

**Competency model of human resource managers in crisis situations**

**Abstract**

Human resource managers are the most important factor in determining the success and failure of organizations, which, based on their competencies, are crucial to their environment and achieve the goals of the organization. Effective management seems to be an essential need. Therefore, the main purpose of this study is to provide a competency model for human resource managers in crisis situations. This research is applied in terms of purpose and is descriptive-survey in terms of implementation. The statistical population of this study includes ۳۰ experts and managers and ۲۴۰ employees of Red Crescent, Tehran Municipality and Governorate. Data were collected by a questionnaire. To analyze them, Delphi method and interpretive structural modeling, factor analysis method were used. From the experts' point of view, ۵ main components include: Iranian-Islamic, individual personality component, interpersonal component, organizational component and extra-organizational component and ۱۸ competency sub-components through Delphi method and using expert panel as competency components of human resource managers in Crisis conditions were selected. According to the results of research on Iranian-Islamic components (rule of religious values - Iranian Islamic morality - central justice) in individual components of personality (pragmatism - adherence to ethics - jihadi spirit) in organizational components (strategic leadership - optimal resource management - intelligence Organizational-citizen-oriented-crisis management) as well as in extra-organizational components (political intelligence-business intelligence-cultural intelligence) were approved as priority indicators.

**Keywords:** Competence, Human Resource Managers, Crisis Conditions, Government Organization

## مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران

<https://dx.doi.org/10.30510/psi.2021.271732.1506>علی غلامی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۰

نسرین جزنی (نویسنده مسئول)<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۷

ابوالفضل کاظمی<sup>۳</sup>

## چکیده

مدیران منابع انسانی مهمترین عامل تعیین کننده موفقیت و شکست سازمانها هستند، که با تکیه بر شایستگیهای خود، سرنوشت ساز محیط خود بوده و اهداف سازمان را محقق میسازند و شایستگی مدیران در شرایط بحران کاملاً متفاوت از شرایط عادی بوده و شناخت چنین شایستگی هایی در جهت مدیریت اثربخش نیاز ضروری به نظر می رسد. لذا هدف اصلی تحقیق حاضر ارائه مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران می باشد. این تحقیق از نظر هدف، از نوع کاربردی است و بر حسب نحوه اجرا از نوع توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تعداد ۳۵ نفر از خبرگان و مدیران و ۲۴۳۰ نفر از کارکنان سازمانهای هلال احمر، شهرداری و استانداری شهر تهران می باشد. داده ها توسط پرسشنامه گردآوری شده است. برای تجزیه تحلیل آنها از روش دلفی و مدلسازی ساختاری تفسیری، روش تحلیل عاملی استفاده گردید. که از دید خبرگان ۵ مولفه اصلی شامل: ایرانی اسلامی، مولفه فردی شخصیتی، مولفه بین فردی، مولفه سازمانی و مولفه فراسازمانی و ۱۸ زیر مولفه شایستگی از طریق روش دلفی و با استفاده از پانل متخصصان به عنوان مولفه های شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران انتخاب شدند. با توجه به نتایج تحقیق در مولفه های ایرانی اسلامی (حاکمیت ارزشهای دینی اخلاق مداری ایرانی اسلامی عدالت محوری) در مولفه های فردی شخصیتی (عملگرایی- پایبندی به اخلاقیات - روحیه جهادی) در مولفه های سازمانی (هدایتگری استراتژیک - هدایت بهینه منابع - هوش سازمانی- شهروند مداری- مدیریت بحران) و همچنین در مولفه های فراسازمانی (هوش سیاسی - فراست کسب و کار - هوش فرهنگی) بعنوان شاخص های دارای اولویت تأیید شدند.

**کلمات کلیدی:** شایستگی، مدیران منابع انسانی، شرایط بحران، سازمان دولتی.

<sup>۱</sup> دانشکده مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

Theory.management2100@gmail.com

<sup>۲</sup> گروه مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

Nasrin-jazani@sbu.ac.ir

<sup>۳</sup> دانشکده مهندسی صنایع و مکانیک، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

abkaazemi@qiau.ac.ir

## ۱- مقدمه

اهمیت پرورش مدیران و رهبران در محیط‌های دانشگاهی و هم در محیط‌های سازمانی مدت‌ها است که تشخیص داده شده؛ و روندهایی نظیر جهانی شدن و پیشرفت‌های فناورانه و تغییرات در محیط و انتظارات از کارکنان، اهمیت پرورش رهبران شایسته به‌ویژه کارگزاران سطح عالی را به بخش عمده‌ای از تلاش‌های منابع انسانی در چندین کشور جهان تبدیل نموده است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳).

مدیران منابع انسانی ایجاد کننده رابطه حیاتی میان پیشرفت اقتصادی، اثربخشی سازمانی و عملکرد نیروی انسانی هستند؛ زیرا عملکرد مدیران منابع انسانی و سبک مدیریت آن‌ها از یک سوی بر عملکرد و کیفیت تلاش نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد (Rai, ۲۰۰۷). از طرفی دیگر، با توجه به شرایط عدم اطمینان موجود در اقتصاد کشور، و همچنین با توجه به بحران‌های پیش‌بینی نشده در زمینه‌های مختلف از قبیل، مسائل فرهنگی، مسائل اقتصادی، بحران‌ها و بلایای طبیعی و ... ، باعث شده است تا نیاز به مدیران شایسته منابع انسانی بیش از پیش ضرورت یابد. در چنین شرایطی، حرکت در مسیر تحقق چشم‌انداز و اهداف کلان دولت، در گرو برخورداری و تربیت نیروی انسانی شایسته و توانمند به ویژه در سطوح مدیریتی است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳). به همین جهت شایستگی مدیران در شرایط بحران کاملاً متفاوت از شرایط عادی بوده و شناخت چنین شایستگی‌هایی در جهت مدیریت اثربخش نیاز ضروری به نظر می‌رسد. لذا در دنیای مدرن امروزی هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی نیازمند مدیران و کارکنانی است تا بتوانند بر اساس شایستگی‌های خود به ارائه خدمات بهتر به شهروندان، بر اساس منافع عمومی جامعه، بپردازند. ضرورت برخورداری از مدیران شایسته در بخش منابع انسانی، ایجاد یک مدل یا چارچوب شایستگی در این بخش است تا براساس آن بتوان به انتخاب، پرورش و ارزیابی مدیران پرداخت. با توجه به این امر، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در بخش دولتی ایران از اهداف این تحقیق می‌باشد. در این تحقیق سعی گردیده است که مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در بخش دولتی در شرایط بحران بررسی و شناسایی گردد.

## ۲- ادبیات پژوهش

### ۲-۱- شایستگی منابع انسانی

مفهوم شایستگی، در قلب مدیریت منابع انسانی است که مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی فراهم می‌کند. در نتیجه یک رویکرد جامعی را نسبت به مدیریت افراد در سازمان‌ها توسعه می‌دهد (Lucia, Lepsinger, ۱۹۹۹) در حال حاضر، شایستگی به اصطلاح چند منظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف، در زمینه‌های علمی گوناگونی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Mojab et al, ۲۰۱۴). در ادبیات موجود، تعاریف مختلفی در باره شایستگی وجود دارد. همه تعاریف مذکور بسیار شبیه هم هستند و در آنها بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی تأکید می‌شود (Clark, Armit, ۲۰۱۰). اما با بررسی آنها نتیجه می‌گیریم که تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی معینی در باره شایستگی وجود ندارد (Keremi, ۲۰۰۷). چنانگ و همکاران یک تعریف کلی در باره شایستگی بیان می‌کنند. شایستگی عملکرد کاملاً مؤثر

درون یک حرفه است که ممکن است در دامنه ای از کارایی با بیشترین میزان برتری قرار بگیرد (Chyung et al, ۲۰۰۶).

رمضانی (۲۰۱۲) مفهوم شایستگی مدیران منابع انسانی را شامل ویژگی های شخصی (واکنش فردی، مدیریت و رهبری تیم)، نگرش (ارزش های فردی، سازمانی و موارد مربوط به پروژه)، مهارت دانش (ایجاد دانش، کیفیت، ریسک، ارزش، زمان، هزینه، مواد و مدیریت منابع انسانی) و شایستگی مهارت (روند پروژه، ارتباطات، رهبری). در همین حال، فوتوی و مک کافر (۲۰۰۰) شایستگی های ابتدایی و ثانویه مورد نیاز مدیر اجرایی برای انجام فعالیت های مربوط به مدیریت پروژه به چند گروه بر مبنای دانش و مهارت دسته بندی کردند. این شایستگی ها شامل شایستگی های فنی، مدیریتی، مالی، قانونی، ارتباطی و عمومی است (رمضانی، ۱۳۸۸).

## ۲-۲- مدیریت بحران

امروزه با پیچیده شدن محیط و پویایی سریع آن، هر لحظه امکان بروز یک بحران برای سازمان وجود دارد. در یک موقعیت بحرانی، فرهنگ سازمان تغییر یافته و به سمت یک فرهنگ خلاق و متغیر گرایش پیدا می کند. این امر خود باعث ایجاد فرصت هایی جهت حفظ و تداوم حیات سازمان می شود. به عنوان مثال بحران مالی آسیای جنوب شرقی در چند سال پیش، شوک بزرگی را برای اقتصاد این کشورها به همراه داشت، اما تحقیقات نشان می دهد که این بحران ها در عین حال فرصت هایی را به همراه داشتند که منجر به شکوفایی اقتصادی آنان شد. بنابراین هنگام مواجهه با یک وضعیت نمی توان مطمئن بود که وضعیت مذکور یک محدودیت (تهدید) محسوب می شود یا یک موقعیت (فرصت). به طور کلی بحران یک واژه فراگیر برای توصیف هرگونه آشفتگی و بی نظمی در عرصه اجتماعی است. هرگاه پدیده ای به طور منظم، معمولی و آن طور که از قبل پیش بینی می شود جریان نیابد، حالتی نابسامان پدید می آید (۸). به اعتبار موضوع، بحران ها در اشکال اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، نظامی و... بروز و ظهور می یابند در ادامه به تعدادی از آنها پرداخته شده است (Pauchant, Mitroff, ۱۹۹۲).

۱- بحران اجتماعی: بحران اجتماعی، زمانی حادث می شود که اختلالاتی در جامعه، تعادل عمومی عملکرد به نجات و معمول حیات اجتماعی را به مخاطره افکند. یک بحران عمومی اجتماعی نشان از آن دارد که جامعه، فاقد توانایی سامان یابی و حفظ نظم اجتماعی بوده و استعداد درونی خود را برای حل مسائل مربوط به توسعه جامعه از دست داده است.

۲- بحران سیاسی: بحران سیاسی، بحران مشروعیت نظام حاکم است. در این حالت نخبگان سیاسی یک جامعه استعداد و قابلیت تولید و بازتولید ارتباطات و مناسبات مبتنی بر اعتماد و مقبولیت خود را از دست می دهند و سیستم سیاسی دچار ناکارآمدی می شود.

۳- بحران فرهنگی: این نوع بحران صورت های گوناگونی دارد. گاه در تضاد میان خرده فرهنگها و فرهنگ مسلط ایجاد می شود و گاه نشان از نوعی از خود بیگانگی فرهنگی دارند. زمانی نیز در بازگشت به خود فرهنگی، حادث می شوند.

۴- بحران نظامی: این نوع بحران، معمولاً در شکل کودتا یعنی ضبط سریع و قطعی قدرت دولتی به وسیله یک قدرت سیاسی یا یک گروه نظامی از داخل نظام موجود بروز می کند.

در یک تقسیم‌بندی آزاد، می‌توان بحران‌ها را به اعتبار شدت آنان به بحران‌های شدید و بحران‌های ضعیف تقسیم‌بندی کرد. لوسین پای ۱ نیز با رویکردی ناظر بر توسعه در جوامع در حال گذار، به بحران‌هایی همچون بحران هویت، بحران مشروعیت، بحران مشارکت، بحران نفوذ، بحران توزیع و بحران هم‌گرایی اشاره می‌کند.

مدیریت بحران به عنوان فرایندی نظام یافته تعریف می‌شود که طی این فرایند سازمان تلاش می‌کند بحران‌های بالقوه را شناسایی و پیش‌بینی کند، سپس در مقابل آنها اقدامات پیشگیرانه‌ای را انجام دهد تا اثر آن را به حداقل برساند. اگر مدیریت بحران را برنامه‌ریزی برای کنترل بحران تعریف کنیم در آن صورت چهار مرحله را به منظور برنامه‌ریزی برای کنترل بحران باید به انجام رساند. نخست باید پدیده‌های ناگوار پیش‌بینی شوند، سپس باید برنامه‌های اقتضایی تنظیم شوند، پس از آن باید تیم‌های مدیریت بحران تشکیل، آموزش داده شده و سازماندهی گردند. سرانجام باید برای تکمیل برنامه‌ها، آنها را به صورت آزمایشی و با تمرین عملی به اجرا درآورد. با عنایت به موارد ذکر شده: "مدیریت بحران فرایندی برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع برای انجام این فرایند است و در این راستا باید بدترین وضعیت‌ها را برنامه‌ریزی کرده و سپس روش‌هایی را برای اداره و حل آن جستجو کرد."

تحقیقات نشان داده است که هیچ‌الگوی واحدی که بتواند تحقیق در خصوص موضوع مدیریت بحران را راهنمایی کند، وجود ندارد. محققان تمایل دارند هر کدام بر یک عنصر خاص از اجزای فرایند مدیریت بحران تمرکز کنند، میتراف و شریواستاوا<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) بر حسابرسی بحران (Mitroff et al, ۱۹۸۷)، نلسون و هارچلر<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) بر تیم‌های مدیریت بحران، ترویت و کلی<sup>۴</sup> (۱۹۸۹) بر برنامه‌های مدیریت بحران، ریلی<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) بر آمادگی در مقابل بحران، اشردیر (۱۹۹۰) بر یادگیری از وقایع ناگوار، پوچانت و میتراف (۱۹۹۲) بر فعالیتهای لازم برای آمادگی در مقابل بحران و نیز عهدنامه سازمانی برای مقابله با بحران‌ها تمرکز کردند و تحقیق‌هایی را انجام دادند. در هر صورت باید فرایندی از مدیریت بحران مطرح شود که همه عناصر فوق را در برداشته باشد چون هر کدام از آنها قسمت مهمی از مدیریت بحران سازمانی هستند.

### ۳- روش پژوهش

هدف اصلی این تحقیق ارائه مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف، از نوع کاربردی است و بر حسب نحوه اجرا از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تعداد ۳۵ نفر از خبرگان و مدیران و ۲۴۳۰ نفر از کارکنان سازمانهای هلال احمر، شهرداری و استانداری شهر تهران می‌باشد. داده‌ها توسط پرسشنامه گردآوری شده است. برای تجزیه تحلیل داده‌ها از روش دلفی و مدلسازی ساختاری تفسیری، روش تحلیل عاملی استفاده گردید. همچنین برای بررسی وجود همبستگی میان مولفه‌های تحقیق از آزمون پیرسون استفاده شده است و در مرحله پایانی نیز برای بررسی وضعیت شایستگی سازمان و ارتباط آن با شایستگی‌های متناسب از روش سلسله مراتب فازی استفاده گردید. در این روش با ترکیب وزن‌های گزینه و معیارها، وزن‌های نهایی به دست می‌آید که از روی این وزن‌ها

- ۱ . Lucian Payne
- ۲ . Mitroff & Shrivastava
- ۳ . Nelson & Harcheller
- ۴ . Terroit & Kelly
- ۵ . Reilly

می شود پی به اهمیت هر کدام از گزینه ها برد و هر کدام که مجموع وزنها برای گزینه و معیارها بیشتر از بقیه شد آن معیار الویت بهتری دارد.

#### ۴- یافته های پژوهش

##### ۴-۱- پاسخ به سوالات تحقیق

سوال ۱) مفاهیم شناسایی شده از طریق مصاحبه ها کدام شایستگی ها هستند؟

در این تحقیق بعد از شناسایی مولفه از روی مطالعات پیشین و کدگذاری به صورت مولفه های ایرانی-اسلامی، مولفه فردی شخصیتی، مولفه بین فردی، مولفه سازمانی و مولفه فراسازمانی شناسایی شد که این مولفه ها دارای زیر مولفه هایی هم هستند. جهت انتخاب بهتر مولفه های روش دلفی مورد استفاده قرار گرفت و در انتها بر اساس یافته های حاصل از مصاحبه سیر تحول و شکل گیری ۵ مولفه اصلی و ۱۸ زیر مولفه شایستگی مدیران سازمانها در قالب جدول زیر نمایش داده شده است:

جدول ۱: سیر تحول مولفه ها، شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران

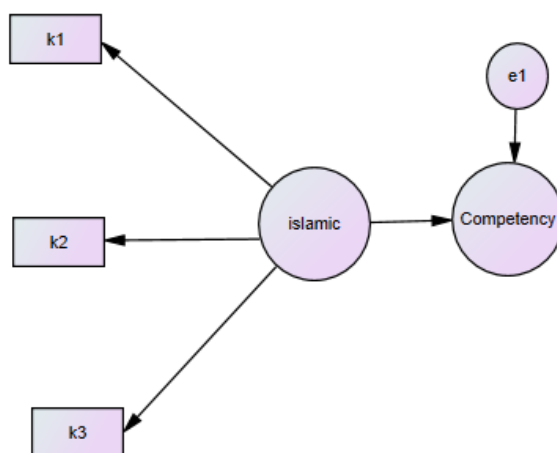
ردیف	مولفه / شایستگی		
	مولفه ها	ایرانی-اسلامی	
		فردی شخصیتی	
		بین فردی	
		سازمانی	
		فراسازمانی	
	شایستگی ها	حاکمیت ارزشهای دینی	
۱		۱-مولفه ایرانی-اسلامی	شایستگی مداری اسلامی -
۲			عدالت محوری
۳			
۴		۲-مولفه فردی شخصیتی	عملگرایی
۵			پای بندی به شایستگیات
۶			روحیه جهادی
۷		۳-مولفه بین فردی	مدیریت افراد
۸			مربی گری
۹			هوش اجتماعی
۱۰			تیم سازی
۱۱		۴-مولفه سازمانی	هدایتگری استراتژیک
۱۲			هدایت بهینه منابع
۱۳			هوش سازمانی
۱۴			شهروندمداری
۱۵			مدیریت بحران
۱۶	هوش سیاسی		

فراست کسب و کار	۱۷		
هوش فرهنگی	۱۸		

سوال ۲: مولفه های تاثیرگذار بر مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران کدامند؟

۱- مولفه ایرانی-اسلامی:

در جدول زیر کدهای K۱ تا K۳ به همراه مولفه اصلی ایرانی-اسلامی (islamic) و نهایتاً تاثیر آن طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران (Competency) مورد بررسی گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل در شکل (۱) و جدول (۲) آورده شده است:



شکل ۱: بررسی تاثیر مولفه های مدیریت دانش بر طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران

جدول ۲: نتایج تخمین تاثیر مولفه ایرانی-اسلامی بر طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران

نتیجه (تأیید یا رد فرضیه اصلی)		اعداد معناداری		نتیجه	اعداد معناداری	میزان تأثیر	متغیر وابسته (به)	کد	متغیر مستقل (از)
تأیید	فرضیه اصلی	۱۱/۹۲۶	۰/۶۶	تأیید	۱۹/۴۴۸	۰/۱۶۱	طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در	k۱	مولفه ایرانی-اسلامی
				تأیید	۲۲/۸۸۲	۰/۲۰۸		k۲	
				تأیید	۱۱/۱۳۷	۰/۱۰۲		k۳	

بر اساس جدول بالا، در بین عوامل مطرح شده مولفه ایرانی-اسلامی، زیرمولفه های حاکمیت ارزشهای دینی با ضریب ۱۶ و با مقدار تی ۱۹,۴، اخلاقی مداری اسلامی-ایرانی با ضریب ۲ و با مقدار آماره تی ۲۲,۸ و عدالت محوری با ضریب ۰,۱ و با مقدار آماره تی ۱۱,۱، بر طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران تاثیر تاثیر مثبت و معنی داری دارند. همچنین متغیر ایرانی-اسلامی با ضریب تاثیر ۰,۶۶ و با آماره تی ۱۱,۹ بر شایستگی مدیران تاثیر مثبت و معنی داری دارد.

شاخص های تناسب مدل حاکی از آن است که مدل از نظر شاخص های تناسب و برازش در وضعیت خوبی است؛ چون که نسبت کای دو بر درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) آن برابر ۱/۷۹ است که کمتر از مقدار مجاز ۳ می باشد و مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۴۳ و ۰/۰۷۴ است که کمتر از مقدار مجاز ۰/۰۸ است. لذا نیاز به اصلاحات چندانی ندارد. مقدار P-value نیز ۰/۰۰۰ می باشد که کمتر از ۰/۰۵ می باشد. و کلیه اعداد معناداری مربوط به پارامترهای مدل از ۱/۹۶ بزرگتر است و معنادار شده است. مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۰۰ می باشد. حد مجاز RMSEA، ۰/۱ است. شاخص های AGFI، GFI، NFI بترتیب برابر با ۰/۸۸، ۰/۹۲ و ۰/۸۸ می باشد که نشان دهنده برازش بسیار مناسبی می باشند.

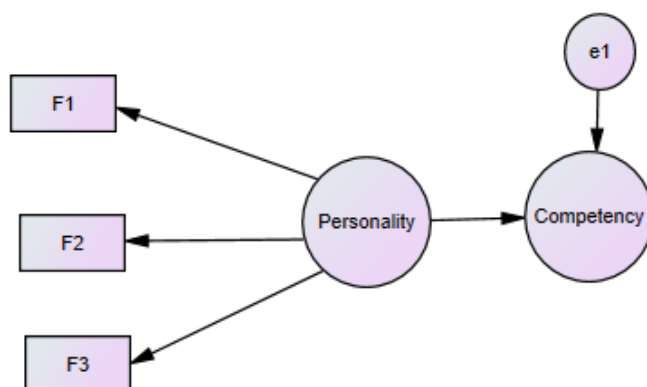
جدول ۳: شاخص های برازش مدل تحقیق

شاخص	مقدار استاندارد	مقادیر
$\chi^2/df$	کمتر از ۳	۱/۹۴
RMSEA	کمتر از ۰,۱	۰/۰۰۰
AGFI	بیشتر از ۰,۸	۰/۸۹
GFI	بیشتر از ۰,۹	۰/۹۵
NFI	بیشتر از ۰,۹	۰/۹۵

#### ۴-۲- مولفه های فردی شخصیتی:

جهت جواب این فرضیه از معادلات ساختاری استفاده شد که شامل دوازده مولفه مورد آزمون قرار گرفت. در جدول زیر کدهای  $f_1$  تا  $f_3$  به همراه مولفه اصلی فردی شخصیتی (Personality) و نهایتاً تاثیر آن طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران (Competency) مورد بررسی قرار گرفت. که نتایج تجزیه و تحلیل در شکل (۲) و جدول (۴) آورده شده است:





شکل ۲: بررسی تاثیر مولفه های فردی شخصیتی بر طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران

جدول ۴: نتایج تخمین تاثیر مولفه فردی شخصیتی بر طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران

نتیجه (تأیید یا رد فرضیه اصلی)	اعداد معناداری		نتیجه	اعداد معناداری	میزان تأثیر	متغیر وابسته (به)	کد	متغیر مستقل (از)
تأیید	فرضیه اصلی	۱۲,۳۲	۰,۳۲	تأیید	۵/۰۵۰	۰/۰۴۷	f1	مدیریت فردی شخصیتی
				تأیید	۱۰/۲۰۷	۰/۰۶۷	f2	
				رد	۱/۵۵۰	۰/۱۰۵	f3	

بر اساس جدول بالا، در بین عوامل مطرح شده مولفه ایرانی-اسلامی، زیرمولفه های عملگرایی با ضریب ۰,۰۴۷ و با مقدار تی ۵,۰۵، پابندی به اخلاقیات با ضریب ۰,۰۶ و با مقدار آماره تی ۱۰,۲ و روحیه جهادی با ضریب ۰,۱ و با مقدار آماره تی ۱,۱، و بی تاثیر می باشد ولی دو عامل اول بر طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران تاثیر مثبت و معنی داری دارند. همچنین متغیر فردی شخصیتی با ضریب تاثیر ۰,۳۲ و با آماره تی ۱۲,۳ بر شایستگی مدیران تاثیر مثبت و معنی داری دارد. همچنین شاخص های تناسب مدل حاکی از آن است که مدل از نظر شاخص های تناسب و برازش در وضعیت خوبی است؛ چون که نسبت کای دو بر درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) آن برابر ۱/۷۹ است که کمتر از مقدار مجاز ۳ می باشد و مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۴۳ و ۰/۰۷۴ است که کمتر از مقدار مجاز ۰/۰۸ است. لذا



فرضیه اصلی)								(از)
تأیید	فرضیه اصلی	۰/۸۶	۴۲۰.	تأیید	۶/۰۳۸	۰/۹۳	طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران	h۱
				تأیید	۳/۸۸۷	۰/۱۰۰		h۲
				رد	۱/۰۸۹	۰/۸۱		h۳
				تأیید	۴/۰۳۲	۰/۳۱۶		h۴

بر اساس جدول بالا، در بین عوامل مطرح شده مولفه بین فردی، زیرمولفه های مدیریت افراد با ضریب ۰,۰۹۳ و با مقدار تی ۶,۰۳، مربی گری با ضریب ۰,۱۰۰ و با مقدار آماره تی ۳,۸ و تیم سازی با ضریب ۰,۳۱ و با آماره تی ۴,۰۲ تاثیر مثبت و معنی دار و هوش اجتماعی با ضریب ۰,۰۸ و با مقدار آماره تی ۱,۱ و بی تاثیر می باشد. همچنین متغیر بین فردی با ضریب تاثیر ۰,۴۲ و با آماره تی ۴,۸ بر شایستگی مدیران تاثیر مثبت و معنی داری دارد.

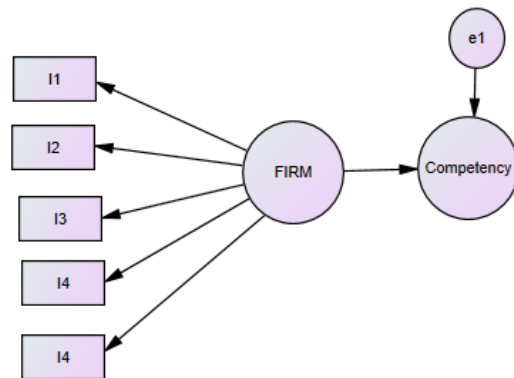
شاخص های تناسب مدل حاکی از آن است که مدل از نظر شاخص های تناسب و برازش در وضعیت خوبی است؛ چون که نسبت کای دو بر درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) آن برابر ۱/۷۹ است که کمتر از مقدار مجاز ۳ می باشد و مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۳۲ می باشد. شاخص های AGFI, GFI و NFI بترتیب برابر با ۰/۹۸، ۰/۹۳ و ۰/۹۸ می باشد که نشان دهنده برازش بسیار مناسبی می باشند که نتایج در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۷: شاخص های برازش مدل تحقیق

مقادیر	مقدار استاندارد	شاخص
۱/۹۴	کمتر از ۳	$\chi^2/df$
۰/۰۳۲۰	کمتر از ۰,۱	RMSEA
۰/۹۸	بیشتر از ۰,۸	AGFI
۰/۹۳	بیشتر از ۰,۹	GFI
۰/۹۸	بیشتر از ۰,۹	NFI

#### ۴-۴- مولفه سازمانی:

جهت جواب این فرضیه از معادلات ساختاری استفاده شد که شامل شانزده مولفه مورد آزمون قرار گرفت. در جدول زیر کدهای ۱۱ تا ۱۵ به همراه مولفه اصلی عوامل سازمانی (FIRM) و نهایتاً تاثیر آن طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران (Competency) مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل در شکل (۴) و جدول (۸) آورده شده است:



شکل ۴: بررسی تاثیر مولفه سازمانی بر طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران

جدول ۸: نتایج تخمین تاثیر عوامل سازمان بر طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران

نتیجه (تأیید یا رد فرضیه اصلی)	اعداد معناداری		نتیجه	میزان تأثیر	متغیر وابسته (به)	کد	متغیر مستقل (از)	
تأیید	فرضیه اصلی	۱۸,۳۲	۰,۵۶	تأیید	۱۹/۴۴۸	۰/۱۶۱	طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران	عوامل سازمان
				تأیید	۲۲/۸۸۲	۰/۲۰۸		
				تأیید	۱۱/۱۳۷	۰/۱۰۲		
				رد	۱۰/۹۱	۰/۴۴۸		
				تأیید	۱۸/۱۹۲	۰/۱۶۲		

بر اساس جدول بالا، در بین عوامل مطرح شده مولفه سازمانی، زیرمولفه های هدایتگری استراتژیک با ضریب ۰,۱۶ و با مقدار تی ۱۹,۴، هدایت بهینه منابع با ضریب ۰,۲۰۸ و با مقدار آماره تی ۲۲,۸ و شهروندمداری با ضریب ۰,۳۱ و با آماره تی ۴,۰۲، مدیریت بحران با ضریب تأثیر ۰,۱۶ و با آماره تی ۱۸,۱ تأثیر مثبت و معنی دار و هوش سازمانی با ضریب ۰,۴۸ با مقدار آماره تی ۱,۹، بی تأثیر می باشد. همچنین متغیر سازمانی با ضریب تأثیر ۰,۵۶ و با آماره تی ۱۸ بر شایستگی مدیران تأثیر مثبت و معنی داری دارد. شاخص های تناسب مدل حاکی از آن است که مدل از نظر شاخص های تناسب و برازش در وضعیت

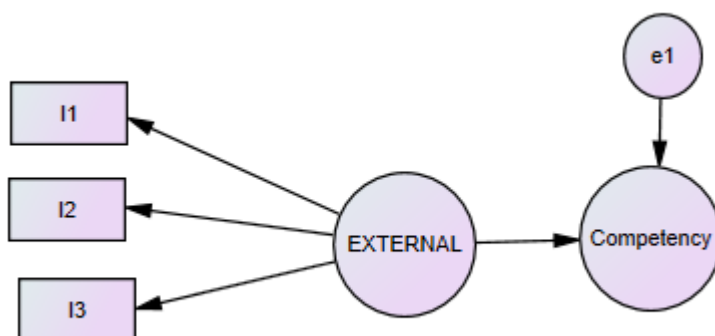
خوبی است؛ چون که نسبت کای دو بر درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) آن برابر ۱/۷۹ است که کمتر از مقدار مجاز ۳ می‌باشد و مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۸۲ می‌باشد. شاخص های AGFI, GFI و NFI بترتیب برابر با ۰/۹۹، ۰/۹۳ و ۰/۹۸ می‌باشد که نشان دهنده برازش بسیار مناسبی می‌باشند که نتایج در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۹: شاخص های برازش مدل تحقیق

مقادیر	مقدار استاندارد	شاخص
۱/۷۹	کمتر از ۳	$\chi^2/df$
۰/۰۸۲۰	کمتر از ۰,۱	RMSEA
۰/۹۹	بیشتر از ۰,۸	AGFI
۰/۹۳	بیشتر از ۰,۹	GFI
۰/۹۸	بیشتر از ۰,۹	NFI

۴-۵- مولفه فراسازمانی:

جهت جواب این فرضیه از معادلات ساختاری استفاده شد که شامل هفت مولفه مورد آزمون قرار گرفت. در جدول زیر کدهای EX<sub>۱</sub> تا EX<sub>۳</sub> به همراه مولفه اصلی عوامل خارجی سازمان (EXTERNAL) و نهایتاً تاثیر آن طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران (Competency) مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۵: بررسی تاثیر مولفه های عوامل فرا سازمان بر طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران

جدول ۱۰: نتایج تخمین تاثیر عوامل فرا سازمان بر طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران

متغیر	کد	متغیر	میزان	اعداد	نتیجه	اعداد معناداری	نتیجه
-------	----	-------	-------	-------	-------	----------------	-------

تأیید یا رد (فرضیه اصلی)				معداری	تأثیر	وابسته (به)	مستقل (از)
تأیید	فرضیه اصلی	۱۲,۳	۰,۵۵	تأیید	۱۴/۸۱۹	۱۸۲.	طراحی مدل
				تأیید	۴۸/۷۶۶	۰/۵۴۸	شایستگی مدیران
				تأیید	۹/۲۳۴	۰/۱۱۵	منابع انسانی در شرایط بحران
عواملی فرا سازمان							

بر اساس جدول بالا، در بین عوامل مطرح شده مولفه فرا سازمانی، زیرمولفه های هوش سیاسی با ضریب ۰,۱۸ و با مقدار تی ۱۴,۸، فراست کسب و کار با با ضریب ۰,۵۴ و با مقدار آماره تی ۴۸,۷ هوش فرهنگی با ضریب ۰,۱۱ و با آماره تی ۹,۲ می باشد. همچنین متغیر فراسازمانی با ضریب تأثیر ۰,۵۵ و با آماره تی ۱۲,۳ بر شایستگی مدیران تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

شاخص های تناسب مدل حاکی از آن است که مدل از نظر شاخص های تناسب و برازش در وضعیت خوبی است؛ چون که نسبت کای دو بر درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) آن برابر ۱/۸۳ است که کمتر از مقدار مجاز ۳ می باشد و مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۸۲ می باشد. شاخص های AGFI, GFI و NFI بترتیب برابر با ۰/۹۰، ۰/۹۲ و ۰/۹۸ می باشد که نشان دهنده برازش بسیار مناسبی می باشند که نتایج در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۱۱: شاخص های برازش مدل تحقیق

مقادیر	مقدار استاندارد	شاخص
۱/۸۳	کمتر از ۳	$\chi^2/df$
۰/۰۸۲۰	کمتر از ۰,۱	RMSEA
۰/۹۰	بیشتر از ۰,۸	AGFI
۰/۹۲	بیشتر از ۰,۹	GFI
۰/۹۸	بیشتر از ۰,۹	NFI

جدول ۱۲: نتایج آزمون t یک نمونه ای برای بررسی وضعیت موجود متغیرهای مطالعه

میانگین نظری = ۳/۰					متغیر
p	درجه آزادی	آماره t	انحراف معیار	میانگین مشاهده شده	
۰,۰۰۰	۳۰	۲۸,۱۰۸	۰,۴۳۱	۳,۶۹	فردی شخصیتی
۰	۵				

۰,۰۰۰ ۰	۳۰ ۵	۲۱, ۱۹۴	۰,۳۹۱	۳,۴۷	ایرانی - اسلامی
۰,۰۰۰ ۰	۳۰ ۵	۲۶, ۲۶۴	۰,۴۹۱	۳,۷۳	بین فردی
۰,۰۰۰ ۰	۳۰ ۵	۲۲, ۲۲	۰,۳۲۱	۳,۵۷	سازمانی
۰,۰۰۰ ۰	۳۰ ۵	۲۵, ۲۴	۰,۴۸۸	۳,۷۶	فراسازمانی

در سطح ۰/۰۵ معنی داری نتایج حاصل از آزمون t یک نمونه‌ای نشان می‌دهد که:

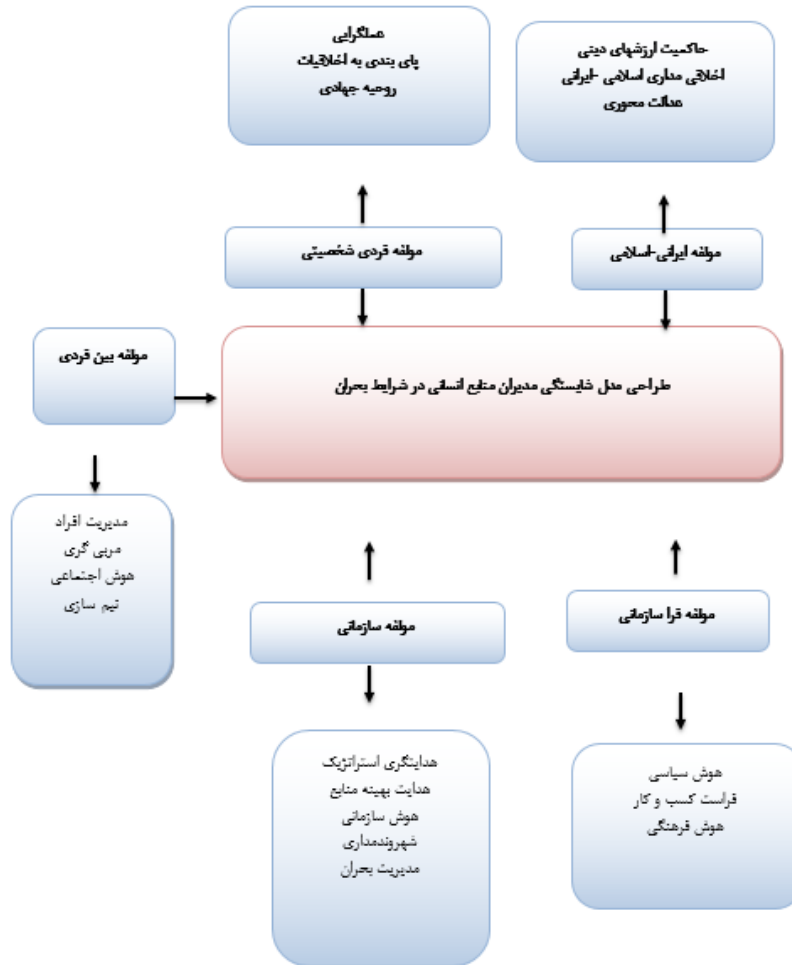
- مولفه فردی شخصیتی، آماره آزمون مثبت و برابر ۲۸,۱۰۸ می باشد بنابراین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. میانگین آنها بیشتر از ۳,۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ می باشد. بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه  $H_0$  رد می شود.
- مولفه ایرانی- اسلامی آماره آزمون مثبت و برابر ۲۱,۱۹۴ می باشد بنابراین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. میانگین آنها بیشتر از ۳,۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ می باشد. بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه  $H_0$  رد می شود.
- مولفه بین فردی آماره آزمون مثبت و برابر ۲۶,۲۶۴ می باشد بنابراین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. میانگین آنها کمتر از ۳,۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ می باشد. بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط نیست و فرضیه  $H_0$  رد می شود.
- مولفه سازمانی آماره آزمون مثبت و برابر ۲۲,۲۲ می باشد بنابراین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. میانگین آنها بیشتر از ۳,۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ می باشد. بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه  $H_0$  رد می شود.
- مولفه فراسازمانی آماره آزمون مثبت و برابر ۲۵,۲۴ می باشد بنابراین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. میانگین آنها کمتر از ۳,۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ می باشد. بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط نیست و فرضیه  $H_0$  رد می شود.

جدول ۱۳: ضرایب همبستگی پیرسون سازوکارهای پایداری

متغیرها	۱	۲	۳	۴
ایرانی-اسلامی	۱			
فردی شخصیتی	۰/۶۳	۱		
بین فردی	۰/۶۹	۰/۷۳	۱	
سازمانی	۰/۵۳	۰/۴۳	۰/۵۲	۱
فراسازمانی	۰/۶۷	۰/۷۸	۰/۶۰	۰/۶۱

همانطور که از جدول (۱۳) مشخص است میان تمامی مولفه‌های تحقیق همبستگی وجود دارد و میزان ضریب همبستگی پیرسون با سطح معنی‌داری زیر پنج درصد مقداری بالایی دارد. بنابراین می‌توان فرضیات تحقیق را مورد سنجش قرار داد.

لذا با توجه به نتایج برآورده‌معدلات ساختاری مدل نهایی که می‌شود ارائه داد به صورت زیر می‌باشد:



شکل ۶: مدل مفهومی تحقیق منبع: (یافته‌های نگارندگان)

سوال ۲: درجه اولویت بندی مولفه‌های تأثیر گذار مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران به چه میزان است؟

جدول ۱۴: جدول رتبه بندی معیارها به روش محاسبات فازی



مؤلفه فردی شخصیتی	مؤلفه سازمانی	مؤلفه فه ایرانی - اسلامی	مؤلفه بین فردی	مؤلفه فراسازمانی	CCj-
۰/۰۷۳۳	۰/۶۸۲۳	۶/۰	۰/۳۵۸	۰/۵۳۲۱	مقدار
۱	۲	۳	۴	۵	رتبه

در جدول (۱۴) نتایج مجموع وزنه‌های نرمال شده برای انتخاب مؤلفه های شایستگی نشان می‌دهد که معیار مؤلفه فردی شخصیتی با مجموع ضرایب ۷۳۳. به عنوان مهمترین شاخص از نظر مصرف کنندگان می باشد و بقیه شاخصها به ترتیب مؤلفه سازمانی، ایرانی - اسلامی، بین فردی و فراسازمانی می‌باشند.

### ۵- جمع بندی

تحقیق حاضر با بررسی مدل‌های مختلف مدیریت منابع انسانی در تحقیقات مختلف خارجی و داخلی سعی در شناسایی مدل مناسب و بومی سازی آن برای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای دولتی کشور داشته است. این موضوع و نتایج آن می‌تواند به مدیران سازمانهای دولتی کمک کند تا بر اساس چارچوب مشخص و مناسب، فرایندهای این بخش از سازمان را اجرا نمایند به صورتی که برنامه‌های مناسب برای اجرای آن پیش‌بینی و تدوین شده باشد. تدوین مدل بومی شایستگی مدیران منابع انسانی در سازمانهای دولتی کمک می‌کند تا چارچوب مشخصی برای مدیران جوان ارائه دهد که بر اساس آن عمل کنند و همچنین مبنایی برای ارزیابی این مدیران از سوی مسئولان سازمان باشد. لذا این پژوهش با هدف ارائه مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران انجام شده است.

نتیجه پژوهش در بخش طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران با توجه به جدول (۱) نشان داد که مؤلفه های شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی در شرایط بحران شامل ۵ مؤلفه اصلی: ایرانی - اسلامی، مؤلفه فردی شخصیتی، مؤلفه بین فردی، مؤلفه سازمانی و مؤلفه فراسازمانی و ۱۸ زیر مؤلفه می باشد. با توجه به نتایج تحقیق درمؤلفه های ایرانی اسلامی (حاکمیت ارزشهای دینی - اخلاق مداری ایرانی اسلامی - عدالت محوری) در مؤلفه های فردی شخصیتی (عملگرایی - پایداری به اخلاقیات - روحیه جهادی) در مؤلفه های سازمانی (هدایتگری استراتژیک - هدایت بهینه منابع - هوش سازمانی - شهروند مداری - مدیریت بحران) و همچنین در مؤلفه های فراسازمانی (هوش سیاسی - فراست کسب و کار - هوش فرهنگی) بعنوان شاخص های دارای اولویت مورد تأیید قرار گرفتند.

برای بررسی وضعیت متغیرهای مورد مطالعه از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج نشان داد که مؤلفه فردی شخصیتی، آماره آزمون مثبت و برابر ۲۸,۱۰۸ می باشد بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه  $H_0$  رد می شود. مؤلفه ایرانی - اسلامی آماره آزمون مثبت و برابر ۲۱,۱۹۴ می باشد بنابراین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه  $H_0$  رد می شود. مؤلفه بین فردی آماره آزمون مثبت و برابر ۲۶,۲۶۴ می باشد بنابراین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط نیست و فرضیه  $H_0$  رد می شود. مؤلفه سازمانی آماره آزمون مثبت و برابر ۲۲,۲۲ می باشد بنابراین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه  $H_0$  رد می شود. مؤلفه فراسازمانی آماره آزمون مثبت و برابر ۲۵,۲۴ می باشد بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط نیست و فرضیه  $H_0$  رد می شود.

جهت استفاده ارائه مدل بهتر از روش معادلات ساختاری استفاده شد و نتایج نشان داد که در بین عوامل مطرح شده مولفه ایرانی-اسلامی، زیرمولفه های حاکمیت ارزشهای دینی با ضریب ۱۶. و با مقدار تی ۱۹,۴، اخلاقی مداری اسلامی-ایرانی با ضریب ۲. و با مقدار آماره تی ۲۲,۸ و عدالت محوری با ضریب ۰,۱ و با مقدار آماره تی ۱۱,۱، بر طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران تاثیر مثبت و معنی داری دارند. همچنین متغیر ایرانی-اسلامی با ضریب تاثیر ۰,۶۶ و با آماره تی ۱۱,۹ بر شایستگی مدیران تاثیر مثبت و معنی داری دارد. در این راستا می توان به تحقیقات اسدی فرد و همکاران (۱۳۹۰)، موسی زاده و عدلی (۱۳۸۰)، آقاجانی (۱۳۸۵) و احمدی و همکاران (۱۳۹۲)، اشاره نمود.

نتایج مدل دومی نشان داد که در مولفه فردی-شخصیتی زیرمولفه های عملگرایی با ضریب ۰,۰۴۷ و با مقدار تی ۵,۰۵، پابندی به اخلاقیات با ضریب ۰,۶ و با مقدار آماره تی ۱۰,۲ و روحیه جهادی با ضریب ۰,۱ و با مقدار آماره تی ۱,۱، و بی تاثیر می باشد ولی دو عامل اول بر طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران تاثیر مثبت و معنی داری دارند. همچنین متغیر فردی شخصیتی با ضریب تاثیر ۰,۳۲ و با آماره تی ۱۲,۳ بر شایستگی مدیران تاثیر مثبت و معنی داری دارد. در این راستا می توان به تحقیقات لی و هو (۲۰۱۰)، اولشاک و زیмба (۲۰۱۲)، والاس و هانت (۱۹۹۵)، اسدی فرد و همکاران (۱۳۹۰) و محمودی و همکاران (۱۳۹۱) اشاره نمود.

در بین عوامل مطرح شده مولفه بین فردی، زیرمولفه های مدیریت افراد با ضریب ۰,۰۹۳ و با مقدار تی ۶,۰۳، مربی گری با ضریب ۱,۰ و با مقدار آماره تی ۳,۸ و تیم سازی با ضریب ۰,۳۱ و با آماره تی ۴,۰۲ تاثیر مثبت و معنی دار و هوش اجتماعی با ضریب ۰,۰۸ و با مقدار آماره تی ۱,۱، و بی تاثیر می باشد. همچنین متغیر بین فردی با ضریب تاثیر ۰,۴۲ و با آماره تی ۴,۸ بر شایستگی مدیران تاثیر مثبت و معنی داری دارد. در این راستا می توان به تحقیقات اسدی فرد و همکاران (۱۳۹۰)، محمودی و همکاران (۱۳۹۱)، لی (۲۰۱۰)، ریبولد و ویکینز (۲۰۰۵)، بویاتزیز (۱۹۸۲) اشاره نمود.

همچنین بین عوامل مطرح شده مولفه سازمانی، زیرمولفه های هدایتگری استراتژیک با ضریب ۰,۱۶ و با مقدار تی ۱۹,۴، هدایت بهینه منابع با ضریب ۲,۰۸ و با مقدار آماره تی ۲۲,۸ و شهروندمداری با ضریب ۰,۳۱ و با آماره تی ۴,۰۲، مدیریت بحران با ضریب تاثیر ۰,۱۶ و با آماره تی ۱۸,۱ تاثیر مثبت و معنی دار و هوش سازمانی با ضریب ۰,۴۸ و با مقدار آماره تی ۱,۹، بی تاثیر می باشد. همچنین متغیر سازمانی با ضریب تاثیر ۰,۵۶ و با آماره تی ۱۸. بر شایستگی مدیران تاثیر مثبت و معنی داری دارد. در این راستا می توان به تحقیقات رضانی و همکاران (۱۳۸۸)، وتن و کمرون (۱۹۹۵) اشاره نمود.

نهایتاً در بین عوامل مطرح شده مولفه فرا سازمانی، زیرمولفه های هوش سیاسی با ضریب ۰,۱۸ و با مقدار تی ۱۴,۸، فراست کسب و کار با ضریب ۰,۵۴ و با مقدار آماره تی ۴۸,۷ هوش فرهنگی با ضریب ۰,۱۱ و با آماره تی ۹,۲ می باشد. همچنین متغیر فراسازمانی با ضریب تاثیر ۰,۵۵ و با آماره تی ۱۲,۳ بر شایستگی مدیران تاثیر مثبت و معنی داری دارد. در این راستا می توان به تحقیقات لی (۲۰۱۰)، ریبولد و ویکینز (۲۰۰۵)، رضانی اقدام (۱۳۸۹)، اسپنسر (۱۹۹۳)، ویتالو (۲۰۰۵) اشاره نمود.

در نهایت نتایج حاصل از درجه اولویت بندی مولفه های تاثیر گذار مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران با استفاده از روش سلسله مراتب فازی نشان داد که معیار مولفه فردی شخصیتی با مجموع ضرایب ۷۳۳. به عنوان مهمترین شاخص از نظر مصرف کنندگان می باشد و بقیه شاخصها به ترتیب مولفه سازمانی، ایرانی-اسلامی، بین فردی و فراسازمانی می باشند.

منابع

۱. احمدی، علی اکبر؛ درویش، حسن؛ سبجانی، فرهاد؛ محمدجواد وفاضلی کبری، حامد (۱۳۹۲) *مدل سازی شایستگی های منابع انسانی بر اساس آموزه های نهج البلاغه*. مطالعه موردی: سنخیت سنجی شایستگی های منابع انسانی در دانشگاه امام صادق (ع) دوره ۲، شماره ۱، زمستان ۱۳۹۲، صص ۸۳-۱۰۸.
۲. خائف الهی، احمد علی؛ رضائیان، علی واسدی فرد، رویا (۱۳۹۰) *خدمتگزاری، شایستگی کلیدی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام*، مجله علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع) مدیریت ولایی، دوره هفدهم، شماره ۹، صص ۳۵-۹.
۳. -رمضانی، عمران؛ (۱۳۸۸)؛ *مدیریت مبتنی بر شایستگی؛ فصلنامه تدبیر*، شماره ۹۲، صص ۲۷-۲۴.
۴. زارعی متین، حسن؛ محمدحسین رحمتی، سید محمد مهدی موسوی و احمد ودادی، (۱۳۹۳)، *طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمانهای فرهنگی کشور*، شماره ۸، صص ۱۹-۳۶.
۵. محمودی، امیرحسین؛ عابدی، اکرم و حیدری، یونس؛ (۱۳۹۱)؛ *بررسی شایستگی حرفه های مدیران گروه های آموزشی*، مجله توسعه مدیریت؛ شماره ۷۲، صص ۴۲-۲۲.
۶. موسی زاده، زهره و مریم عدلی (۱۳۸۶). *اندیشه مدیریت*، دوره سوم، شماره ۱۰۳، ص ۱۳۲.
۷. Aghajani, A. (۲۰۰۶). "Explaining Managers Characteristics from Imam Ali Perspective". *Sadegh Thought Quarterly*, ۲۴: ۲۷-۶۰.
۸. Birou, Allen, ۱۹۹۱, *Social Sciences Culture*, Translation by Bagher Saroukhani, Tehran, Kayhan Publishing.
۹. Boyatzis, R.E. (۱۹۸۲). *The Competent Manager*", New York: John Wiley and Sons.
۱۰. Chyung, S. Y., stepich, D., & Cox, D. (۲۰۰۶). *Building a competency-based curriculum Architecture Educates ۲۱ST century Bussiness practitioners*. *Journal of Education for to Bussiness*, ۱۰۶ (۱).
۱۱. Clark, J., & Armit, K., (۲۰۱۰) "*Leadership competency for doctors: a framework*", *Leadership in Health Services*, Vol. ۲۳ Iss: ۲, pp. ۱۱۵-۱۲۹.
۱۲. Keremi, Morteza, ۲۰۰۷, *Training of Managers with Competency Model*, *Tadbir Monthly*, ۱۸, No. ۱.
۱۳. Lee, Y. (۲۰۱۰). *Exploring high- performers required competencies. Expert Systems with Applications*, ۳۷, ۴۳۴-۴۳۹.
۱۴. Lei, M. and Hu, M. (۲۰۱۰), *Developing a core competency model of innovative culinary development*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. ۲۹, pp. ۵۸۲-۵۹۰.
۱۵. Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (۱۹۹۹) *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
۱۶. Mitroff I., Shrivastava P., Udwardia F.E. , ۱۹۸۷, *Effective Crisis Management, The Academy of Management Executive*, Vol. ۱, No. ۴, pp. ۲۸۳-۲۹۲.

۱۷. Mojab, F., Zaefarian, R., & Dazian Azizi. A.H. (۲۰۱۱) *Applying Competency based Approach for Entrepreneurship education*. Procedia Social and ehavioral Sciences (۱۲). ۴۳۶-۴۴۷.
۱۸. Olszak, Celina M. and Ziemba, Ewa,(۲۰۱۲).*Critical Success Factors For Implementing Business Intelligence Systems in Small and Medium Enterprise on the Example of Upper Silesia,Poland*, Interdisciplinary Journal of Information,۷(۲), pp.۱۲۹-۱۵۰.
۱۹. Pauchant, T. and Mitroff, I. , ۱۹۹۲*Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies Jossey-Bass, San Francisco, CA* ۱۹۹۲, ۲۲۷ pages.
۲۰. Rai, V. (۲۰۰۷). *A Study of Management Training And Educational Institutes In Pune, To Develop New Instructional Models, So As To Meet Corporate'sFuture Requirements Of Professional Managers At The Entry Point*. A Thesis Submitted To University Of Pune,For The Degree Ofdoctor Of Phllosophy Department Of Manegment Sciences University Of Pune – ۴۱۱۰۰۷ Maharashtra, India.
۲۱. Ramazani, N.; M. Panahi & M. Pardakhtchi (۲۰۰۹).“Surveying the Management Competencies of Managers of Universities in Tehran”.Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, ۵۱: -Clark, J., & Armit, K.,. (۲۰۱۰). "Leadership competency for doctors: a framework", Leadership in Health Services, Vol. ۲۳ Iss: ۲, pp.۱۱۵ -۱۲۹
۲۲. Raybould, M., Wilkins, H., (۲۰۰۵). *Over-qualified and under-experienced: turning graduates into hospitality managers. International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. ۱۷, No.۳, pp.۲۰۳-۲۱۶
۲۳. Rezaei Aghdam, Yousef (۲۰۱۰). Prioritization of key competencies required by the directors of the Agricultural Bank Branches of Tehran Province. Master's thesis. Faculty of Management and Economics. Tarbiat Modares University.
۲۴. Spencer, L. & Spencer, S. M. (۱۹۹۳). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
۲۵. Viitala, R. (۲۰۰۵). *Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model*, Journal of workplace learning, Vol. ۱۷, No. ۶, pp. ۴۳۶-۴۵۱.
۲۶. Wallace Joseph & James Hunt, (۱۹۹۵), "An Analysis of managerial competencies Across Hierarchical levels and Business sefctors :
۲۷. Whetten, D.A. and Cameron, K.S. (۱۹۹۵), *Developing Management Skills, rrded, Harper Collins, New York, NY[۷۲]White, R. (۱۹۵۹). Motivation reconsidered: The concept of competence.Psychological Review, Vol. ۶۶,pp. ۲۷۹-۲۳۳.*