطلاعات	۱	۰,۵۸	تایید
آموزش و مدیریت دانش سازمانی	۰,۹۸	۰,۶۲	تایید
ارتباطات سازمانی	۱	۰,۷۸	تایید

پس از انجام مرحله دوم نظر سنجی از اعضای پنل، اختلاف میان میانگین فازی‌زدایی شده موارد مورد تایید در دو مرحله نظرسنجی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت که نتایج به شرح جدول زیر می‌باشد:

شناسایی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی مرتبط با استارت‌آپ‌های حمل و نقل

جدول ۴. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی

عوامل موثر بر شایستگی بنیادی	فازی زدایی شده دور دوم	فازی زدایی شده دور اول	نتیجه اختلاف میانگین فازی زدایی
فرهنگ سازمانی	۰,۸۱	۰,۷۷	تایید ۰,۰۴
چشم انداز و راهبرد سازمانی	۰,۸۵	۰,۸۶	تایید ۰,۰۱
قوانین حاکم بر سازمان	۰,۷۹	۰,۷۶	تایید ۰,۰۳
فناوری اطلاعات	۰,۸۱	۰,۷۸	تایید ۰,۰۳
آموزش و مدیریت دانش سازمانی	۰,۸۲	۰,۸	تایید ۰,۰۲
ارتباطات سازمانی	۰,۷۸	۰,۷۲	تایید ۰,۰۶



شکل ۳. عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی

عوامل تأثیرگذار بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی براساس نتایج دلفی فازی جهت مدل‌سازی ساختاری تفسیری با علائم اختصاری شاخص‌ها به صورت زیر شکل گرفت:

جدول ۵. عوامل تأیید شده

متغیرها	علائم اختصاری
فرهنگ سازمانی	C۱
چشم انداز و راهبرد سازمانی	C۲
قوانین حاکم بر سازمان	C۳
فناوری اطلاعات	C۴
آموزش و مدیریت دانش سازمانی	C۵
ارتباطات سازمانی	C۶

ماتریس خود تعاملی با عوامل تأثیرگذار بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی با شماره‌های ذیل خلاصه شده‌اند؛  
جدول ۶. ماتریس خود تعاملی بانشانه‌های مدل

علائم اختصاری	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
C۱	فرهنگ سازمانی		A	O	V	X	X
C۲	چشم انداز و راهبرد سازمانی			X	V	V	V
C۳	قوانین حاکم بر سازمان				V	V	V
C۴	فناوری اطلاعات					X	X
C۵	آموزش و مدیریت دانش سازمانی						X
C۶	ارتباطات سازمانی						

در این بخش ماتریس خود تعاملی به صورت یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک تبدیل شده . تبدیل نمادها مطابق جدول زیر صورت می‌گیرد.

جدول ۷. علائم مورد استفاده در ماتریس دستیابی مدل

نشانه‌های مدل	علامت سطر	علامت ستون
V	۱	۰
X	۱	۱
A	۰	۱
O	۰	۰

## شناسایی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی مرتبط با استارت‌آپ‌های حمل و نقل

ماتریس دستیابی اولیه با تبدیل نمادها به اعداد صفر و یکی بر اساس جدول بالا صورت می‌گیرد قطر اصلی ۱ قرار می‌گیرد ماتریس هم بالامثلتی هم پایین مثلثی کامل می‌گردد

جدول ۸. ماتریس دستیابی اولیه

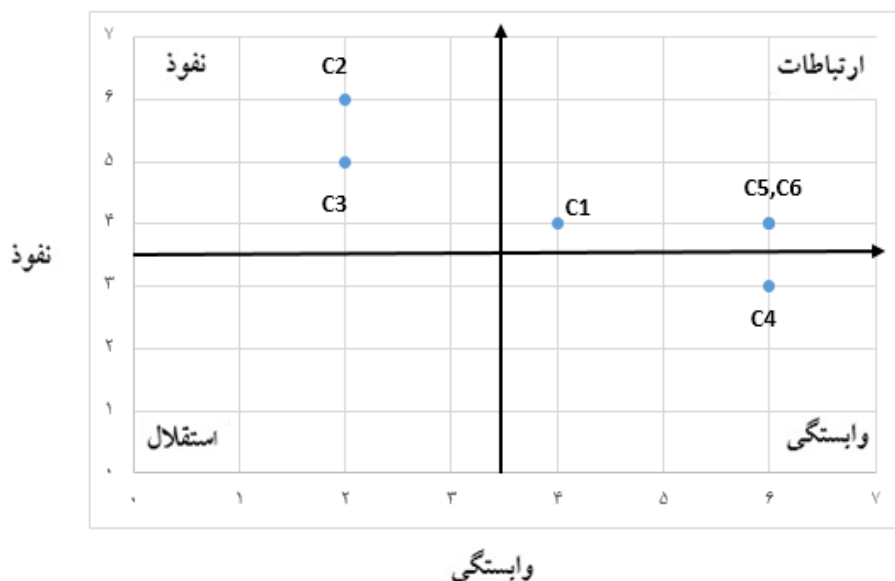
علائم اختصاری	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
C۱	فرهنگ سازمانی	۱	۰	۰	۱	۱	۱
C۲	چشم انداز و راهبرد سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C۳	قوانین حاکم بر سازمان	۰	۱	۱	۱	۱	۱
C۴	فناوری اطلاعات	۰	۰	۰	۱	۱	۱
C۵	آموزش و مدیریت دانش سازمانی	۱	۰	۰	۱	۱	۱
C۶	ارتباطات سازمانی	۱	۰	۰	۱	۱	۱

در این مرحله قدرت نفوذ و میزان وابستگی معیارها مشخص میشوند به عبارت دیگر هر عامل چقدر قدرت زمینه سازی دارد در جدول زیر قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر معیار نشان داده شده است.

جدول ۹. قدرت نفوذ و میزان وابستگی معیارها

علائم اختصاری	متغیرها	قدرت نفوذ	میزان وابستگی
C۱	فرهنگ سازمانی	۴	۴
C۲	چشم انداز و راهبرد سازمانی	۶	۲
C۳	قوانین حاکم بر سازمان	۵	۲
C۴	فناوری اطلاعات	۳	۶
C۵	آموزش و مدیریت دانش سازمانی	۴	۶
C۶	ارتباطات سازمانی	۴	۶

در این مرحله ماتریس قدرت نفوذ\_ میزان وابستگی معیارها در چهار ناحیه تقسیم بندی می‌گردند: (۱) استقلال، (۲) وابستگی، (۳) ارتباط (۴) نفوذ (عدم وابستگی). متغیرهایی که حداقل میزان وابستگی و قدرت نفوذ را بر دیگر متغیرها داشتند، در ناحیه ۱ قرار گرفتند که آن را استقلال گویند. این عناصر تا حدودی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباطات کمی دارند. متغیرهایی که میزان وابستگی زیاد و قدرت نفوذ کم بر دیگر متغیرها داشتند، در ناحیه ۲ قرار گرفتند که آن را ناحیه وابستگی نامند. متغیرهایی که قدرت نفوذ زیاد و میزان وابستگی زیاد و در واقع رابطه دو طرفه داشتند، در ناحیه ارتباطات قرار دارند که آن را ناحیه ۳ نامند. هرگونه تغییری در این نوع متغیرها موجب تغییر سایر متغیرها می‌گردد. در نهایت متغیرهایی که نفوذ زیاد و وابستگی کمی داشتند، در ناحیه نفوذ (عدم وابستگی) قرار گرفتند، که به ناحیه ۴ معروفند.



نمودار ۱. ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی

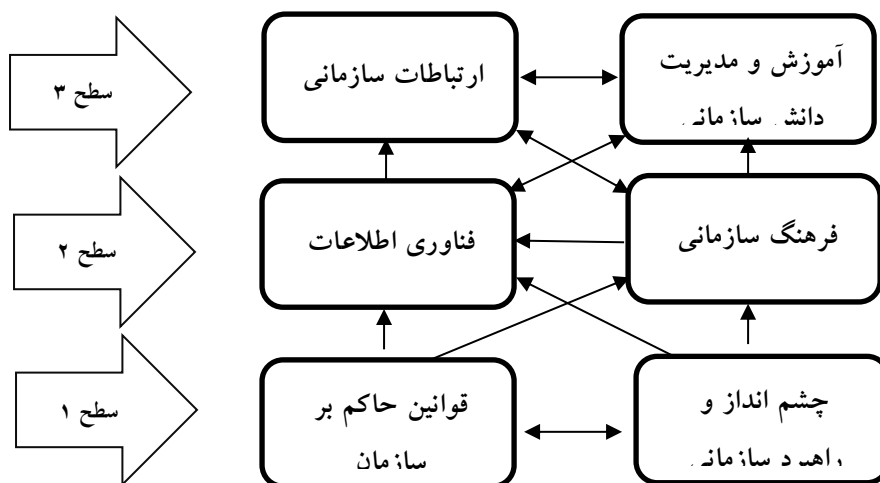
ستون قدرت نفوذ از جمع سطری حاصل شده است. و ستون وابستگی از جمع ستونی معیارها حاصل گردیده است. به بیان دیگر، اگر چه ستون قدرت نفوذ و سطر وابستگی از جمع جبری حاصل شده است، ولی هر یک از اعداد (۱) در سطر جدول ۷ نشان دهنده روابط تأثیرگذار یک معیار بر معیار دیگر است. و هر یک از اعداد (۱) در ستون جدول مذکور، نشان دهنده وابستگی یک معیار بر معیار دیگر است. برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می‌شود.

جدول ۱۰. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها و تعیین سطح

متغیر	ورودی: اثرگذاری	خروجی: اثرپذیری	اشتراک	تعداد سطح
۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۲
۲	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱
۳	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱
۴	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۲
۵	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۳
۶	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۳

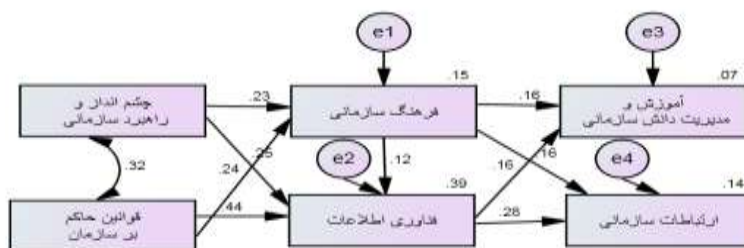
در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس نهایی، یک مدل اولیه رسم و از طریق حذف انتقال‌پذیری‌ها در مدل اولیه، مدل نهایی به دست می‌آید. خروجی نتیجه به صورت شکل زیر ارائه گردیده است.



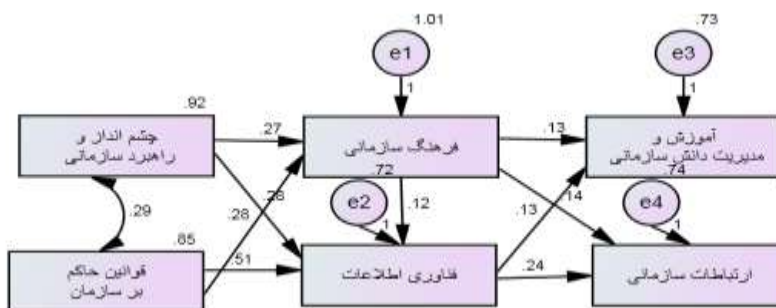


نمودار ۲. نمودارهندسی عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی

براین اساس نتایج بیشترین اثرگذاری مربوط به چشم انداز و راهبرد سازمانی و قوانین حاکم بر سازمان است و تأثیرپذیرترین عامل شامل آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی است. از آنجاکه روش ساختاری هیچ وزنی را به عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی تخصیص نمی دهد لذا از روش تحلیلی مسیر در نرم افزار آموس جهت دستیابی به نتایج دقیقتر پرداخته شده است.



شکل ۴ مدل تحلیل مسیر (در حالت استاندارد)



شکل ۵ مدل تحلیل مسیر (در حالت غیر استاندارد)

جدول ۱۱. آزمون فرضیات

فرضیات	فرضیه	مقدار بحرانی	سطح معناداری	ضریب رگرسیونی	نتیجه
فرضیه ۱	چشم انداز و راهبرد ————— فرهنگ سازمانی	۳,۳۴۰	۰/۰۰۱	۰/۲۳	تایید
فرضیه ۲	چشم انداز و راهبرد ————— فناوری اطلاعات	۴,۱۰۰	۰/۰۳۴	۰/۲۵	تایید
فرضیه ۳	قوانین حاکم بر سازمان ← فرهنگ سازمانی	۳,۴۲۲	۰/۰۰۱	۰/۲۴	تایید
فرضیه ۴	قوانین حاکم بر سازمان ← فناوری اطلاعات	۷,۱۲۸	۰/۰۰۱	۰/۴۴	تایید
فرضیه ۵	فرهنگ سازمانی ← آموزش و مدیریت دانش	۲,۳۴۱	۰,۰۱۹	۰/۱۳	تایید
فرضیه ۶	فرهنگ سازمانی ← ارتباطات سازمانی	۲,۱۴۴	۰,۰۳۲	۰/۱۴	تایید
فرضیه ۷	فرهنگ سازمانی ← فناوری اطلاعات	۱,۹۹	۰,۰۴۴	۰,۱۲	تایید
فرضیه ۸	فناوری اطلاعات ← آموزش و مدیریت دانش	۴,۰۲۹	۰/۰۰۱	۰/۱۳	تایید
فرضیه ۹	فناوری اطلاعات ← ارتباطات سازمانی	۲,۱۶۶	۰,۰۳۰	۰/۲۴	تایید

اولین شاخص، (CMIN/DF) می باشد اگر این شاخص بین عدد ۱ و ۳ باشد نشان از تأیید بالاتر این مدل خواهد بود؛ در این پژوهش این مقدار برای مدل معادلات ساختاری برابر ۲,۷۱۱ گزارش شده است که قابل قبول می باشد. دومین شاخص RMSEA می باشد که هر چه به ۰/۰۵ نزدیکتر باشد، مدل کاراتر خواهد بود؛ که این مقدار برابر ۰,۰۴ گزارش شده است. و چهار شاخص دیگر (شاخص نیکویی برازش که برای بررسی برازندگی الگو به کار می رود و به عنوان مشخصه R<sup>2</sup> در رگرسیون چند متغیر به کار می رود)، IFI، NFI و CFI (به عنوان شاخص برازش تطبیقی) هستند که این چهار شاخص بین صفر و یک قرار دارند و هرچه به عدد یک نزدیکتر باشند کارایی مدل بیشتر خواهد بود. در این مدل این شاخصها به ترتیب ۰,۹۷، ۰,۹۵، ۰,۹۳ و ۰,۹۵ گزارش شده اند. همچنین ماتریس باقی مانده که هم می تواند برای برازش مدل کلی (الگوی تدوین شده) و هم برای برازش جزئی (پارامتر تعریف شده بین دو متغیر) مورد استفاده قرار بگیرد ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده یا RMR برای الگوی مدل معادلات ساختاری برابر ۰,۰۴ می باشد. در جدول زیر شاخص های کلی برازش مدل معادلات ساختاری ارائه گردیده است.

جدول ۱۲. شاخصهای کلی برازش مدل تحلیل مسیر

CM N/DF	NFI	GFI	RMR	IFI	CFI	RMSEA
۲,۷۱۱	۰,۹۳	۰,۹۷	۰,۰۴	۰,۹۵	۰,۹۵	۰,۰۴

## نتیجه گیری

همانگونه که اشاره شد پژوهش حاضر با هدف شناسایی و سطح بندی عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی انجام شده است. بررسی مطالعات پیشین در خصوص عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی نشان دهنده عوامل گوناگونی است. در تحقیق حاضر عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی شناسایی و تأیید شده در روش دلفی فازی کارشناسان و مدیران منابع انسانی در استارتاپ های خدماتی حمل و نقل درون شهری و اساتید منابع انسانی به تعداد ۱۵ به عنوان خبرگان عواملی شامل فرهنگ سازمانی، چشم انداز و راهبرد سازمانی، قوانین حاکم بر سازمان، فناوری اطلاعات، آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی به تأیید رساندند. فرهنگ سازمانی مجموع باورها و آداب و رسومی است که اعضای سازمان را با هم یکپارچه می کند یعنی سازمانها

چگونه کارها را پیش می‌برند. در رابطه با قوانین حاکم بر سازمان در واقع قوانین سازمانی و فرهنگ سازمانی همان ارزش‌هایی هستند که توسط مدیر سازمان مشخص می‌شود. کارکنان لازم است که همه ارزش‌های سازمانی را به بهترین شکل ممکن رعایت کنند. در رابطه با فناوری اطلاعات و تاثیرات آن بر سازمان‌ها همواره مورد توجه بوده است تغییراتی که فناوری اطلاعات به همراه دارد در زمینه‌هایی همچون ساختار، اقتدار، قدرت، محتوای شغل، سلسله مراتب شغلی کارکنان، نظارت و شغل مدیران می‌توان نام برد. در زمینه آموزش و مدیریت دانش سازمانی رشد دانش منجر به ایجاد نگرش مدیریت دانش شده است که شامل برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و نظارت بر دانش موجود است تا بهره‌وری آن افزایش یابد در این راستا تمرکز بر بهبود و ارتقای توانایی سازمانی است همچنین در رابطه با ارتباطات سازمانی به رویکردی اشاره دارد که در آن کسب‌وکارها و سازمان‌ها با مخاطبان خود ارتباط برقرار می‌کنند و این ارتباطات زمینه ساز پیشبرد اهداف سازمانی است.

بر اساس نتایج دلفی عوامل چشم انداز و راهبرد سازمانی بیشترین میزان امتیاز توافق را بین خبرگان کسب کرد دراستی عوامل به دست آمده در بخش دلفی در ادبیات منابع انسانی استارت‌آپی در پژوهش پژوهش کایور (۲۰۱۸) به فرهنگ و آموزش اشاره شده. همچنین در پژوهشی به فرهنگ کاری و کار تیمی به عنوان عوامل موثر در منابع انسانی استارت‌آپ‌ها اشاره شده (لپانن، ۲۰۱۵). کائوشیک (۲۰۱۸) بحث آموزش و فرهنگ را به عنوان عوامل موثر در منابع انسانی استارت‌آپ‌ها مطرح کرد. جوادین و همکاران (۱۴۰۰) به بحث فرهنگ کارآفرین و مهارت افزایی در مدل منابع انسانی کسب و کارهای نوپا به عنوان بستر حاکم اشاره داشته اند. لازم به ذکر است در ادامه پژوهش جهت تحلیل روابط میان عوامل و طراحی یک الگوی مناسب از مدلیابی ساختاری تفسیری استفاده شد است. در تحلیل بر اساس نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری در بین عامل‌های تاثیر گذار بر شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی بیشترین اثرگذاری مربوط به چشم انداز و راهبرد سازمانی و قوانین حاکم بر سازمان است و تاثیرپذیرترین عامل شامل آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی است. در نتایج تحلیل MICMAC نیز چشم انداز و راهبرد سازمانی و قوانین حاکم بر سازمان در ناحیه نفوذ قرار گرفتند و فناوری اطلاعات در ناحیه وابستگی قرار گرفته است که نشان از قدرت نفوذ کم در شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی دارد. فرهنگ سازمانی، آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی نیز در ناحیه ارتباطات قرار گرفتند که قدرت نفوذ زیاد و میزان وابستگی زیاد و در واقع رابطه دو طرفه داشتند.

## پیشنهادات کاربردی

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمانی در بخش منابع انسانی به تک تک عوامل و ارتباط بین عوامل توجه داشته باشند با توجه به بیشترین تاثیر و نفوذ عامل چشم انداز و راهبرد سازمانی و قوانین حاکم بر سازمان می‌توان این عوامل را شفافتر و دقیقتر در سازمان مطرح ساخت در طراحی چشم اندازها و راهبردها دیگر کارشناسان در سازمان را دعوت به مشارکت و نظر خواهی نمود. قوانین و مقررات سازمانی و عمل به دستوراتی که شرایط مدیران منابع انسانی را بهبود دهد زمینه افزایش شایستگی‌های بنیادی مدیران منابع انسانی را فراهم می‌سازد قوانین از جمله آئین نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها، شیوه نامه‌ها مطابق ساختار سازمانی کسب و کارهای نوپا مطرح گردد و شرایط دست و پاگیری برای مدیران منابع انسانی در پیشبرد اهداف سازمانی فراهم نسازد همانگونه که قوانین و چشم اندازها و راهبردهای سازمانی به درستی و شفافیت لازم را مطرح سازند میتواند بستر و زمینه ساز عوامل فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، آموزش و مدیریت دانش سازمانی و ارتباطات سازمانی باشد فرهنگ کاری و تیمی زمینه ارتباطات صحیح سازمانی بین مدیران و کارکنان سازمانی را فراهم می‌سازد ارتباطات می‌تواند زمینه آموزش و برنامه ریزی صحیح مدیران منابع انسانی را برای کارکنان فراهم سازد

## تحقیقات آتی

پیشنهاد میگردد در پژوهش های آتی الگوی حاصل از پژوهش در دیگر جوامع آماری علاوه بر ارزیابی به صورت کمی مورد بررسی قرار گیرد و در استارتاپ های خدماتی به کارگرفته شود و بعد از دریافت نتایج و تأیید آن به دیگر استارتاپ های خدماتی تعمیم داده شود. پژوهش های آینده می توانند عوامل موثر بر شایستگی بنیادی مدیران را که در بخش دلفی فازی مورد تأیید واقع نشدند مجدداً آزمون کنند. تحقیقاتی با عنوان طراحی الگویی برای تبیین همزمان شایستگی بنیادی مدیران و توسعه پایدار، راهبردهای تقویت شایستگی بنیادی مدیران و... قابلیت انجام دارند.

در پژوهش حاضر تنها برخی از عوامل موثر شایستگی بنیادی مدیران شناسایی و مورد بحث و بررسی قرار گرفت به همین جهت در راستای تکمیل الگوی شایستگی بنیادی مدیران، پژوهشگران در آینده می توانند ابعاد و عوامل موثر دیگری را مورد بررسی قرار دهند و به مدل تحقیق حاضر اضافه کنند تا الگو جامع تر شود. هم چنین پژوهشگران در آینده می توانند موانع و چالش های به کارگیری شایستگی بنیادی مدیران را بررسی و یا الزامات به کارگیری شایستگی بنیادی مدیران را مورد تفحص قرار دهند. مقایسه تطبیقی الگوی ارائه شده در پژوهش حاضر با دیگر مدل های شایستگی بنیادی مدیران در سایر سازمان ها و خدمات استارتابی هم می تواند به عنوان موضوعات پژوهش های آتی مطرح گردد.

پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی به بررسی مکانیزم های پیاده سازی شایستگی بنیادی مدیران نیز پرداخته شود.

## منابع

- بسجی عسل، بابایی زکلیکی محمد علی، حسین زاده شهری معصومه، خدیور آمنه. ارائه مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین المللی. پژوهش های مدیریت در ایران. ۱۳۹۹؛ ۲۴ (۱): ۱۵۲-۱۳۱.
- بسجی، عسل، بابایی زکلیکی، محمد علی، حسین زاده شهری، معصومه، خدیور، آمنه. (۱۳۹۹). طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین المللی. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۶۲-۳۵.
- حجازیان، مریم سادات (۱۳۹۴). طراحی چارچوب سنجش خردگی (شایستگی) سیستم منابع انسانی گروه مپنا، (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران.
- حقیقی، محمد علی. ابراهیمی، ساره. قاسمی بنابری، حمیدرضا (۱۳۹۳). شایستگی منابع انسانی: عاملی راهبردی در جهت بهبود عملکرد سازمان. مطالعات مدیریت راهبردی. ۱۹(۵)، ۳۷-۱۵.
- سید جوادین، حسنقلی پور یاسوری، طهمورث، مانیان، امیر، آسترکی، & سامان. (۲۰۲۱). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در شرکت های نوپا. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۱)، ۱۷۰-۱۳۱.

## References

- Barber, C.S. and Tietye, B.C. (۲۰۰۴), "Competency requirements for managerial development in manufacturing, assembly, and/or material processing functions", Journal of Management Development, Vol. ۲۳ No. ۶, pp. ۵۹۶-۶۰۷.
- Kaushik, M. (۲۰۱۸). Corollaries of Human Resource Management Strategies on Entrepreneurial Success of Startup Entrepreneurs in the Jaipur District of Rajasthan. Professional Panorama, ۸۸
- Nwokah, N. G., & Ahiauzu, A. I. (۲۰۰۸). Managerial competencies and marketing effectiveness

- in corporate organizations in Nigeria. *Journal of management development*.
- Eysteinnsson, F., & Gudlaugsson, T. (۲۰۱۰). The Essential Competencies of Marketing Managers in Retail firms. *The European Institute of Retailing and Services Studies*.
- Naghibi, H., Farsijani, H., Kasaei, M. & Zandieh, M., (۲۰۱۶), "Explanation of effective components in the structure of world class manufacturing in the automotive industry", *Journal of Modern Researches in Decision*, Vol. ۱, No. ۴, pp. ۱۶۸-۱۶۹
- Khan, S. (۲۰۱۸). Demystifying the impact of university graduate's core competencies on work performance: a Saudi industrial perspective. *International Journal of Engineering Business Management*, ۱۰, ۱۸۴۷۹۷۹۰۱۸۸۱۰۰۴۳
- Ng, H. S., Kee, D. M. H., & Ramayah, T. (۲۰۱۹). Examining the mediating role of innovativeness in the link between core competencies and SME performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Mohamed S, Abdullah A, Moohamed E, et al. Identification of top competencies required from engineering graduates: a case study of Saudi Arabia. *Int J of Eng Educ* ۲۰۱۳; ۲۹(۴): ۹۶۷-۹۷۳.
- Schutte N, Barkhuizen N, and Van der Sluis L. The validation of a human resource management professional competence model for the South African context. *SA J of Ind Psychol/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde* ۲۰۱۵; ۴۱(۱): ۹. Art. #۱۲۹۰
- Hunthausen JM. Predictors of task and contextual performance: frame-of-reference effects and applicant reaction effects on selection system validity. Portland, OR: Portland State University, ۲۰۰۰.
- Bandow D. The shadow knows: performance expectations of new hires in an IT organization. In: *Proceedings of SIGMIS conference on computer personal research: careers, culture and ethics in a networked environment*, Tucson, AZ, USA, ۲۲-۲۴ April ۲۰۰۴, pp. ۱۰۴-۱۰۷. New York, NY: ACM.
- Nowak, D. (۲۰۱۸). The core competences of polish industrial enterprises. *Бизнес управление*, ۲۸(۱), ۲۳-۴۳.
- Crawford, L. and Nahmias, A.H. (۲۰۱۰), "Competencies for managing change", *International Journal of Project Management*, Vol. ۲۸ No. ۴, pp. ۴۰۵-۴۱۲.
- Hooda, A., & Singla, M. L. (۲۰۲۰). Core-competencies-a key to future-oriented and sustainable e-governance implementation: a mixed method research. *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- Igielski, M. (۲۰۲۰). Managers competence model in the face of new economic challenges- research report. *Management*. Vol. ۲۴, No. ۱ DOI: ۱۰,۲۴۷۸/manment-۲۰۱۹-۰۰۳۸
- Preciado-Ortiz, C. L. (۲۰۲۱). Quality and Use of Mobile Applications for Transportation Service: Influence on Satisfaction. *Mercados y Negocios* (۲۵۹۴-۰۱۶۳ línea, ۱۶۶۵-۷۰۳۹ impreso), (۴۴), ۲۱-۴۲.
- Chan, J.W., Chang, V.L., Lau, W.K., Law, L.K., Lei, C.J., ۲۰۱۶. Taxi App market analysis in Hong Kong. *J. Econ., Bus. Manage.* ۴ (۳), ۲۳۹-۲۴۲.
- Chen, W. (۲۰۱۴). Technical improvements on mobile app based taxi dispatching system. In *International Conference on Computer Science and Service System* (pp. ۲۸۱-۲۸۴).
- Leppänen, M. (۲۰۱۴, April). Two Patterns for Minimizing Human Resources in a Startup. In

Proceedings of the 14th Nordic Conference on Pattern Languages of Programs (VikingPLoP)  
(pp. 1-7).

Shen, J., Qiu, F., Li, W., & Feng, P., ۲۰۱۵, July. Exploring the Effect of the Telephone/Online Booking System on Taxi Service: Case Study of Suzhou City in China. In: 14th COTA International Conference of Transportation Professionals.