



## طراحی الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی یک سازمان نظامی

رضا قاسمی امامزاده<sup>1</sup>، محمدرضا مردانی<sup>2</sup>، سید علی موسوی<sup>3</sup>، مهدی صفیان<sup>4</sup>، مهدی محمدی<sup>5</sup>

11

دوره 3، شماره 3، پیاپی 11  
پاییز 1403

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
1403/07/24  
تاریخ پذیرش:  
1403/09/30  
صص: 163-130

شابا چاپی: 2383-0263

رتبه علمی

پ  
بررسی هفت گواهی اثر  
JOURNALS.MSRT.IR

**چکیده**  
پژوهش حاضر به دنبال تدوین الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی یک سازمان نظامی می باشد. برای دستیابی به هدف پژوهش، در ابتدا با بهره گیری از روش کتابخانه‌ای، ادبیات موجود، شامل الگوهای شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی و نظامی و همچنین اسناد بالادستی سازمان نظامی مدنظر، مورد مطالعه قرار گرفت. در ادامه با استفاده از مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته شده و تنظیم پروتکل مصاحبه، با 10 نفر از خبرگان سازمان نظامی، مصاحبه عمیق صورت پذیرفت و کدگذاری انجام گردید و با روش تحلیل مضمون، شبکه مضامین شکل گرفت. یافته‌ها: پس از پیاده‌سازی متون مصاحبه و تجزیه و تحلیل آن‌ها، 181 کد پایه یا اولیه با عنوان مضامین پایه (شاخص) احصاء گردید. در مرحله بعد با دسته‌بندی کدهای اولیه، 37 مضمون سازمان دهنده (مؤلفه) تعیین شد و در نهایت، با طبقه‌بندی محتوایی این مضامین، 9 مضمون فراگیر یا شایستگی نهایی (بعد) حاصل گردید. نتیجه نهایی پژوهش، احصاء الگوی شایستگی مدیران یک سازمان نظامی بود که عبارت‌اند از: توان تدبیر و تصمیم‌گیری، ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های ارتباطی، مدیریت عملکرد، شایستگی‌های اخلاقی-ارزشی، مدیریت افراد، شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های سازمانی و ویژگی‌های فکری-ذهنی.  
**کلیدواژه‌ها:** شایستگی، الگوی شایستگی، منابع انسانی، شایستگی مدیران

DOR:

- 1 دانشجوی دکتری مدیریت سرمایه انسانی، گروه نظارت و بازرسی، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول) Rezaghasemi64@gmail.com
- 2 دانشیار، گروه سرمایه انسانی، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران
- 3 استادیار، گروه سرمایه انسانی، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران
- 4 استادیار، گروه سرمایه انسانی، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران
- 5 استادیار، گروه سرمایه انسانی، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

## مقدمه و بیان مسئله

مدیریت منابع انسانی از مهم‌ترین فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی در همه‌ی سازمان‌هاست. این فرآیند که قبل از استخدام کارکنان در سازمان آغاز می‌شود و تا پس از انفصال کارکنان از سازمان هم ادامه می‌یابد می‌تواند موجب ایجاد و تقویت مزیت‌های رقابتی قابل اتکائی برای سازمان‌ها شود. (ابوالعالایی 1386).

از سوی دیگر، درون‌زایی یکی از ویژگی‌های متمایز موفق‌ترین سازمان‌ها است. درون‌زایی به معنی آن است که بخش عمده‌ای از مدیران آینده سازمان، از میان کارکنان با استعداد همان سازمان شناسایی شده، پرورش یافته و تأمین شوند. (رابرت فالمر<sup>1</sup>، 2008). شایستگی‌های نیروی انسانی شامل: دانش، تخصص، مهارت و توانایی‌های منابع انسانی سازمان و توانایی کارکنان در اجرای استراتژی سازمان و همچنین ایفای نقش عامل تغییر توسط آنان هست. پراهالد و هممل<sup>2</sup> (1990). همچنین با نگاهی بر تمامی ابعاد نظام ارزشیابی شایستگی نظامی شامل: ورودی‌ها، محتوا، ارزشیاب‌ها، ارزشیابی شوندگان و شیوه‌های اجرا و خروجی‌ها می‌توان اذعان داشت که نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در سازمان نظامی با آسیب‌ها، مشکلات و کاستی‌هایی مواجه است، که این موضوع یکی دیگر از علل انجام این پژوهش هست. (سلطانی و همکاران، 1397).

در شرایط کنونی، سازمان‌ها به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند درست تصمیم بگیرند و راه حل‌های خلاقانه برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار و مسئولیت بر عهده گرفته شده خود پاسخگو باشند، زیرا این مدیران‌اند که تصمیم‌گیرنده درباره وقایع و شرایط سازمانی و تخصیص دهنده منابع. لذا باید با در نظر گرفتن مهارت‌ها و فنون مدیریتی، رهبری، هدایت و کنترل امور سازمان را بر عهده داشته و بدین وسیله اهداف سازمان را محقق سازند. (کاظمی، 1380).

به عبارت دیگر مشکل از این قرار است که نمی‌دانیم کسانی که مدیریت این قسمت‌ها را بر عهده می‌گیرند چه نوع دانش، مهارت، و توانایی‌هایی نیاز دارند. آیا از تجربیات سازمان یافته و نظام‌مند مبتنی بر دانش پایه در زمینه<sup>۳</sup> نیروی انسانی برخوردارند؟

1. rabert falmer

2. prahald

با توجه به اهمیت حوزه نیروی انسانی و مراجعه کلیه کارکنان به این قسمت در جهت رفع نیازهای سازمانی خود، و همچنین مشاهده وجود نقایص و مشکلاتی در این مراجعات و انجام امورات محوله از قبیل عدم اشراف برخی از مسئولین نیروی انسانی نسبت به حوزه کاری و همچنین نداشتن توانایی‌ها و قابلیت‌های عملکردی و رفتاری، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی الگویی جهت تعیین شایستگی افراد خدمتگزار در این حوزه هست تا با استفاده از این الگو در سطح معاونت نیروی انسانی و معاونت بازرسی سازمان نظامی بتواند نسبت به انتخاب و انتصاب و توسعه مدیران نیروی انسانی اقدام نماید.

بر همین اساس دغدغه محقق، ارائه الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان نظامی است که یافته‌های این پژوهش و مسیری که طی می‌کند می‌تواند زمینه‌ساز طراحی و اجرای پروژه‌های تخصصی و طراحی الگوهای شایستگی در سایر حوزه‌ها و زمینه‌ها باشد و به هرچه حرفه‌ای‌تر و تخصصی‌تر شدن این سازمان بزرگ کمک نماید.

همچنین می‌توان بیان نمود که یافته‌های این پژوهش موجب بهبود امور در کلیه فرایندهای مدیریت منابع انسانی و مخصوص در زمینه گزینش و انتصاب فرماندهان و مدیران منابع انسانی سازمان نظامی خواهد شد. همچنین نظام‌مند شدن راهبردهای آموزش و تربیت مدیران منابع انسانی سازمان نظامی را به دنبال داشته و اصلاح فرآیندهای برنامه‌ریزی آموزشی و هدفمند شدن نظام پرورش و توسعه مدیران منابع انسانی را به همراه خواهد داشت. ارزیابی و مدیریت عملکرد آن‌ها را از طریق طراحی ابزارها و فرایندهای ارزیابی دقیق تسهیل خواهد کرد. نظام پاداش و مزایا را دقیق‌تر و به عدالت و انصاف نزدیک‌تر خواهد کرد. به فرایندها و نظام‌های شایسته پروری و جانشین پروری، دقت بیشتری خواهد بخشید.

## مبانی نظری

### شایستگی

شایستگی‌های مدیریتی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های ضروری مدیران برای اداره یک شغل یا سازمان می‌باشند. (گیرالدو، 2021). شایستگی معنای توانایی اثبات‌شده در استفاده

از دانش، مهارت توانایی‌های شخصی، اجتماعی و یا روش‌شناختی، در موقعیت‌های کاری یا تحصیلی و در پیشرفت‌های حرفه‌ای و شخصی است. (کوتوا و همکاران، 2019). منظور از شایستگی‌ها، خصوصیات رفتاری، دانش و مهارت‌هایی است که موجب عملکرد بالا می‌شود. (قلی پور، 1400). شایستگی، توانایی افزودن ارزش به کسب‌وکار تعریف شده و باید بر فرآیندهایی تمرکز کند که به تغییر شرایط کسب‌وکار و کسب مزیت رقابتی پایدار منجر شود. (زرگران خوزانی، 1397). مفهوم شایستگی، در قلب مدیریت منابع انسانی است و مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی فراهم می‌کند و در نتیجه یک رویکرد جامع را نسبت به مدیریت افراد در سازمان‌ها توسعه می‌دهد (لوسیا و لپسینگر، 1999).

شایستگی، مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌ها در یک شغل خاص است که به شخص اجازه می‌دهد که به موفقیت در انجام وظایف دست یابد. (عبداللهی و خراسانی، 1389).

#### سطوح شایستگی

شایستگی به سه سطح تقسیم می‌گردد:

1. سطح فردی که شایستگی‌ها در این سطح دربرگیرنده دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها و صلاحیت‌های کارکنان است.

2. در سطوح سازمانی، شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است.

3. در سطح راهبردی، منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است. (طاهر، 2007).

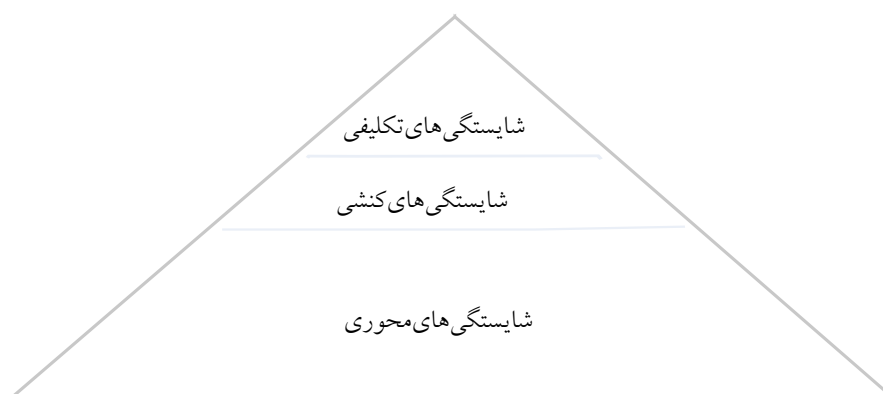
مجموعه شایستگی‌ها در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در سه سطح قابل تجزیه و تحلیل می‌باشد.

شایستگی‌های محوری (کلیدی)، شایستگی‌های کنشی و شایستگی‌های تکلیفی.

1.koto

2. losia & lepsinger

شایستگی‌های محوری عبارت‌اند از مجموعه شایستگی‌های محوری و مشترک برای تمام سطوح شغلی در سازمان. این شایستگی‌ها از مأموریت، رسالت و ارزش‌های سازمانی نشأت می‌گیرند. البته نشانگرهای رفتاری شایستگی‌های محوری برای سطوح مختلف شغلی در سازمان کاملاً متفاوت می‌باشند. شایستگی‌های کنشی یا گروهی، مجموعه شایستگی‌هایی هستند که برای تمام کارکنانی که وظیفه مشترکی را انجام می‌دهند و در یک طبقه یا گروه شغلی مشترک قرار دارند ضروری است. به عبارت دیگر شایستگی‌های کنشی، ویژگی‌های مشترکی هستند که پست‌های مختلف درون یک خانواده شغلی در آن سهم هستند. شایستگی‌های تکلیفی، مجموعه ویژگی‌ها و ملزومات فنی و حرفه‌ای هستند که در یک شغل خاص مورد توجه قرار می‌گیرد. در ساختار نظام شایستگی سازمان، شایستگی‌های محوری زیربنای شایستگی‌های کنشی بوده و در عین حال از شایستگی‌های تکلیفی حمایت می‌کنند. (دهقانان، ۱۳۸۶).



شکل 1: سطوح شایستگی (دهقانان، 1386)

### ابعاد شایستگی

فرایند توسعه دانش و معلومات نظری، به گونه معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش به شمار می‌آید و به تنهایی و به خودی خود، تأثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد. حال با توجه به تعاریف ارائه شده شایستگی در چهار بعد تعریف می‌گردد:

دانش: فرایند توسعه دانش و معلومات نظری به گونه معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارت‌ها، و نگرش به شمار می‌آید، و به‌تنهایی و به‌خودی‌خود، تأثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد.

مهارت: مهارت به معنی توانایی پیاده‌سازی علم در عمل هست. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به‌دست‌آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می‌شود. برای مثال هیچ مدیری بدون به‌کارگیری و تجربه کردن اصول کار تیمی در عمل، نمی‌تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند.

توانایی: یک توانش خصلتی باثبات و وسیع را مصور می‌سازد که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌سازد. در واقع توانایی و مهارت، مشابه هم بوده و تفاوت آن‌ها در این است که مهارت ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارهاست اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می‌سازد.

نگرش: تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن هست. تصویر ذهنی انسان چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین کرده، شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر مبنای تصویر ذهنی اوست (فتحی و شعبانی، 1386).

### الگوهای شایستگی

الگوسازی شایستگی‌ها به‌عنوان یک جریان تأثیرگذار در حوزه مدیریت منابع انسانی موردتوجه قرار گرفت. اولین الگوی شایستگی در اوایل دهه 1970 توسط مک کلند و همکارانش در موسسه مشاوره‌ای تازه تا سیس، های‌گروپ تدوین شد. (منسفیلد، 2005). طراحی و به‌کارگیری الگوهای شایستگی در اوایل محدود، اما کاربرد آن‌ها در دهه‌های اخیر رشد چشمگیری یافته است. الگوهای شایستگی مبانی لازم برای کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی اعم از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مدیریت گزینش و استخدام، مدیریت استعدادها، توسعه شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، مدیریت جایگزینی، نظام ارزشیابی، نظام پرداخت‌ها و غیره را فراهم می‌نمایند.

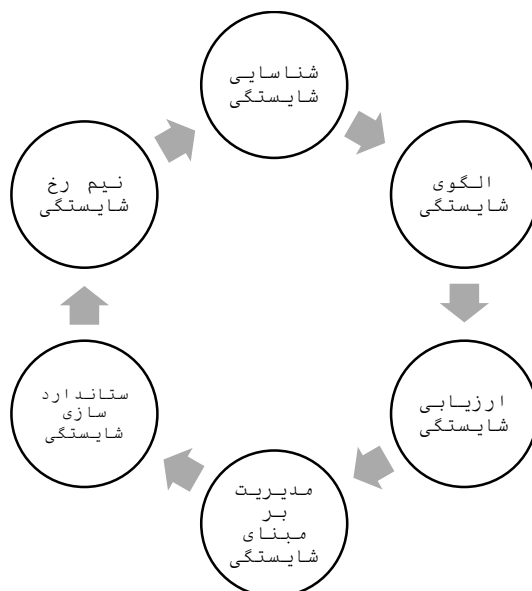
الگوهای شایستگی تصویری از یک انسان توسعه‌یافته را نشان می‌دهد که از آمادگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله برخوردار است. در واقع الگوهای شایستگی

توصیف مکتوبی از شایستگی‌های موردنیاز برای عملکرد کاملاً موفق و یا نمونه در یک شغل، گروه شغلی، کار تیمی، بخش و یا قسمتی از سازمان و یا یک کارکرد اجتماعی تعریف کردند. (دوبویس و همکارانش، 2004: 23). الگوهای شایستگی معمولاً شامل فهرستی از شایستگی‌ها و شاخص‌های رفتاری هستند که شایستگی‌ها را برحسب آنچه باید در درون یک سازمان مشاهده شود، عینیت می‌بخشد. (دوبویس و راوول، 2000؛ لوسیا و لپ سینگر<sup>۲</sup>، 1999).

الگوی شایستگی عبارت است از یک الگوی قابل اندازه‌گیری توانایی‌ها و رفتارهای موردنیاز جهت انجام دادن فعالیت‌های کاری به صورت موفقیت‌آمیز. هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی هست به گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی گردد. (لوتانز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

گام‌های اصلی تبدیل شایستگی به عمل را دراگان‌دیز و منتاز<sup>۴</sup> (2006) در شش مرحله بیان کرده‌اند که مدل شایستگی، دومین گام این مراحل است:

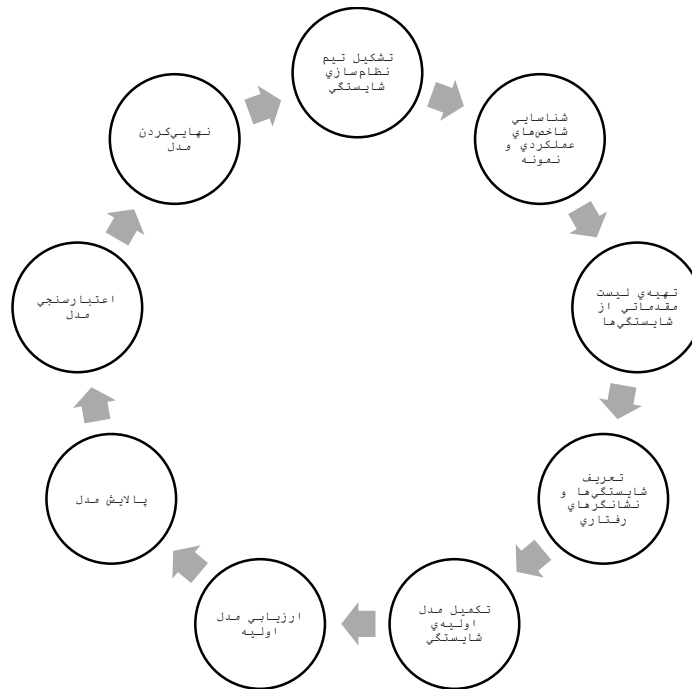
- 1.doboyes&raool
- 2.losia&lopsinger
- 3.lotanz
- 4 . deragandis&mentaz



شکل 2: گام‌های اصلی تبدیل شایستگی به عمل

شناسایی شایستگی: فرایند شناسایی شایستگی‌هایی که برای عملکرد مطلوب مناسب‌اند.  
الگوی شایستگی: توصیف روایت گونه‌ی شایستگی برای یک بخش، مجموعه مشاغل، واحد  
و....

ارزیابی شایستگی: فرایند مقایسه‌ی شایستگی‌های فرد با شایستگی‌های مندرج در مدل.  
مدیریت بر مبنای شایستگی: کاربردی سازی مجموعه‌ی شایستگی‌ها در راستای نتایج سازمانی.  
استانداردسازی شایستگی: شناسایی و تبیین سطحی از شایستگی که بایستی افراد داشته باشند.  
نیم‌رخ شایستگی: مستندسازی و توصیف شایستگی‌های خاص هر شغل، منصب و گروه شغلی.  
بر اساس گام‌های مذکور، شایستگی‌ها سنگ بنای مدل‌ها هستند و مدل‌های شایستگی ابزاری  
برای شناسایی و جذب افراد مناسب، ارزیابی عملکرد کارکنان، آموزش و بهسازی نیروی انسانی  
و تحلیل نقاط قوت وضع افراد در محیط‌های رقابتی خواهند بود.  
گام‌های لازم برای تکمیل الگوهای شایستگی عبارت‌اند از: (دراگان‌دیز و منتاز، 2006).



شکل 3: گام‌های طراحی الگوهای شایستگی

### شایستگی‌های مدیر از منظر قرآن کریم و نهج البلاغه

مدیریت یکی از مهم‌ترین موضوع همه ادوار تاریخ بوده است. تشخیص و معیارهایی که بتوان با آن تشخیص داد که مدیر شایسته چه کسی است و باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد، اهمیت این موضوع را بیشتر می‌نماید. ویژگی‌های اساسی برای انتخاب مدیر شایسته از دیدگاه قرآن در چهار دسته‌بندی انجام شده و همچنین شایستگی‌های مدیر از نگاه نهج البلاغه به سه دسته تقسیم گردیده که به شرح زیر هست:

جدول 1. شایستگی‌های مدیر بر اساس مبانی قرآن کریم (علیزاده، آقا پور، 1389)

منبع	ابعاد و شاخص‌ها
قرآن کریم	دسته‌بندی الف: شامل 7 ویژگی: مقام قرب خداوند، مدیر درون‌سازمانی، تخصص، امین بودن، قدرت و توان، امید به آینده، محبت رحیمانه هست.

<p><b>دسته بندی ب:</b></p> <p>در 2 بعد تخصص و تعهد هست.</p>	
<p><b>دسته بندی ج:</b></p> <p>شامل 10 ویژگی: اهلیت، امانت، بهره گیری از امکانات، ایمان، فضیلت، علم و تخصص، قوت و توانایی جسمی، توکل بر خدا، مشورت، قاطعیت هست.</p>	
<p><b>دسته بندی د:</b></p> <p>شامل 40 شایستگی: رشد دهنده افراد، سلامت نفس، ارتقاء پلکانی، انتخاب شایسته، تعهد مقدم بر تخصص، قدرت علمی و توان جسمی، لیاقت، شرایط احراز پست، انتصاب برترین ها، آگاهی علوم، بیان دلایل انتخاب مدیران، علم و حکمت، اهلیت، معرفی علنی مدیر، اخذ پیمان از کارکنان، علم و یقین به شایستگی، مبرا بودن مدیر، انحصار در مدیریت بر مبنای حق، شایسته سالاری، خوش نامی و سابقه نیک، م صاحبه بالاترین مقام سازمان، قدرت و امانت داری، ملاک و وضع فعلی افراد، داوطلبی برای مدیریت، اوصاف شایسته مدیران، عدم شرط ملیت، لیاقت، سرمایه گذاری روی جوانان، ارتقاء بر مبنای عملکرد، مدیریت بر مبنای حق و عدالت، توانایی جسمی و امانت داری، بصیرت آگاهی، برخورد قاطعانه هست.</p>	

جدول 2. شایستگی ها بر اساس مبانی نهج البلاغه (مجیدی، بانسی، 1390)

ابعاد و شاخص‌ها	منبع
<p>دسته‌بندی الف:</p> <p>شامل 41 شایستگی : علم و دانش، تجربه مدیریتی، حسن سابقه، تندذهنی و حافظه، قدرت و توانایی، دقت و ژرف‌نگری، آینده‌نگری، خاندان شایسته، سن، فصاحت و شیوایی در سخن گفتن، داشتن عدالت و انعطاف، سخاوت، شجاعت، خیرخواهی، امانت‌داری، صداقت، صبر بردباری، میانه‌روی در درشتی و نرمی، طرد سخن‌چین و چاپلوس، عیب‌پوشی و پرهیز از عیب‌جویی، پشتکار و خستگی‌ناپذیری، قناعت، مهربانی و عطف، تحمل مخالفان و پذیرش اشتباه، آرامش و وقار، گشاده‌رویی، مدارا، تشویق زیردستان، وفاداری، فرونشاندن خشم، حسن ظن، مسئولیت‌همگانی، پاسایی، ایمان به اسلام، استعانت از خداوند در امور، عبرت از پیشینیان، خیرگویی، دشمن‌ظالم و یاور مظلوم بودن، حقیقت و حق‌گویی، به یاد مرگ بودن، و امید به پاداش الهی هست.</p>	
<p>دسته‌بندی ب:</p> <p>شامل 42 شایستگی : مؤمن - متقی - متوکل - اهل مبارزه با نفس - آخرت‌گرا - دل بسته نبودن به دنیا - سوال و تبرا - دفاع از ارزش‌ها - دشمن‌شناسی - قدرت تشخیص - آگاهی - محب‌تورزی - عدالت‌ورزی - خیرخواهی - اخلاص و ایثار - تواضع و فروتنی - توجه به زیردستان - در دسترس بودن - قدرت تعامل - منضبط - تبعیت‌پذیر - قاطع - والی‌تمداری - مسئولیت‌پذیری - اقامه فرائض - وفای به عهد - پیشگامی - تالش و جدیت - خستگی‌ناپذیری - شهادت‌طلبی - ایستادگی - شجاعت - شناخت سازمان - شناخت نیروها - توان سازمان‌دهی - توانمندسازی - کادر سازی - کنترل و نظارت - هوشمندی - مشورت و رایزنی - آینده‌سازی و آینده‌نگری - مدیریت زمان هست.</p>	<p>نهج البلاغه</p>
<p>دسته‌بندی ج:</p> <p>شامل 6 شایستگی: تقوا مداری، رفتاری، امتداری، انصاف، تصمیم‌گیری هست.</p>	

شایستگی‌های مدیر از منظر مقام معظم رهبری

شایستگی‌های مدیران از منظر مقام معظم رهبری در 3 دسته تقسیم‌بندی گردیده که طبق

جدول 3 ارائه می‌گردد:

جدول 3. شایستگی‌های مدیر از منظر مقام معظم رهبری (بانکی پور و رفیعی، 1392)

ابعاد و شاخص‌ها	منبع
دسته‌بندی الف: دربرگیرنده 7 شایستگی شامل: خدمت‌گزاری، مسئولیت‌پذیری، ایستادگی‌های شخصی، پاسخگویی، اسلامی بودن، مردمی، عدم توجه به منافع شخصی هست.	منظومه فکری مقام معظم رهبری
دسته‌بندی ب: بر اساس بیانات رهبر انقلاب و شامل محورهایی است که برای هر مدیری در هر نظام و با هر مرامی الزم است. شرایطی از قبیل تدبیر، عقلانیت، منطق، ابتکار، اعتمادبه‌نفس، کارآمدی، احساس مسئولیت، دلسوزی، شایسته‌سالاری، سعه‌صدر و انتقادپذیری و 12 ویژگی که مدیران داخل نظام باید داشته باشند شامل: پایبندی به ارزش‌ها و شعارهای انقلاب، بصیرت، پیروی از خط امام و رهبری، حفظ منافع و مصالح نظام، استقلال و خودباوری ملی، صبر و استقامت، توجه به کار فرهنگی، فساد ستیزی، ساده زیستی، مردمی، وزانت سیاسی و وجهه اجتماعی، کفایت و صالحیت و 17 ویژگی معنوی و اخلاقی شامل: ایمان، اخالص، توکل، خودسازی، اخلاق، عفت، امانت، فداکاری، دوری از غرور، امید و شجاعت	
دسته‌بندی ج: مشمول بر 4 شایستگی: فردی، بین فردی، سازمانی و بینشی می‌باشند.	

### پیشینه پژوهش

مقالات متعددی طی دوره‌های مختلف در حوزه شایستگی‌های مدیران به‌طور مکرر در نشریات علمی و معتبر به چاپ رسیده‌اند که خود بر اهمیت حوزه شایستگی مدیران می‌افزاید. همچنین مقالات مذکور سعی در ارائه تصویری از روش‌ها، رویکرد، بازخورد ابزار شایستگی مدیران دارند که برخی از آن‌ها به ارائه الگویی برای شایستگی مدیران ختم می‌گردد.

خلیل خمیده و همکاران (1401)، در پژوهش خود با عنوان "بازطراحی مدل انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی داده بنیاد" که این پژوهش از منظر روش و بازه زمانی یک پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است و جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی) و خبرگان تجربی (مدیران سازمان تأمین اجتماعی) هست. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. برای تحلیل داده‌های روش کیفی از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده است. یافته‌ها نشان داده است که انتخاب و انتصاب مدیران شایسته سازمان به عوامل متعددی از جمله پیاده‌سازی مدل شایستگی و توانمندسازی نیروی انسانی بستگی دارد و شرایط لازم جهت استقرار آن باید توسط افراد و محیط فراهم گردد.

سید حسین مدنی، مهری دارابی و امین رحیمی کیا (1401)، در پژوهشی تحت عنوان "طراحی مدل شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی" که این پژوهش به لحاظ هدف جزو تحقیقات بنیادی است و از نظر ماهیت جزو تحقیقات توصیفی پیمایشی است و از نظر نوع داده تحقیق آمیخته هست و از طریق پرسشنامه باز پاسخ مصاحبه نیمه ساختاریافته از خبرگان به‌عمل آمده است و نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مدل شایستگی مدیران در مهارت‌های ارتباطی، ملاحظات اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، قدرت ابتکار، اختیار استقلال عمل طبقه‌بندی شدند.

علی قربانی و طیبه رضانی (1399)، در پژوهشی تحت عنوان "طراحی مدل شایستگی‌های مدیران مبتنی بر آموزه‌های قرآن و نهج‌البلاغه" که یک رویکرد کیفی است و از روش تحلیل مضمون استفاده نموده است 4 تم که شامل: 1) شایستگی حیاتی شامل: صبر، صداقت، امانت‌داری 2) شایستگی شامل: چشم پوشی، مشورت‌پذیری، مدیریت خشم 3) شایستگی فرایندها

شامل: انگیزه بخشی، آینده‌نگری، انتقادپذیری (4) شایستگی تحول‌آفرین شامل: شفافیت، اعتماد به کارکنان، خویشتن‌داری است و بر شایستگی مدیران مؤثر است تعیین گردید.

مهدی محمدی، سید علی موسوی، مهدی صفیان (1399)، در مقاله پژوهشی با عنوان "طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی" با استفاده از مطالعه و پروتکل مصاحبه از خبرگان با روش تحلیل مضمون کدگذاری شده است که در انتها مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی که شامل مهارت تخصصی، تفکر راهبردی، نوآوری و حل مسئله، مربی‌گری، مهارت سازمانی، مهارت ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت عملکرد، شایستگی‌های ارزشی هست احصا گردیده است.

علی اصغر پورعزت، فاطمه فتحی، طیبه عباسی (1396)، در پژوهشی با عنوان "تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز 1404" و بر اساس مصاحبه عمیق و روش گلوله برفی اطلاعات گردآوری نموده و نتایج مصاحبه‌ها را در قالب 5 مقوله اصلی شامل: مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، توان اجرایی و مدیریتی، ارزش‌های محوری و ویژگی‌های شخصی دسته‌بندی شدند و در پایان مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز 1404 ارائه شده است.

کانگ و همکاران (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان "طراحی مدل شایستگی برای مدیران: مطالعه موردی از مدیران میانی در کره" را مورد مطالعه قرار داده‌اند و در مدل مفهومی پژوهش خود، صلاحیت و شایستگی مدیران را شامل شایستگی‌های اجتماعی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های کاربردی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های شناختی و فرا شایستگی اعلام نموده‌اند.

لیکاما (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان توسعه شایستگی‌های مدیر پروژه پس از خرد ارزیابی ۷۵۰ مدیر پروژه در خصوص شایستگی‌های فردی و اجتماعی، محرک پیشرفت، رهبری، مدیریت تعارض و ابتکار را مهم‌ترین شایستگی‌ها دانست. حتی اگر فرد از قبل در اعمالین شایستگی‌ها را داشته باشد، باز هم اشتیاقی برای توسعه آن‌ها وجود دارد. به علاوه، پاسخ‌دهندگان احساس کردند که باید شایستگی‌های تفکر تحلیلی، مدیریت استرس، محرک پیشرفت را توسعه دهند. چون می‌توان شایستگی‌ها را بهبود داد، سازمان‌ها باید مهم‌ترین شایستگی‌ها را برای پروژه‌های خود تعیین کنند، همچنین باید نتایج این تحقیق را در نظر بگیرند. مهم است که سازمان‌ها،

مدیران پروژه را ترغیب کنند تا شایستگی‌های خود را توسعه دهند و در این صورت، نتایج مثبت و منفی را به پروژه‌ها و کل سازمان اضافه کنند.

لی (۲۰۱۰)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی شایستگی‌های موردنیاز برای عملکرد بالا دریافت که افراد برای داشتن عملکرد مطلوب و بالا، نیاز دارند که شایستگی‌هایی مانند موفقیت‌مداری، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص را داشته و یا آن‌ها را تقویت نمایند.

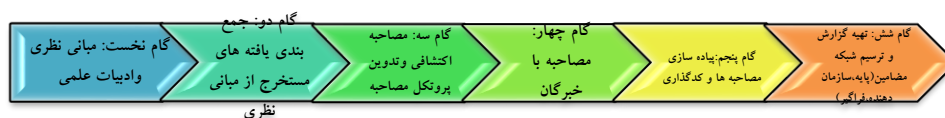
### روش‌شناسی

پژوهش حاضر را می‌توان کاربردی معرفی نمود. کاربردی از آن جهت که برای انتصاب و ارزشیابی مدیران منابع انسانی سازمان نظامی مورداستفاده قرار می‌گیرد. مهم‌ترین روش گردآوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای و مرور ادبیات این حوزه و مصاحبه با خبرگان حوزه منابع انسانی هست و از روش تحلیل مضمون جهت احصاء شبکه مضامین و الگو شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان نظامی استفاده گردیده است.

جدول 4. روش‌شناسی پژوهش

1	عنوان تحقیق	طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان نظامی
2	نوع تحقیق	نظری، کاربردی و توسعه‌ای
3	ابزار گردآوری داده	مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مصاحبه
4	روش تجزیه و تحلیل داده	کدگذاری
5	استراتژی پژوهش	تحلیل مضمون
6	نتایج تحقیق	شناخت الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان نظامی

روش تحلیل مضمون به طور ویژه در علمی که مطالعات آن بیشتر مبتنی بر تحلیل‌های کیفی است، کاربرد دارد. بدین منظور از روش تحلیل مضمون بهره گرفته شده است. در انجام پژوهش حاضر شش مرحله سپری گردیده است که این شش مرحله به شکل زیر هست:



شکل 4: مراحل انجام پژوهش

#### مراحل پژوهش

گام نخست: مبانی نظری و ادبیات علمی (مطالعات کتابخانه‌ای-بررسی اسنادی)

بررسی و جستجوی نظام‌مند مقالات منتشر شده در مجلات معتبر داخلی حوزه شایستگی مدیران باهدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط صورت می‌پذیرد. ابتدا کلمات کلیدی مرتبط، انتخاب شده و پس از خلاصه‌برداری و نگارش، مورد استفاده قرار گرفت. کلیدواژه‌های پژوهش شامل: شایستگی، مدل شایستگی، منابع انسانی، شایستگی مدیران می‌باشند.

گام دو: جمع‌بندی یافته‌های مستخرج از مبانی نظری

در این مرحله، ابعاد و مؤلفه‌های استخراج‌شده از بررسی ادبیات پژوهش و با دریافت نظر توسط خبرگان و صاحب‌نظران، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و سپس چارچوب مفهومی ابتدایی با 6 بعد شامل: مهارت، دانش، شایستگی‌های تخصصی، نگرش، ارزش و توانایی ارائه گردید.

گام سه: تدوین پروتکل مصاحبه و مصاحبه اکتشافی

پس از طراحی پروتکل مصاحبه و تعیین سؤالات مدنظر، از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی، مصاحبه به عمل آمد و بصورت مجزا پیاده‌سازی و هم‌زمان کدگذاری گردید که سوال‌های پروتکل مصاحبه شامل: یک سوال اصلی، شش سوال فرعی و سه سوال جزئی بودند.

گام چهار: مصاحبه با خبرگان

طبق پروتکل مصاحبه احصاء شده، مصاحبه از خبرگان حوزه منابع انسانی به تعداد 10 نفر که دارای شاخص‌هایی همچون: جایگاه سازمانی 17 به بالا، دارای تحصیلات دانشگاهی و مرتبط در حوزه مدیریتی، دارای سنوات خدمتی بالای 20 سال، سابقه مدیریتی در حوزه نیروی انسانی در نیروهای مسلح، بوده است که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند واژ طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت پذیرفت که در قالب جدول زیر ارائه می‌گردد:

جدول 5. فهرست خبرگان مصاحبه‌شونده

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	تحصیلات	عنوان جایگاه	تاریخ مصاحبه	مدت زمان (دقیقه)
1	c	دکتری	هیئت علمی	1402/8/22	40
2	j	دکتری	جانشین راهبردی معاونت نیروی انسانی سازمان	1402/11/9	126
3	E	دانشجوی دکتری	معاون اجرایی معاونت نیروی انسانی سازمان	1402/10/17	53
4	F	دکتری	جانشین نیروی انسانی سازمان نظامی	1402/11/2	136
5	G	دکتری	رئیس دانشکده مدیریت دانشگاه سازمان	1402/11/4	56
6	K	دکتری	مشاور معاون نیروی انسانی سازمان	1402/11/14	30
7	D	دانشجوی دکتری	مدیریت برنامه‌ریزی	1402/9/14	53

		معاونت نیروی انسانی سازمان			
141	1402/11/8	مدیر مهارت‌آموزی سربازان سازمان	کارشناسی ارشد	H	8
28	1402/8/7	رئیس اداره سربازان سازمان	کارشناسی ارشد	A	9
24	1402/8/16	رئیس اداره ارزشیابی سازمان	کارشناسی ارشد	B	10

گام پنجم: پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و کدگذاری (استفاده از روش تحلیل مضمون) پس از انجام مصاحبه‌ها، هر مصاحبه به صورت مجزا پیاده‌سازی و کدگذاری گردید که به طور نمونه در جدول زیر ارائه می‌گردد:

جدول 6. نمونه پیاده‌سازی مصاحبه‌ها

نشانه	مضامین پایه	گزاره منتخب
C1	بعد فهم امنیتی و سیاسی	مثلاً آن‌ها که در سازمانی که آن‌ها هستیم مبحث امنیتی و سیاسی مورد توجه هستند این بحث اضافه می‌شود.
J34	آینده‌نگری	. باید مجهز باشه به تمامی اون الزامات امام بودن. تخصص داره، دانش داره، اخلاق داره، مثبت اندیش، آینده رو می‌بینه
J38	دانش تخصصی	
J39	اخلاق	
H2	نگاه به انسان	مهم‌ترین ویژگی که مدیران منابع انسانی باید داشته باشند اون باور و نگاهیه که به انسان باید داشته باشند.
E23	بشاش بودن	و اگر بخواهیم به مؤلفه دیگ اشاره کنیم برمی‌گرده به همون بحث اخلاقیه و اون چهره خندان فرد که باروی باز استقبال مراجعه کنندشو داشته باشه

F2	تصمیم‌گیری	همین‌جور که می‌ایم تو سطح راهبردی اینجا تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی پررنگ‌تر می‌شه
F9	تصمیم‌سازی	
G6	خوش‌فکر	یعنی آدم مبتکر، خوش‌فکری باشه
K3	جامع‌نگر	و این شناخت برای فرد ایجاد می‌کنه که جامع‌نگر باشه.

گام شش: ترسیم شبکه مضامین (پایه، سازمان دهنده، فراگیر)

در مرحله جمع‌آوری داده‌ها در ابتدا با مصاحبه از 10 خبره حوزه نیروی انسانی و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تعیین گزاره‌های منتخب، تعداد 348 مضمون پایه شناسایی گردید که در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها و با برگزاری پنل خبرگی توسط اساتید این حوزه، با حذف مضامین پایه مشترک، تعداد 181 مضمون پایه تعیین گردید که با بررسی مضامین پایه به دست آمده و دریافت نظرات اساتید صاحب‌نظر موضوع، مضامین پایه در 37 مضمون سازمان دهنده، سازمان‌دهی گردیدند که مضامین سازمان دهنده احصاء شده نیز در 9 مضمون فراگیر سازمان‌دهی گردید.

جدول 7. شبکه مضامین (مضامین پایه-مضامین سازمان دهنده-مضامین فراگیر)

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضامین فراگیر
توان تدبیر و تصمیم‌گیری	مسئله شناسی	حل مسئله
		مسئله یابی
		واقع‌نگری
		نگاه علمی به مشکلات
	رویکرد تحولی	ایده پردازی
		تحول‌گرا
		تحول سازمانی
		مبتکر
	خلاقیت	نوآوری
		فکر خلاق
		عدم روزمرگی
	قاطعیت و شجاعت	جسارت تصمیم‌گیری
		پافشاری منطقی بر تصمیم
		بااراده
		شجاع
	مشورت پذیری	اهل مشورت
توان تصمیم‌گیری		
ویژگی‌های شخصیتی	سلامت	سلامت جسمی
		اعتدال و توازن شخصیتی
		سلامت روحی
		تعادل بین کار و زندگی
	توافق پذیری	مردمی بودن
		کسب رضایتمندی خانواده زیرمجموعه
		روی خوش
	صبر و استقامت	سعه صدر
		داشتن تحمل

	انعطاف پذیر	تاب آوری	
		نقدپذیر	
		نداشتن تعصب بر مواضع	
		خوش بین	
		عدم خودبرتربینی	
	نظم و مسئولیت پذیری	مسئولیت پذیر	
		پاسخگویی	
		انضباط فردی	
	شایستگی های ارتباطی	حسن رفتاری	شنود مؤثر
			حسن رفتاری با ارباب رجوع
حسن خلق			
چهره خندان			
بانشاط			
ارتباطات سازمانی		روابط عمومی بالا	
		روابط برادرانه	
		برخورداری از شبکه ارتباطی برون سازمانی	
		ارتباط سازمانی بارده بالاتر	
		توان کار گروهی	
توان اغنا سازی		توان توجیه افراد	
		درک مخاطب	
		روان شناسی مخاطب	
		توان بیان نظرات	
ویژگی های فکری-ذهنی	ذهن آینده نگر	آینده نگری	
		آینده نگاری	
		آرمان گرایی	
		ساخت آینده	
	ذهن سیستمی	جامع نگری	
		نگاه وسیع	

		کلان نگری
		نگاه یکپارچه
		تفکر سیستمی
	ذهن هوشمند	سلامت فرآیندی
		توان تشخیص
		توان تحلیل
		باهوش و خوش فکر
	ذهن راهبردی	نگاه راهبردی
		رصد وضع موجود
		ترسیم وضع مطلوب
		نگاه به محیط
		شریک استراتژیک
		ایجاد هم‌راستایی
شایستگی‌های سازمانی	بینش سازمانی	شناخت فرهنگ سازمانی
		شناخت ارزش سازمانی
		برخورداداری از نگرش پاسداری
		نگاه به دفاع مقدس
	شناخت سازمانی	شناخت میدانی وصف رده‌ها
		اشراف بر ابلاغیات و دستورالعمل‌های کلی سپاه
		شناخت وفهم اقتضائات شغلی
		شناخت سپاه
		شناخت مأموریت‌های سپاه
	مأموریت‌پذیری	مجری مأموریت
		مأموریت محوری
		اطاعت‌پذیری
		رفع دغدغه فرمانده
		تلاش در جهت اهداف سازمان

	التزام امنیتی	عمل به مقررات	
		حفظ محرمانگی	
		طبقه‌بندی	
		رعایت اصول حفاظتی	
شایستگی‌های حرفه‌ای	دانش تخصصی	دانش منابع انسانی	
		دانش رفتارسازی مانی	
		یادگیرندگی	
		دانش راهبردی و خط‌مشی‌گذاری	
		دانش نقد سازمانی	
		دانش تعلیم و تربیت	
		دانش انسان‌شناسی	
	اشراف بر قوانین نیروی انسانی	اشراف بر قوانین نیروی انسانی سپاه	
		اشراف بر ابلاغیات	
		اشراف بر قوانین خارج از سپاه در حوزه منابع انسانی	
	اشراف فناوری‌ها	کار با سامانه‌های نیروی انسانی	
		آشنایی با نرم‌افزارهای عمومی	
		مهارت فناوری	
	خبرگی و تجربه سازمانی	تجربه کاری و شغلی	
		حضور درصاف	
		سیر خدمتی	
		آشنایی با سایر مشاغل	
	مدیریت افراد	روحیه پدران	احصاء مشکلات افراد
			نگاه حل مشکل
			توجه به خانواده زیرمجموعه
			داشتن نگاه انسانی به زیرمجموعه
احقاق حق افراد			

		حامی کارکنان
		حافظ سرمایه انسانی
		پناهگاه افراد
	توان مدیریت افراد	توان کنترل افراد
		توان اداره افراد
		توان به کارگیری افراد توانمند
		توان شناسایی ظرفیت ها و توانمندی های افراد
		ارتقاء و تعالی افراد
		تحول در افراد
	همسو سازی سازمانی	تعادل بین نیازهای افراد و سازمان
		ارتباط دادن شایستگی های فردی با اهداف سازمان
	حفظ شان افراد	حفظ کرامت و منزلت افراد
		رفتار انسانی
	توان رهبری	توانایی ایجاد اعتماد سازمانی
		توانایی ایجاد تعلق سازمانی
		توانایی ایجاد وفای سازمانی
		نفوذ بر قلب
		نگاه دلی
تأمین رضایت کارکنان		
ایجاد نشاط در کارکنان		
ایجاد انگیزه در کارکنان		
ترغیب کارکنان به کار		
اغناسازی و همراه کردن کارکنان		
امید آفرین		
مدیریت عملکرد		مهارت های عمومی مدیریت
	توان برنامه ریزی	
	توان برنامه ریزی راهبردی	
	توان نظارت و کنترل	

		توان طراحی	
		توان اولویت بندی	
		مدیریت بحران	
		مدیریت منابع	
		مدیریت زمان	
		توان تیم سازی	
	پیش روندگی	سخت کوشی	
		پیشگامی	
		برداشتن موانع	
		کارآمد	
		کار راه انداز	
		اقدام کننده	
	شایستگی های اخلاقی - ارزشی	اخلاق عملی	منت نداشتن
			تواضع و فروتنی
پرهیز از ریاکاری			
صداقت			
حسن ظن			
عادل بودن			
ساده زیستی			
انس با قرآن			
رفتار حرفه ای			
اخلاق حرفه ای			
روحیه جهادی		اخلاق مداری	
		از خودگذشتگی	
		روحیه جهادی	
		اعتقاد به جهاد فی سبیل الله	
		خدمتگزاری	
		دوری از منفعت شخصی	

	مبانی دینی ولایت مداری	اعتقاد به معاد
		ولایی بودن
		ایمان به خدا و اطاعت از ولی
		نگاه به انسان مبتنی بر قرآن
		بالا بردن رابطه خود با خدا
		متدین
		اعتقاد به ظهور
		اعتقاد به الزامات ظهور
		بصیرت دینی
		بصیرت اخلاقی
		معرفت
		اخلاص
		دانش معنوی
	ترک محرمات	عدم تزییع حقوق افراد
	انجام واجبات	رعایت حق الناس
اهل حلال و حرام		
دلسوزی به بیت المال		

#### ترسیم الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان نظامی

با احصاء مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر، الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان نظامی در سه لایه و به شکل زیر ترسیم گردید:



شکل 5: الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان نظامی

### بحث و نتیجه‌گیری

شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان نظامی در طرح ابتدایی در قالب 6 بعد: دانش، مهارت، توانایی، نگرش، ارزش، و شایستگی‌های تخصصی احصاء گردید و پیرامون این ابعاد پروتکل مصاحبه تدوین گردید. با انجام مصاحبه‌ها از خبرگان سازمان نظامی و برخی اساتید دانشگاهی مرتبط با بوم سازمان نظامی، مضامین پایه اصلی از گزاره‌های منتخب هر مصاحبه احصاء گردید و ۱۸۱ شاخص یا مضمون پایه، نهایی گردید. 37 مضمون سازمان دهنده یا مؤلفه و ۹ مضمون فراگیر یا ابعاد شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان نظامی احصاء گردید. پس از تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان نظامی ترسیم گردید. همان گونه که در جدول 7 نیز مشاهده می‌شود، تاکید بر شایستگی‌های اخلاقی - ارزشی وجه تمایز اصلی با سایر الگوهای مورد بررسی بوده و همچنین شایستگی‌های ارتباطی با توجه به نقش مهم مدیران منابع انسانی در ارتباط با کارکنان سازمان، دارای اهمیت ویژه ای می‌باشد.

با توجه به این موضوع که تاکنون در حوزه طراحی الگوی مدیران منابع انسانی سازمان نظامی هیچ اقدامی صورت نگرفته بود و از سوی دیگر با توجه به مطالبات مسئولین و ضرورت نیاز به طراحی این الگو در راستای شناسایی، انتصاب، آموزش و توسعه مدیران منابع انسانی سازمان نظامی، این امر مهم صورت پذیرفت که با تعیین این الگو در آینده، مجموعه سازمان نظامی می‌تواند با برگزاری کانون‌های ارزیابی در جهت به کارگیری و انتصاب و پیش‌بینی نیازمندی‌های توسعه‌ای مدیران منابع انسانی سازمان نظامی اقدام نماید.

همچنین در زیر نمونه‌هایی از تطبیق الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان نظامی با برخی الگوهای مطرح شده جهت فهم شباهت‌ها و تفاوت‌های پژوهش انجام شده، با سایر پژوهش‌ها ارائه می‌گردد:

مدل وفا غفاریان

با بررسی مدل ارائه شده توسط وفا غفاریان که شامل 6 بعد هست، الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان نظامی در 3 بعد شایستگی‌های حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های ارزشی با مدل مذکور شباهت داشته و 3 بعد دیگر مدل وفا غفاریان که شامل: مهارت‌ها، اعتبار حرفه‌ای و اعتبار عمومی هست با ابعاد ارائه شده در الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر متفاوت هست.

در الگوی ارائه شده این پژوهش 4 بعد؛ مدیریت عملکرد، مدیریت افراد، ویژگی‌های فکری-ذهنی و شایستگی‌های سازمانی احصاء گردیده که به لحاظ نوع شغل که ماهیت تعاملی با افراد را داشته و همچنین رعایت چارچوب سازمان نظامی، در ابعاد ارائه شده مدل وفا غفاریان ارائه نگردیده است.

#### مدل میشیگان

در ایالات متحده آمریکا مطالعه گسترده‌ای در خصوص شایستگی‌های مدیران دانشگاه میشیگان صورت پذیرفت که در این مدل 16 شایستگی برای مدیران ارائه گردیده است که مدل پیشنهادی این پژوهش با مدل میشیگان در 2 بعد شایستگی‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری دارای شباهت است و 14 بعد دیگر ارائه شده در مدل میشیگان، 8 بعد آن در قالب شاخص‌های الگوی ارائه شده پژوهش حاضر که شامل: انعطاف‌پذیری، نوآوری، رهبری، صداقت آفرینی، مربیگری، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و ایجاد روابط کاری کارکنان مشترک بوده و ابعاد: مدیریت استرس، بیش فعال بودن، تسهیل تغییرات، مشتری‌گرایی، تفویض مسئولیت و توسعه تیم موفق با مدل پیشنهادی متفاوت هست.

#### مدل دالویکز

در این مدل که 74 شایستگی را در 4 طبقه اصلی: ذهنی، شخصی، بین فردی، و جهت‌دهی نتایج تقسیم‌بندی نموده است. مدل پیشنهادی پژوهش حاضر در 2 بعد ویژگی‌های ذهنی و ویژگی‌های شخصیتی با مدل دالویکز شباهت داشته و در 2 بعد بین فردی و جهت‌دهی نتایج با ابعاد ارائه شده مدل پیشنهادی پژوهش متفاوت هست.

در ابعاد ارائه شده در پژوهش حاضر بعدهای: شایستگی‌های ارتباطی، مدیریت عملکرد، مدیریت افراد، شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های سازمانی، توان تدبیر و تصمیم‌گیری و

ویژگی‌های اخلاقی-ارزشی احصاء گردیده که در ابعاد ارائه شده در مدل دالویکز دیده نشده که می‌توان این تفاوت را از بوم سازمان موردبررسی که دارای مبانی مختص خود بوده و همچنین نوع شغل موردبررسی که مدیریت نیروی انسانی هست دانست.

مدل استون

در مدل استون شایستگی‌ها در 5 بعد: استدلالی، شغلی، اثربخشی، ارتباطات و بین فردی ارائه گردیده است که مدل پیشنهادی پژوهش در 3 بعد: شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های مدیریت افراد و شایستگی‌های شغلی یا سازمانی با مدل مذکور شباهت و در ابعاد اثربخشی و استدلالی با مدل مذکور تفاوت دارد.

مدل اسپنسر واسپنسر

در این مدل، شایستگی دارای 5 بعد ویژگی شخصیتی، خود مفهومی، دانش، مهارت و انگیزه هست که وجه شباهت مدل مذکور با مدل پیشنهادی پژوهش در بعد ویژگی‌های شخصیتی هست و البته ابعاد دیگر ارائه شده مدل اسپنسر واسپنسر شامل: دانش، مهارت و انگیزه در قالب مؤلفه‌های ابعاد ارائه شده مدل پیشنهادی پژوهش حاضر ارائه گردیده است.

مدل راون واستفن سون

در این مدل 4 شایستگی ادراکی، ارتباطات، یادگیری و قابلیت تغییر ارائه گردیده است که مدل پیشنهادی پژوهش حاضر در شایستگی ارتباطی با مدل پیشنهادی شباهت داشته و در بعد ادراکی از لحاظ نام‌گذاری با بعد شایستگی‌های سازمانی مدل پیشنهادی متفاوت هست ولی از لحاظ ماهیت شباهت داشته و در ابعاد یادگیری و قابلیت تغییر نیز با مدل پیشنهادی تفاوت دارند.

### پیشنهادات اجرایی

پیشنهاد می‌گردد با توجه به طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان نظامی، این الگو در راستای انتصاب و ارتقاء مدیران منابع انسانی سازمان نظامی در اختیار معاونت بازرسی قرار گرفته و همچنین در راستای ارزیابی عملکرد مدیران منابع انسانی سازمان نظامی و با توجه به اینکه در حال حاضر نظام ارزشیابی کارکنان سازمان نظامی دارای دو طیف مدیران و آحاد بوده که در زمینه ارزشیابی مدیران نیز با توجه به شایستگی‌های متفاوت شغلی و به

تبع آن تفاوت در دیگر شایستگی‌ها که منجر به عدم ارزشیابی دقیق مدیران می‌گردد، ضرورت دارد از این الگو به عنوان چارچوبی مؤثر در نظام ارزشیابی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان نظامی در اختیار معاونت بازرسی و نیروی انسانی قرار گرفته و ارزشیابی مدیران منابع انسانی در سازمان نظامی طبق ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این الگو صورت پذیرد.

همچنین می‌توان با در اختیار قرار دادن این الگو به معاونت آموزش و بازرسی سازمان نظامی در برگزاری کانون‌های ارزیابی ویژه مدیران منابع انسانی سازمان نظامی اقدام و دوره‌ها و اقدامات مورد نیاز مدیران منابع انسانی در سازمان نظامی که نیازمند توسعه هست را احصاء نمود و دوره‌های متناسب با ارتقاء مدیران منابع انسانی سازمان نظامی را طراحی نمود.

ضمناً می‌توان از این پژوهش در به کارگیری فرآیند جانشین پروری رسمی یا غیررسمی (فردی) و در به کارگیری و مبنای قرار دادن در تولید محتوای آموزشی استفاده نمود.

#### پیشنهادات پژوهشی

1- انجام پژوهش برای تدوین الگوی شایستگی مدیران تخصصی نظامات منابع انسانی (به‌طور مثال مدیران یا کارشناسان قسمت جذب و گزینش)

2- انجام پژوهش در خصوص الگوی توسعه هر یک از ابعاد الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان نظامی

3- انجام پژوهش در خصوص بسته محتوایی توسعه هر یک از ابعاد الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان نظامی

4- انجام پژوهش در خصوص چگونگی سنجش و تدوین ابزار ویژه سنجش هر یک از ابعاد یا مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان نظامی

5- انجام پژوهش در خصوص احصاء سایر الگوهای شایستگی دیگر معاونت‌های سازمان نظامی

## منابع

- ایمانی، عبدالمجید و سمانه قدرتی (1395). «مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام». پژوهش‌های مدیریت عمومی، 9(33)، 191-221
- ابوالعلائی، بهزاد (1384). «نقش‌های نوین مدیریت منابع انسانی». گزیده مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران: آهار
- بانکی پور فرد، امیرحسین (1395). عیارمدیران. تهران: انتشارات حدیث راه عشق.
- باغشانی، فاطمه، رضار سولی و محمدرضادارانی (1398). «طراحی مدل سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی (مدیران منابع انسانی سازمان‌های اجرایی استان یزد)». آموزش و توسعه منابع انسانی، 22، 118-143
- پناهی، سید معصومه، پورکریمی، جواد و مجید رمضان (1397). «ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، 8(1)، 46-23
- پور عزت، علی اصغر؛ فتحی، فاطمه و طیبه عباسی (1396). «تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز 1404». مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، 1(1)، 110-137
- خمیده، خلیل؛ رنگریز، حسن؛ خواستار، حمزه و خیراندیش، مهدی (1401). «بازطراحی مدل انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی داده بنیاد». مجله علوم روانشناختی، 21(118)، 1943-1956
- دهقانان، حامد؛ رحمان سرشت، حسین و خاشعی، وحید (1401). «حلقه شایستگی‌های مشاوران راهبردی». مجله کاوش‌های مدیریت بازرگانی، 14(28)، 75-102
- درگاهی، حسین، علیپور، محمدحسن و حیدری، هادی (1389). «ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی». نشریه علمی راهبری، 23(23)، 91-113

شبابی، راضیه؛ خورشیدی، عباس؛ عباسی، لطف اله و فتحی، کوروش (1397). «ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران». پژوهش در نظام های آموزشی، دوره 12، ویژه نامه 79-94

شیرازی، علی و اژدری، گلناز (1393). «مدلی برای طراحی و ارزیابی شایستگی های شغلی دانشکاران»، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، 4(2)، 81-65

عباس پور، عباس (1388). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)، تهران، سمت

عابدی اردکانی، مصطفی؛ سرلک، محمدعلی؛ درویش، حسن و فراتی، حسن (1401). «طراحی مدل توسعه شایستگی کارکنان با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه»، توانمند سازی سرمایه انسانی، 5(1)، 1-14

عارف نژاد، محسن (1396). «شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های شایستگی مدیران مدارس با تاکید بر مدیریت اسلامی». مدیریت رسانه، 5(1)، 151-172

قربان نژاد، پریسا و عیسی خانی، احمد (1395). «طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه ای تطبیقی». مدیریت در دانشگاه اسلامی، 5(1)، 37-48

قربانی، علی؛ رضائی، طیبه و حسینی، میرزا حسن (1399). «طراحی مدل شایستگی های مدیران مبتنی بر آموزه های قرآن و نهج البلاغه»، پژوهشنامه نهج البلاغه، 8(31)، 109-128

مدنی، سید حسین؛ دارایی، مهتری و رحیمی کیا، امین (1401). «طراحی مدل شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی»، مجله رهبری و مدیریت آموزشی، 16(61)، 213-233

مردانی، محمدرضا، احمد میرزایی، احسان ساده و زین العابدین امینی سابق (1398). «طراحی مدل جامع شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما)»، پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی، 11(24)، 95-124

مردانی، محمدرضا؛ بهلولی، نادر؛ رضائی، مجتبی و عمادی وحیدی، سید صمد (1403). طراحی مدل شایستگی روسای واحدها و مراکز آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی در راستای بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی (مورد مطالعه: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان های شمال غرب)، رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

موسوی، سید علی؛ محمدی، مهدی و صفیان، مهدی (1399). «طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی (مورد مطالعه: یک دانشگاه وابسته به سازمان نظامی)». مدیریت در دانشگاه اسلامی، 9(2)، 217-240

Dreyfus R. C. (2014 ) "Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers", Journal of Management Development .

Shabani R, Khorshidi A, Abbasi L, Fathi K. (2018 ). Presenting a Competency Model for Primary School Teachers in Tehran, Research in Educational Systems. Quarterly journal of research in educational systems Draganidis, F. and Mentzas, G.(2006). Competency based management: a review of systems and approaches. Information Management and Computer Security. Vol. 14 No. 1, pp. 51-64.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review,33(1), 33-42.

Stredwic John(2005). An Introduction to Human Resource Management, Elsevier, 2 ed.

Hartono,A.,(2010). An Investigation into Strategic Human Resource Management in Indonesia: A Grounded Research Approach, Thesis for the degree of Doctor of Philosophy of Murdoch University.