

طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران

عباسعلی حاج‌کریمی*، علی رضائیان**، اکرم هادیزاده***،

علی بنیادی نائینی****

چکیده

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های کسب مزیت رقابتی در فضای کسب و کار امروز، توجه به ارزش‌آفرینی منابع انسانی و تمرکز بر شایستگی‌های محوری سرمایه‌های انسانی است. همچنین توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران، به‌ویژه مدیران منابع انسانی بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در دولت هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین در این مقاله پس از بررسی مطالعه‌های متعدد انجام شده در زمینه شایستگی‌های منابع انسانی، یک مدل ابتکاری، متشکل از شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و ارزش‌آفرینی منابع انسانی با استفاده از روش گروه کانونی طراحی شد در ادامه بر مبنای مدل طراحی شده، سؤال‌های پرسشنامه تدوین و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه در میان نمونه آماری متشکل از برخی کارشناسان و مدیران مرتبط با مدیریت منابع انسانی در وزارتخانه‌ها توزیع شد. لازم به‌ذکر است که این پژوهش از نوع توصیفی-اکتشافی و کیفی-کمی بوده و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است، بنابراین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تأثیرگذار بوده و شایستگی‌های مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثرگذار هستند؛ همچنین در تأثیرگذاری بر روی ارزش‌آفرینی منابع انسانی فقط شایستگی‌های مدیران منابع انسانی معنادار می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: شایستگی‌های هوشی؛ شایستگی‌های مدیریتی؛ شایستگی‌های مدیران منابع انسانی؛ ارزش‌آفرینی منابع انسانی؛ مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۴/۰۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۰۹/۱۲.

* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

** استاد، دانشگاه شهید بهشتی.

*** دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

**** دانشیار، دانشگاه علم و صنعت (نویسنده مسئول).

۱. مقدمه

توجه به منابع انسانی و توسعه و توانمندسازی آن که ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانی محسوب شده و محور توانایی و دانش‌افزایی در کلاس جهانی می‌باشد، مؤید این واقعیت است که انسان به‌عنوان شریک تعیین‌کننده و مؤثر در سازمان‌ها، مدنظر قرار گرفته و پرورش و توسعه منابع انسانی، موجب توسعه همه‌جانبه و متوازن سازمان است. بنابراین انجام اقدامات ارزش‌آفرین و تحول‌گرایانه در حوزه مدیریت منابع انسانی، امکان گسترش شایستگی‌های محوری در فضای کسب‌وکار را فراهم می‌آورد. همچنین در محیطی که با تغییرات مستمر روبه‌رو است و مدیران با جهانی شدن کسب‌وکار، تغییرات سریع فناوری و رقابت مبتنی بر شایستگی برای جذب و استفاده از استعدادها مواجه‌اند، می‌باید مدیریت بهینه سرمایه‌های انسانی در ابعاد و کارکردهای مختلف منابع انسانی مورد توجه کافی قرار گیرد، اما نکته مهم اینجاست که استفاده از مدیران کارآمد در این عرصه باعث رشد و اعتلای کلیه ابعاد منابع انسانی می‌شود؛ بنابراین برشمردن شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی متناسب با شرایط جدید و الزامات بومی و فرهنگی و طراحی مدل شایستگی‌ها برای این دسته از مدیران اجتناب‌ناپذیر است.

توجه به موضوع شایستگی در عرصه مدیریت از نقطه نظر دیگری نیز قابل تأمل است و آن اینکه اگر چه روند طرح موضوع مدیریت شایستگی در عرصه بخش خصوصی ظهور و بروز یافته و کمتر در بخش عمومی و دولتی نمایان شده است، اما برخی از اندیشمندان آن را به‌عنوان اهرمی برای سازمان‌های دولتی در نظر گرفته‌اند تا بوروکراسی‌های موجود در درون خود را به واحدهای کارا و منعطف تبدیل کنند [۹]. با توجه به این امر، سیر توجه به این موضوع در بخش دولتی نیز شتاب گرفته است، مؤید این بحث، توجه به شایستگی‌ها در قوانین خدمات کشوری کشورهایی همچون ایالات متحده آمریکا، کانادا، انگلستان، آلمان، هلند، سوئد و ژاپن است [۱۲]؛ چرا که در دنیای مدرن امروزی، هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، نیازمند مدیران و کارکنانی است تا بتواند براساس شایستگی خویش به ارائه خدمات بهتر به شهروندان براساس منافع عمومی جامعه پرداخته و متناسب با رشد روزافزون تغییرات، توانمندی‌ها و شایستگی‌های خویش را بهبود بخشند.

با الهام از مطالب پیش‌گفته و توجه به عواملی همچون افزایش انتظارات از بخش عمومی، تمرکز بر رویکردهای نوین در عرصه مدیریت منابع انسانی همچون بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی، ضرورت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی به شهروندان از طریق به‌کارگیری شایستگان در سطح کارکنان و مدیران، استقرار فرآیندهای

شایسته‌سالاری، ضرورت تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی، توجه به پرورش رهبران شایسته در بخش عمومی و ... ضرورت نیاز به یک مدل جامع مدیریت شایستگی در عرصه مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در بخش دولتی کشور احساس می‌شود [۱۹].

در کشورمان ایران که از لحاظ نیروی انسانی متخصص در مرتبه مناسبی قرار دارد، بهره‌گیری و مدیریت بهینه این سرمایه عظیم انسانی مستلزم تغییر مهارت، دانش، نقش و قابلیت‌های متولیان منابع انسانی است و ورود به حوزه فعالیت‌های تحول‌گرایانه میسر نمی‌شود مگر با ایفای نقش‌هایی همچون توسعه‌گر، حامی، شریک مبنایی و رهبری منابع انسانی [۱۸]. بنابراین در مسیر تعالی منابع انسانی و همزمان با تغییرات محیط درونی و بیرونی کسب‌وکار، توجه به شایستگی‌های مدیران منابع انسانی به‌ویژه در بخش دولتی که دامنه تصمیم‌ها و اقدامات آن‌ها مستقیم یا غیرمستقیم بر تمامی آحاد جامعه تأثیرگذار است و سپس طراحی مدل بومی مدیریت شایستگی در ایران، اجتناب ناپذیر بوده و تفاوت‌های نگرشی و ماهوی در ماهیت نظام جمهوری اسلامی این ضرورت و اهمیت را مضاعف می‌نماید. با توجه به این امر، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران از اهداف این پژوهش است و هم‌راستا با این هدف، تسری دادن موضوع شایستگی‌ها در بخش دولتی ایران به‌عنوان ابزاری برای تحقق فرایند شایسته‌سالاری در نظام اداری نیز می‌تواند در نظر گرفته شود.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

رویکرد شایستگی^۱ در حوزه مدیریت منابع انسانی رویکرد جدیدی نیست؛ بلکه رومی‌ها برای یک سرباز خوب رومی، نسبت‌ها و صلاحیت‌هایی را به نام شایستگی در نظر گرفته بودند. همچنین به کارگیری شایستگی در عرصه مدیریتی به دهه ۱۹۷۰ بر می‌گردد؛ یعنی زمانی که دیوید مک‌کلند^۲ ایده شایستگی در مبانی نظری منابع انسانی را معرفی و مطرح نمود. در آن زمان تلاش او جهت بهبود رویه‌ها و فرآیندهای انتخاب افراد بود. وی در پژوهشی که در سال ۱۹۷۳ انجام گرفت، نشان داد که شایستگی‌هایی همچون حساسیت بین فردی، ملاحظات مثبت چند فرهنگی و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف، تفاوت‌هایی را بین افراد به وجود می‌آورد [۱۳]. در ادامه و در طول زمان، رویکردهای مبتنی بر شایستگی مدیران، به یک ابزار اساسی و حیاتی در کارکردهای سازمانی همچون برنامه‌ریزی نیروی انسانی،

1. Competency
2. McClelland

برنامه‌ریزی جانشینی و ارزیابی عملکرد تبدیل شد؛ تا اینکه پس از طرح ایده شایستگی توسط مک‌کلند، بویاتزیس این اصطلاح را متداول و مشهور ساخت و سپس وودروف در سال ۱۹۹۱ شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری، نقش اجتماعی و دانش مطرح ساخت که این خود مجالی را برای بحث و مناظره پیرامون شایستگی‌ها به‌وجود آورد [۵].

برای شایستگی و دیگر کلید واژه‌های این مقاله، تعاریف و مدل‌های متعددی ارائه شده است که تعاریف و مدل‌های برگزیده را این‌گونه می‌توان بیان داشت که: شایستگی ترکیبی است از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی که پتانسیل و ظرفیت انجام اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد [۷].

شایستگی‌های هوشی (IC)^۱ که در این مقاله براساس دیدگاه‌های بویاتزیس و رأتی^۲ یا مبتنی بر نظرات ریان و دیگران^۳، ترکیبی از شایستگی هوش عاطفی (EIC)^۴، شایستگی هوش اجتماعی (SIC)^۵ و شایستگی هوش شناختی (CIC)^۶ در نظر گرفته شده است، همراه با بیان تعریف هوش‌های مختلف عبارت است از:

هوش عاطفی از مجموعه‌ای از دانش‌ها و توانایی‌های عاطفی و اجتماعی تشکیل می‌گردد که قابلیت کلی ما را در پاسخ به نیازهای محیطی به‌طور مؤثری تحت‌تأثیر قرار می‌دهد [۱۰]؛ همچنین شایستگی هوش عاطفی متشکل از توانایی تشخیص، فهم و استفاده از اطلاعات عاطفی فردی با هدف رهبری برتر یا عملکرد متعالی و کارآمدتر است [۶].

هوش اجتماعی ترکیبی از مهارت‌های تعامل موفقیت‌آمیز با افراد است و یا به‌عبارت دیگر هوش اجتماعی عبارت است از توانایی معاشرت بهینه با افراد و جلب همکاری ایشان با خود [۴]. همچنین شایستگی هوش اجتماعی عبارت است از توانایی تشخیص، فهم و استفاده از اطلاعات عاطفی پیرامون دیگران با هدف رهبری برتر یا عملکرد متعالی و کارآمدتر [۶].

هوش شناختی عبارت است از مجموعه‌ای از مهارت‌های مرتبط با تفکر و تحلیل اطلاعات [۴]؛ همچنین شایستگی هوش شناختی عبارت است از توانایی تأمل و تحلیل اطلاعات و موقعیت‌هایی که باعث عملکرد متعالی و کارآمدتر می‌شوند [۱۵].

بررسی شایستگی‌های مدیریتی (MC)^۷ صرف‌نظر از حوزه‌ها و تخصص‌های کارکردی که می‌باید توسط مدیران اکتساب شود، حاکی از دسته‌بندی‌ها و رویکردهای مختلف است؛ که

-
1. Intelligence Competency
 2. Boyatzis & Ratti
 3. Ryan & et al
 4. Emotional Intelligence Competency
 5. Social Intelligence Competency
 6. Cognitive Intelligence Competency
 7. Managerial Competencies

برای نمونه می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: تقسیم‌بندی در قالب سه حوزه شایستگی‌های مبتنی بر دانش، مبتنی بر مهارت و مبتنی بر ارزش‌ها [۲۰]؛ بررسی و تعیین شایستگی‌های مدیریتی در نیروی دریایی سلطنتی بریتانیا با ارائه چهار ابرشایستگی^۱ در یک قالب یکپارچه تحت عناوین شایستگی‌های ادراکی، شایستگی‌های هم‌جهت‌سازی، شایستگی‌های تعاملی و شایستگی‌های موفقیت‌آفرینی [۲۱]؛ و بررسی شایستگی‌های مدیریتی در اروپا که در قالب پژوهشی که به‌منظور بررسی اهمیت شایستگی مدیران عالی و میانی در سرتاسر مرزهای اروپا و در محیط‌های مختلف و اندازه‌های مختلف سازمانی صورت گرفت و تعداد ۴۵ ویژگی و شایستگی، شمارش و رتبه‌بندی شد [۱۱].

همچنین از دیگر مدل‌های مطرح در زمینه شایستگی مدیریتی، می‌توان به چارچوب توسعه شایستگی مدیر پروژه PMCD^۲ در قالب PMBOK^۳ اشاره کرد [۱۴]. بنابراین با توجه به تعیین شاخص‌های شایستگی‌های جهانی مدیریت پروژه (رویکردی جهانی به شایستگی مدیریت پروژه در سال ۱۹۹۸) و واحدهای شایستگی و مجموعه‌های مندرج در ساختار شایستگی‌های شخصی مدیریت پروژه، ابعاد شایستگی موفقیت و اقدام، شایستگی اثربخشی شخصی، شایستگی تأثیر و نفوذ، شایستگی مدیریتی، شایستگی شناختی و شایستگی کمک‌رسانی و خدمات انسانی مطرح می‌باشد که شایستگی مدیریتی در کنار دیگر شایستگی‌ها در نظر گرفته شده است.

از دیگر مدل‌های مطرح شده در زمینه شایستگی‌های مدیریتی، می‌توان به مدل اسلوکام و دیگران^۴ که از ارکان اصلی این پژوهش است اشاره نمود. در اینجا شایستگی مدیریت بر خوشتن (SMC)^۵، شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت (PAC)^۶، شایستگی اقدام استراتژیک (SAC)^۷، شایستگی ارتباطی (CC)^۸، شایستگی تیم‌کاری (TWC)^۹ و شایستگی چند فرهنگی (MCC)^{۱۰} اجزای اصلی مدل را تشکیل می‌دهند [۱۷].

در خصوص شایستگی‌های مدیران منابع انسانی (HRMC)^{۱۱} مدل‌های مختلفی ارائه شده است که برخی به قابلیت‌ها و شایستگی‌های متخصصین حوزه توسعه منابع انسانی می‌پردازد،

1. Supra Competency
2. Project Manager Competency Development
3. Project Management Body of Knowledge
4. Slocum & et al
5. Self Management Competency
6. Planning and Administration Competency
7. Strategic Action Competency
8. Communication Competency
9. Teamwork Competency
10. Multicultural Competency
11. Human Resource Managers Competencies

من جمله مدل گیبرسون^۱ که در قالب شش عنوان کلی به شایستگی‌های زیر اشاره دارد: شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های عمومی کسب‌وکار، شایستگی‌های ریاضی، شایستگی‌های تنوع و شایستگی‌های اخلاقی [۸] و برخی دیگر به‌طور خاص به شایستگی منابع انسانی - می‌پردازند؛ من جمله مطالعات آقای اولریچ و همکارانش^۲ از سال ۱۹۸۷ میلادی به بعد [۱۸]. ایشان در دانشگاه میشیگان، طولانی‌ترین و بزرگ‌ترین مطالعه در زمینه شایستگی‌های متولیان منابع انسانی را در چند مقطع اصلی در طول سالیان ۱۹۸۷، ۱۹۹۲، ۱۹۹۷، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۷ میلادی و در طی بیش از ۲۰ سال انجام داده و پنج مدل که در طول زمان، بروز رسانی و تکمیل شده‌اند را ارائه می‌نمایند [۱۹].

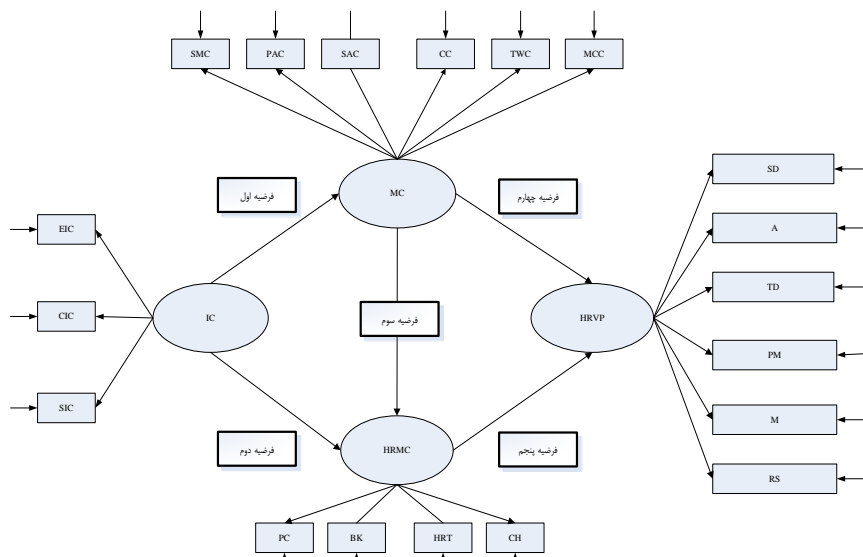
همچنین نتایج برخی از این مدل‌ها در دیگر کشورها نیز تست شده است، به‌عنوان مثال سنجش شایستگی‌های ضروری و حیاتی برای متخصصین منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی مالزیایی بر اساس مدل شایستگی‌های منابع انسانی اولریچ و بروکینک، نشان‌دهنده تأیید هر پنج جزء مدل سال ۲۰۰۲ شایستگی که بیشتر در این مقاله مورد استفاده‌اند، است [۱۶]. این پنج جزء مدل عبارتند از اعتبار فردی (PC)^۳، دانش کسب‌وکار (BK)^۴، فناوری فناوری منابع انسانی (HRT)^۵، مشارکت استراتژیک^۶ (متشکل از دو شایستگی فرهنگ و تغییر تغییر (CH)^۷ از مدل قبلی اولریچ و همکاران) و دستاوردهای منابع انسانی که در این مقاله به‌عنوان شایستگی ارزش‌آفرینی منابع انسانی (HRVP)^۸ و تحت عناوین طراحی ساختار سازمانی (SD)^۹، جذب (A)^{۱۰}، آموزش و توسعه (TD)^{۱۱}، مدیریت عملکرد (PM)^{۱۲}، حفظ و نگهداری (M)^{۱۳} و طراحی سیستم پاداش (RS)^{۱۴} در نظر گرفته شده است.

لازم به ذکر است که منظور از مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران در این مقاله، آن دسته از مدیرانی است که مسئولیت انجام کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی را در وزارتخانه‌های مختلف برعهده دارند.

-
1. Giberson
 2. Ulrich & et al
 3. Personal Credibility
 4. Business Knowledge
 5. Human Resource Technology
 6. Strategic Contribution
 7. Culture & Change
 8. Human Resource Value Proposition
 9. Structure Designing
 10. Absorption
 11. Training & Development
 12. Performance Management
 13. Maintenance
 14. Reward System designing

مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق. با توجه به مدل‌های مرتبط با موضوع شایستگی‌ها که مختصری از آن‌ها بیان شد، مدل مفهومی این پژوهش با استفاده از روش گروه کانونی طراحی و در قالب نمودار شماره ۱ نمایش داده می‌شود.

در خصوص منطق حاکم بر نحوه پیشنهاد این مدل نیز باید گفت از آنجایی که بر اساس مدل‌های ارائه شده، شایستگی‌های هوشی باعث عملکرد متعالی در کار و اثربخشی اقدامات مدیریتی می‌شوند، از این رو تصمیم بر آن شد که تأثیر این دسته از شایستگی‌ها بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در قالب تدوین و طراحی یک مدل بومی، مورد سنجش قرار گیرد، این موضوع نه تنها باعث کارآمدی مدیران خواهد شد، بلکه جنبه‌های رهبری مدیران را نیز تقویت می‌کند. بنابراین با این پیش‌فرض که شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های عمومی مدیریتی مدیران و نیز شایستگی‌های مدیران منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده و از این طریق منجر به دنبال ارزش‌آفرینی مدیران منابع انسانی می‌شود، این پژوهش انجام گرفته است و نتایج حاصل در این مقاله ارائه شده است.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

شایان ذکر است مدل مفهومی این پژوهش، مبتنی بر مطالعه‌های مرتبط با شایستگی‌های هوشی و به‌ویژه مدل بویاتریس و رأتی و با در نظر گرفتن شایستگی‌های عمومی مدیریتی در

- مدل اسلوکام و همکارانش و نیز نتایج حاصل از پژوهش‌های اولریچ و دیگران، در قالب روش گروه‌کانونی شکل گرفته و مبنای تدوین فرضیه‌هایی به شرح زیر است:
- فرضیه اول: شایستگی‌های هوشی (IC) بر شایستگی‌های مدیریتی (MC) تأثیر گذارند.
 - فرضیه دوم: شایستگی‌های هوشی (IC) بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی (HRMC) تأثیر گذارند.
 - فرضیه سوم: شایستگی‌های مدیریتی (MC) بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی (HRMC) تأثیر گذارند.
 - فرضیه چهارم: شایستگی‌های مدیریتی (MC) بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی (HRVP) تأثیر گذارند.
 - فرضیه پنجم: شایستگی‌های مدیران منابع انسانی (HRMC) بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی (HRVP) تأثیر گذارند.
- همچنین لازم به ذکر است که مطابق با مدل مفهومی پژوهش، متغیرهای شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و ارزش‌آفرینی منابع انسانی، متغیرهای مکنون بوده که هر کدام از تعدادی متغیر مشاهده تشکیل شده‌اند؛ بدین نحو که شایستگی‌های هوشی از سه متغیر شایستگی هوش عاطفی (EIC)، شایستگی هوش شناختی (CIC) و شایستگی هوش اجتماعی (SIC) تشکیل شده و شایستگی‌های مدیریتی از شش متغیر شایستگی مدیریت بر خویشتن (SMC)، شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت (PAC)، شایستگی اقدام استراتژیک (SAC)، شایستگی ارتباطی (CC)، شایستگی تیم‌کاری (TWC) و شایستگی چندفرهنگی (MCC) شکل گرفته و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بر اساس چهار متغیر اعتبار فردی (PC)، دانش کسب‌وکار (BK)، فناوری منابع انسانی (HRT) و تغییر (CH) بنا شده و در نهایت متغیر ارزش‌آفرینی منابع انسانی مبتنی بر شش متغیر مشاهده شده که تحت عناوین طراحی ساختار سازمانی (SD)، جذب (A)، آموزش و توسعه (TD)، مدیریت عملکرد (PM)، حفظ و نگهداری (M) و طراحی سیستم پاداش (RS) تدوین شده است.

۳. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش که از نوع توصیفی-اکتشافی است، دارای جهت‌گیری توسعه‌ای بوده و مبنای فلسفی آن اثبات‌گرایی است. همچنین رویکرد آن قیاسی-استقرایی بوده و با استفاده از ابزار پرسشنامه به جمع‌آوری دیدگاه‌های جامعه آماری پژوهش یعنی مدیران و کارشناسان امور

اداری بیست وزارتخانه عضو هیأت دولت می‌پردازد؛ استراتژی این پژوهش کمی نیز پیمایشی است.

لازم به ذکر است که پرسشنامه اولیه پس از اخذ مشاوره از متخصصین مربوط و بر اساس شاخص‌ها و گویه‌های متغیرهای مندرج در مدل مفهومی تحقیق، طراحی شد و روایی و پایایی آن مورد بررسی و سنجش قرار گرفت. برای سنجش پایایی و جهت بررسی همبستگی درونی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ که عددی بین صفر تا یک است، استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا ۳۰ پرسشنامه در مرحله پیش‌آزمون، بین جامعه آماری توزیع شد. ضریب آلفای کرونباخ سازه‌های پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده‌است. همان‌گونه که جدول نشان می‌دهد، ضریب آلفای همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ است که این امر نشان از انسجام درون پرسشنامه دارد [۱].

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ سازه‌های تحقیق

متغیر (سازه تحقیق)	نشان	ضریب آلفا
شایستگی‌های هوشی	IC	۰/۸۵۶
شایستگی‌های مدیریتی	MC	۰/۹۱۵
شایستگی‌های مدیران منابع انسانی	HRMC	۰/۹۲۷
ارزش‌آفرینی منابع انسانی	HRVP	۰/۷۶۲
کل	---	۰/۹۶۴

سپس از تحلیل عاملی اکتشافی به منظور بررسی استاندارد بودن سازه‌های تحقیق در نمونه ۳۰ تایی استفاده شده است، لیکن در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا نه؟ بنابراین در ابتدا به بررسی مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی می‌پردازیم. روش‌های مختلفی برای این کار وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به محاسبه مقدار KMO^۱ اشاره کرد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰/۵۰ باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵۰ تا ۰/۶۹ باشد، می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت؛ ولی در صورتی که مقدار آن بزرگتر از ۰/۷۰ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهد بود.

1. Kaiser-Meyer-Olkin

از سوی دیگر برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد، در جامعه برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت^۱ استفاده شده است. به عبارت دیگر با استفاده از آزمون بارتلت می‌توان از کفایت نمونه‌گیری اطمینان حاصل کرد. نتایج حاصل که در جدول شماره ۲ نشان داده شده‌است، نشانگر مناسب بودن همبستگی‌های موجود بین داده‌ها برای تحلیل عاملی و کفایت نمونه‌گیری است؛ از این رو می‌توان به تحلیل عاملی اکتشافی، اقدام کرد.

جدول ۲. نتایج آزمون *KMO* و بارتلت سازه‌های تحقیق

بارتلت	KMO	متغیر
۰/۰۰۰	۰/۸۵۰	شایستگی‌های هوشی
۰/۰۰۰	۰/۸۱۷	شایستگی‌های مدیریتی
۰/۰۰۰	۰/۸۷۵	شایستگی‌های مدیران منابع انسانی
۰/۰۰۰	۰/۸۰۶	ارزش‌آفرینی منابع انسانی

پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی توسط نرم‌افزار SPSS و اصلاح پرسشنامه، پرسشنامه نهایی در قالب ۵۶ سؤال طراحی و سپس توزیع شد.

در اینجا مدیران و کارشناسان امور اداری بیست وزارتخانه در قالب چهار طبقه و به شرح زیر به‌عنوان جامعه آماری قلمداد شده، به‌نحوی که در هر وزارتخانه به‌طور متوسط پنجاه نفر به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده‌اند*:

- وزارتخانه‌های امور فرهنگی-آموزشی: وزارتخانه‌های فرهنگ و ارشاد اسلامی؛ علوم، تحقیقات و فناوری؛ بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛ آموزش و پرورش (۴ وزارتخانه)
 - وزارتخانه‌های اقتصادی: وزارتخانه‌های امور اقتصاد و دارایی؛ بازرگانی (۲ وزارتخانه)
 - وزارتخانه‌های امور تولیدی و زیربنایی: وزارتخانه‌های صنایع و معادن؛ نیرو؛ نفت؛ جهاد کشاورزی؛ راه و ترابری؛ ارتباطات و فناوری اطلاعات؛ مسکن (۷ وزارتخانه)
 - وزارتخانه‌های امور اجتماعی: وزارتخانه‌های کشور؛ دادگستری؛ کار و امور اجتماعی؛ رفاه و تأمین اجتماعی؛ امور خارجه؛ تعاون؛ دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (۷ وزارتخانه)
- با توجه به ساختار جامعه آماری، نمونه مورد نیاز به‌صورت طبقه‌ای و در هر طبقه متناسب با حجم جامعه تعیین شده که جدول شماره ۳ نحوه توزیع نمونه آماری را در هر طبقه و نیز

1. Bartlett Test

* توزیع پرسشنامه قبل از ادغام وزارت کار و امور اجتماعی با وزارت رفاه و تأمین اجتماعی و وزارت تعاون و تشکیل وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و نیز ادغام وزارت بازرگانی با وزارت صنایع و معادن و تشکیل وزارت صنعت، معدن و تجارت و نیز تشکیل وزارت جدیدالتأسیس ورزش و جوانان از ادغام سازمان تربیت بدنی و سازمان ملی جوانان انجام شده است.

تعداد نمونه واقعی هر طبقه را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که برای کسب اطمینان از مناسب بودن تعداد نمونه در حالت نمونه‌گیری طبقه‌ای، تعداد نمونه برای هر طبقه با توجه به فرمول نمونه‌گیری تصادفی از جامعه محدود و جدول مورگان نیز محاسبه شد. مقایسه تعداد نمونه حاصل هریک از این روش‌ها با تعداد حاصل از نمونه‌گیری طبقه‌ای که در این پژوهش به آن استناد شده است، نشان از کفایت تعداد نمونه‌ها داشت.

جدول ۳. حجم نمونه واقعی در هر طبقه

شماره طبقه	تعداد جامعه	تعداد نمونه طبقه‌ای	تعداد نمونه تصادفی از جامعه آماری محدود	تعداد نمونه مورگان	تعداد نمونه واقعی طبقه‌ای
۱	۲۰۰	۳۴	-	-	۷۳
۲	۱۰۰	۱۷	-	-	۳۲
۳	۳۵۰	۵۹	-	-	۱۴۰
۴	۳۵۰	۵۹	-	-	۱۲۰
جمع	۱۰۰۰	۱۶۹	۹۳	۲۷۸	۳۶۵

در ادامه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌های حاصل از کارشناسان و مدیران منابع انسانی ۱۹ وزارتخانه، ارائه می‌شود. لازم به ذکر است که پرسشنامه‌های وزارت رفاه و تأمین اجتماعی، برگشت داده نشد.

یافته‌های پژوهش. پس از بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری شامل طبقه وزارتخانه محل اشتغال، جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه کار و نوع شغل، به بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق از بعد منحنی توزیع داده‌های هر متغیر بر اساس آزمون کولموگورف-اسمیرنوف (K-S) و آزمون علامت - علی رغم امکان استناد به قضیه حد مرکزی - پرداخته و سپس کیفیت تأثیرگذاری متغیر از طریق آزمون یک نمونه‌ای و آزمون علامت، مورد بررسی و فرض مؤثر بودن کلیه متغیرها بررسی می‌شود و به دنبال آن با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و با ارائه مدل اندازه‌گیری مربوط، تحلیل عاملی مرتبه اول و مرتبه دوم تأییدی متغیرهای پژوهش انجام و شاخص‌های نیکویی برازش از جمله شاخص نسبت کای دو بر درجه آزادی، شاخص P-Value، شاخص RMSEA و محاسبه شده‌اند. همچنین به منظور بررسی روابط بین متغیرها، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده که نتایج حاصله نشان‌دهنده معناداری رابطه بین کلیه متغیرهای مشاهده شده می‌باشد. جدول شماره ۴ ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

عامل	جنسیت	سن	سطح تحصیلات						
مرد	زن	۳۰ تا ۴۰	۴۰ تا ۵۰	< ۵۰	دیپلم	کاردانی	کارشناسی	ارشد	دکتری
۲۳۵	۱۲۰	۱۶۷	۱۰۶	۲۴	۱۳	۳۲	۱۹۵	۱۰۴	۱۱
۶۴	۳۳	۴۶	۲۹	۷	۴	۹	۵۳	۲۸	۳
		سابقه کار		نوع شغل					
> ۵	۱۰ - ۵	۱۵ - ۱۰	۲۰ - ۱۵	< ۲۰	کارشناسی		مدیریتی		
۵۵	۶۵	۸۸	۸۳	۶۵	۲۵۱		۹۵		
۱۵	۱۸	۲۴	۲۳	۱۸	۶۹		۲۶		

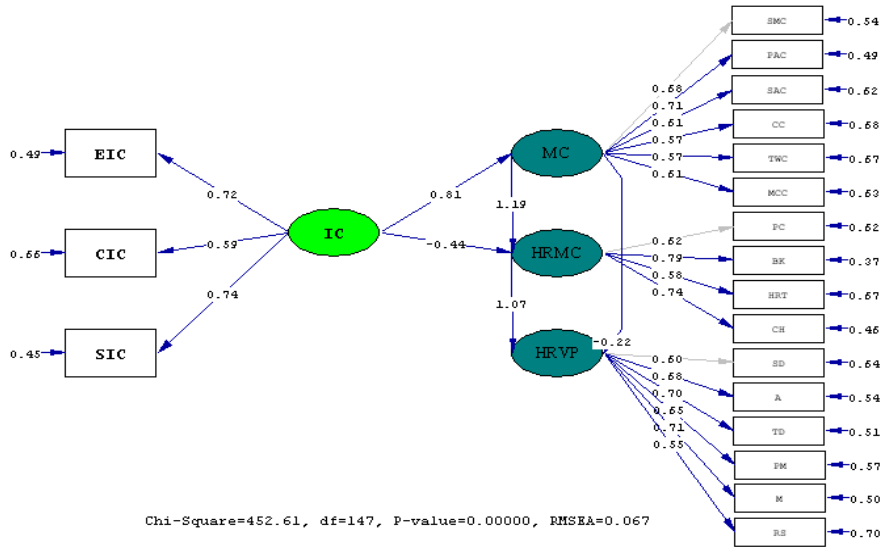
نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های پژوهش در جدول شماره ۵ نشان داده شده است، این نتایج حاکی از نیکویی برازش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش است.

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های تحقیق

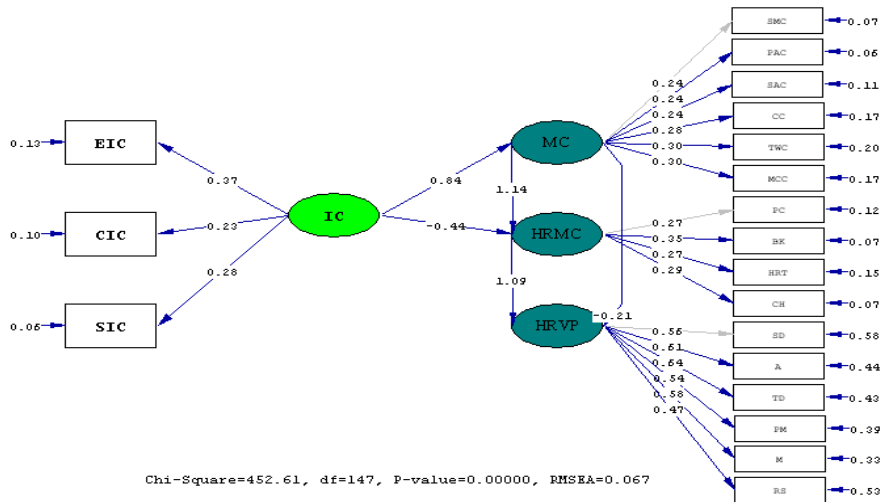
متغیر	χ^2/df	RMSEA	P-Value	AGFI	GFI	NFI
شایستگی‌های هوشی	۲/۸۶۴	۰/۰۷۵	۰/۰۰۰	۰/۸۹	۰/۹۷	۰/۹۳
مرتبه اول						
مرتبه دوم	۲/۶۶۸	۰/۰۷۶	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۱
شایستگی‌های مدیریتی	۲/۸۸۷	۰/۰۶۱	۰/۰۰۰	۰/۹۰	۰/۸۶	۰/۹۵
مرتبه اول						
مرتبه دوم	۲/۰۰۶	۰/۰۵۴	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۱
شایستگی‌های مدیران منابع انسانی	۲/۷۷۹	۰/۰۷۸	۰/۰۰۰	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۵
مرتبه اول						
مرتبه دوم	۲/۸۱۰	۰/۰۶۸	۰/۰۰۰	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۹۴
ارزش‌آفرینی منابع انسانی	۲/۱۸۱	۰/۰۶۵	۰/۰۰۰	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۹۷

همچنین جهت بررسی، تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ استفاده شده که مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد، تخمین غیراستاندارد و معناداری در قالب نمودارهای زیر بیان شده است:

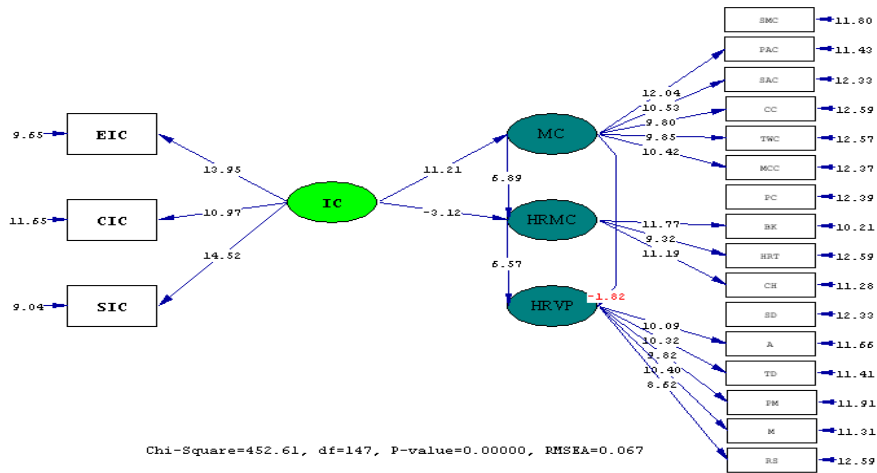
1. Structural Equation Modeling (SEM).



نمودار ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۳. مدل ساختاری تحقیق در حالت تخمین غیراستاندارد



نمودار ۴. مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری

نتایج بررسی شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری پژوهش که در جدول شماره ۶ آمده است، نشان‌دهنده برازش مدل است؛ چرا که میزان کمتر از ۰/۰۸ RMSEA نشانگر برازش قابل قبول مدل ساختاری است [۲]. همچنین مقادیر AGFI و GFI و NFI به عدد ۱ نزدیک بوده و براین شاخص‌ها، قابل قبول بودن برازش مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۶. نتایج حاصل از بررسی نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق

NFI	GFI	AGFI	P-Value	RMSEA	χ^2/df
۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۹۱	۰/۰۰۰	۰/۰۶۷	۳

لازم به ذکر است که مدل ساختاری در حالت تخمین غیراستاندارد، بیانگر ضرایب مسیر بین متغیرهای پژوهش است. به‌عنوان مثال ضریب مسیر بین دو متغیر شایستگی‌های هوشی (IC) و شایستگی‌های مدیریتی (MC) ۰/۸۴ می‌باشد؛ به‌عبارت دیگر شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی دارای ۰/۸۴ تأثیر می‌باشد. مدل در حالت ضرایب معناداری نیز معناداری روابط و ضرایب مسیر را نشان می‌دهد. به‌عبارت دیگر مدل در حالت ضرایب معناداری برای تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مثال ضریب معناداری میان شایستگی‌های هوشی و شایستگی‌های مدیریتی ۱۱/۲۱ می‌باشد و با توجه به اینکه بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد، فرضیه تأثیر شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی تأیید می‌شود.

جدول شماره ۷ نتیجه بررسی فرضیه‌های مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد که حاکی از تأیید چهار فرضیه و رد شدن فرضیه شماره ۴ است. ضمناً عدد منفی در میزان تأثیر، جهت عکس تأثیر را نشان داده و اعداد ذیل میزان تأثیر نشان می‌دهد که MC بر HRMC بیشترین تأثیر را دارد.

جدول ۷. نتایج آثار مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل

ردیف	فرضیات تحقیق	نشان	میزان تأثیر	معناداری	تأیید یا رد
۱	تأثیر شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی	IC بر MC	۰/۸۴	۱۱/۲۱	تأیید
۲	تأثیر شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی	IC بر HRMC	-۰/۴۴	-۳/۱۲	تأیید
۳	تأثیر شایستگی‌های مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی	MC بر HRMC	۱/۱۴	۶/۸۹	تأیید
۴	تأثیر شایستگی‌های مدیریتی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی	MC بر HRVP	-۰/۲۱	-۱/۸۲	رد
۵	تأثیر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی	HRVP بر HRMC	۱/۰۹	۶/۵۷	تأیید

همچنین آثار مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای پژوهش در مدل نهایی پژوهش که نشان‌دهنده میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر روی یکدیگر است، در قالب جدول شماره ۸ ارائه می‌شود.

جدول ۸. میزان تأثیر کل متغیرها در مدل اصلی تحقیق

نوع اثرگذاری	IC بر MC	IC بر HRMC	IC بر HRVP	MC بر HRMC	MC بر HRVP	HRMC بر HRVP
اثر مستقیم	۰/۸۴	-۰/۴۴	---	۱/۱۴	-۰/۲۱	۱/۰۹
اثر غیر مستقیم	---	۰/۹۶	۰/۳۹	---	۱/۲۴	---
اثر کل	۰/۸۴	۰/۵۲	-۰/۳۹	۱/۱۴	۱/۰۳	۱/۰۹

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پیش برد مرزهای دانش با توجه به نتایج هرگونه پژوهش علمی و استاندارد انجام می‌گیرد و انتظار می‌رود این پژوهش نیز در این راستا مفید واقع شود. با توجه به این امر در ادامه جنبه‌های متمایز این پژوهش مورد بررسی بیشتر قرار می‌گیرد.

یکی از جنبه‌های متمایزکننده این پژوهش، تسری دادن مبانی نظری موضوع مرتبط با بحث شایستگی‌ها از بخش خصوصی به بخش دولتی است؛ چرا که مباحث مربوط به شایستگی‌ها، پس از سال ۱۹۹۰ میلادی به تدریج وارد حوزه‌های دولتی شده و امید می‌رود با انجام این پژوهش، گام مهمی در طرح موضوع مدیریت مبتنی بر شایستگی در نظام دولتی ایران برداشته و مقدمات استقرار مدل‌های طراحی شده را فراهم نماید.

نکته مهم دیگری که می‌باید به ذکر آن پرداخت، ارائه یک مدل تلفیقی است؛ بدین ترتیب که مطالعه‌های دانشمندی چون بویاتریس و رأتی، اسلو کام و دیگران و اولریچ و همکارانش مبنای اصلی کار قرار گرفته است و با انجام برخی اصلاحات، مدل نهایی پژوهش، طراحی شده است.

از دیگر نکات مورد توجه در این پژوهش، توجه به شایستگی‌های مدیران و به‌ویژه شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و به‌طور اخص مدیران منابع انسانی بخش دولتی است؛ چرا که نقش غیر قابل انکار نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی کشور در انجام و پیشبرد امور و تأثیر مدیران منابع انسانی در مدیریت بهینه این سرمایه انسانی، بر کسی پوشیده نیست. استفاده از نمونه آماری متشکل از بیست وزارتخانه اصلی عضو هیأت دولت به‌عنوان سیاستگذاران اساسی و نه صرفاً استفاده از کارکنانی که در قسمت‌های مختلف دولت کار می‌کنند، باعث تقویت اعتماد به داده‌های جمع‌آوری شده و نتایج حاصل خواهد شد. در ادامه بر مبنای مدل ساختاری که میزان تأثیر کل متغیرها در مدل نهایی (جدول ۸) را نشان می‌دهد، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

بیشترین تأثیر کل، مربوط است به تأثیر MC بر HRMC با ارزش عددی (۱/۱۴)؛ همچنین از بین دو متغیر مکنون IC و MC، بیشترین میزان تأثیر بر روی متغیر HRMC را MC به خود اختصاص داده است؛ چرا که شایستگی‌های مدیریتی تأثیر بسزایی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی دارد و این حاکی از نقش بی‌بدیل این نوع شایستگی‌ها در شکل‌گیری قابلیت‌ها و شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در حین بررسی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی بخش دولتی، شایستگی‌های مدیریتی، مورد توجه ویژه قرار گیرد.

در مرتبه بعد، بیشترین تأثیر کل، تأثیر HRMC بر HRVP با ارزش عددی (۱/۰۹) است و این نشان‌دهنده نقش تأثیرگذار شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بر ارزش‌آفرین منابع انسانی است. همچنین از بین سه متغیر مکنون IC، MC و HRMC، بیشترین تأثیر کل بر روی متغیر HRVP را HRMC به خود اختصاص داده است و این نشان‌دهنده تأیید منطق ذهنی پاسخ‌دهندگان، توسط منطق مدیریت است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود برای ارزش‌آفرینی

بیشتر در مدیریت منابع انسانی، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی بخش دولتی در اولویت توجه قرار گیرند.

در رتبه بعدی، تأثیر MC بر HRVP با ارزش عددی (۱/۰۳) قرار دارد و از آنجایی که در نمودار شماره ۳ (مدل ساختاری نهایی تحقیق در حالت تخمین غیر استاندارد) تأثیر مستقیم این دو با ارزش عددی (۰/۲۱-) درج شده است، بالا بودن سهم تأثیر غیرمستقیم که از طریق متغیر میانجی HRMC حاصل می‌شود، نشان داده شده است. بنابراین جهت ارزش‌آفرینی بیشتر منابع انسانی، اهتمام ویژه به شایستگی‌های مدیریتی پیشنهاد می‌شود.

IC بر روی سه متغیر مکنون MC، HRMC و HRVP به صورت مستقیم و غیرمستقیم تأثیرگذار است که در این بین بیشترین تأثیر را بر روی MC به صورت مستقیم دارد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود در حین بررسی شایستگی‌های مدیریتی مدیران منابع انسانی بخش دولتی، توجه کافی به شایستگی‌های هوشی لحاظ شود.

علاوه بر پیشنهادهایی که بر اساس تأثیر کل متغیرها بیان شد، بر اساس بررسی رد یا قبول فرضیه‌های مندرج در جدول شماره ۷ می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه کرد:

همه فرضیه‌های مدل نهایی پژوهش تأیید و فقط فرضیه تأثیر شایستگی‌های مدیریتی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی با در نظر گرفتن میزان خطای ۵ درصد رد می‌شود و اگر میزان خطا ۱۰ درصد لحاظ شود، به دلیل معناداری ۱/۸۲- این فرضیه نیز تأیید می‌شود. البته وجود یک واسطه فی‌مابین شایستگی‌های مدیریتی و ارزش‌آفرینی منابع انسانی تحت عنوان شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، باعث بالا رفتن اثر کل شایستگی‌های مدیریتی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی شده (۵/۹۳) و فقط اثر مستقیم آن کمتر از مثبت و منفی ۱/۹۶ لحاظ می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود در بررسی صلاحیت‌های مدیران قبل و پس از انتصاب در سمت‌های مدیریتی و در خصوص ارزیابی عملکرد ایشان، میزان هوش عاطفی، اجتماعی و به‌ویژه هوش شناختی ایشان در راستای ارزش‌آفرینی منابع انسانی از طریق تقویت شایستگی‌های مدیریتی تأمل شود.

در بررسی فرضیه تأثیر شایستگی‌های مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی که از دید پاسخ‌دهندگان دارای بیشترین میزان تأثیر است (۱/۱۴)، نقش شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت، شایستگی چندفرهنگی، شایستگی مدیریت بر خویشتن و شایستگی اقدام استراتژیک در تأثیرگذاری بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مشتمل بر اعتبار فردی، فناوری منابع انسانی، تغییر و دانش کسب‌وکار اهمیت فراوان دارد که این مهم در قالب توسعه و توانمندسازی مدیران می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

علاوه بر پیشنهادهایی که بر اساس تأثیر کل متغیرها و بررسی رد یا قبول فرضیه‌ها بیان شد، بر اساس اولویت‌بندی متغیرهای مکنون، مشاهده شده و شاخص‌های آن‌ها که از تلفیق نتایج حاصل از سه روش میانگین، آزمون فریدمن و تاکسونومی به دست آمده، می‌توان پیشنهاد زیر را ارائه نمود:

از بین ۴ متغیر مکنون، ارزش‌آفرینی منابع انسانی و شایستگی‌های هوشی در اولویت‌های نخست قرار دارند؛ چرا که هدف این پایان‌نامه، طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی مبتنی بر ارزش‌آفرینی مدیران منابع انسانی است؛ از این‌رو بدیهی است که ارزش‌آفرینی منابع انسانی و شایستگی‌های هوشی در اولویت توجه پاسخ‌دهندگان قرار گیرد. از این‌رو توجه کافی به جنبه‌های ارزش‌آفرینی در قالب کارکردهای مدیریت منابع انسانی در کنار توجه به جنبه‌های شخصیتی مدیران، باید مورد تأکید قرار گیرد که این مهم در قالب مدل سال ۲۰۰۲ میلادی اولریچ و دیگران نیز بیان شده است.

از این‌رو در پایان پیشنهاد می‌شود برای افزایش ارزش‌آفرینی مدیران منابع انسانی، توجه به شایستگی‌های هوشی و در ذیل آن توجه به شایستگی هوش عاطفی باید مد نظر قرار گرفته و شاخص اعتمادبه‌نفس ذیل هوش عاطفی در اولویت قرار گیرد. همچنین شاخص رعایت اصول اخلاقی در بین کلیه ۵۶ شاخص و شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت در بین کلیه ۱۴ متغیر مشاهده شده، نقش مهمی در ارزش‌آفرینی مدیران منابع انسانی خواهند داشت.

همچنین باید گفت که اگر چه جهت پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش و در جهت پیشبرد علم و رفع نقاط مبهم، انواع پژوهش‌ها تعریف شده و در عرصه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی و اجرایی برای حل مسائل و رفع ابهامات مبادرت به انجام تحقیق می‌گردد، ولی همان‌گونه که انجام یک تحقیق باعث ارائه راه حل برای حل یک مسأله می‌شود، به‌همان ترتیب نیز نقاط ابهام و مسائل جدیدی را مکشوف می‌نماید که از آن دست می‌توان به موارد زیر اشاره کرد که امید است در پژوهش‌های آینده ملاک عمل قرار گیرند:

۱. بومی‌سازی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران در وزارتخانه‌ها در طبقات چهارگانه مختلف مندرج در این پایان‌نامه؛ من جمله وزارتخانه‌های فرهنگی - آموزشی، اقتصادی، تولیدی - زیربنایی و اجتماعی.
۲. استفاده از دیگر شایستگی‌های هوشی مثل هوش فرهنگی و ... در طراحی مدل‌های مشابه.
۳. آزمودن مدل طراحی شده در نمونه آماری منتخب در بخش دولتی و طراحی مدل و آزمون آن در بخش خصوصی ایران.

۴. افزودن دیگر شایستگی‌های منابع انسانی به‌ویژه بر اساس مطالعات جدید در حوزه‌های چهارگانه مندرج در مدل مفهومی این تحقیق.
۵. توجه به طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی به‌صورت چند سطحی (فرد، گروه و سازمان).
۶. طراحی مدل مذکور همراه با وزن‌دهی به اجزای مختلف مدل به مانند مدل‌های تعالی عملکرد و تعیین ضریب اهمیت متغیرها به‌ویژه متغیرهای مکنون مدل.

منابع

۱. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، اله. (۱۳۸۹). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه.
۲. کلانتری، خلیل (۱۳۸۸). مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی با برنامه LISREL SIMPLIS، تهران، انتشارات فرهنگ صبا.
۳. مؤمنی، منصور؛ فعال قیومی، علی (۱۳۸۹). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، تهران.
4. Albrecht. Karl,(2006). *Social Intelligence*, Jossey – Bass (A Wiley Imprint).
5. Boyatzis.R.E (2009). "Competencies as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence", *Emerald-Journal of Management Development* 28(9):749-770.
6. Boyatzis.R.E,Ratti.F.(2009). "Emotional, social and cognitive competencies: distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives", *Journal of Management Development* 28(9):821-833.
7. Draganidis,F., Mentzas, G.(2006)."Competency Based Management : A Review of Systems and Approaches ", *Information Management & Computer Security* 14(1):51-64.
8. Giberson. Tomas, R. (2010). "Performance Capabilities and Competencies at the Undergraduate and Graduate Levels for Performance Improvement Professionals", *Wiley InterScience* 22(4):99-120.
9. Hondeghem . A. , Vandermeulen , F. (2000)." Competency Management in The Flemish and Dutch Civil Service" , *International Journal of Public Sector Management* 13(4):342.
10. Hughes,M., Patterson, L. and Terrell.J.B.(2005). *Emotional Intelligence In Action-Training and Coaching Activities for Leaders and Managers*,Pfeiffer-An Imprint of Wiley.
11. Iversen.O.I. (2000). "Managing people towards a Multicultural workforce: An Investigation into the Importance of Managerial Competencies across National Borders in Europe – Differences and Similarities", Presented at the *8th World Congress on Human Resource Management*. Paris.
12. Jarvalt,J. Veisson,M.(2006).” Developing Public Sector Leaders:An Analysis of The Competency Framework for The Stonian Senior Civil Service”, *Paper presented at the 13th NISPAcee Annual Conference*, Moscow, Russia, May 19-21
13. McClelland,D. (1973). "Testing for competence rather than for intelligence" , *American Psychologist* 20:321-330.
14. Project Management Institute (2002). "Project Manager Competency Development (PMCD) Framework", Newtown Square, Pennsylvania USA.
15. Ryan.G. Emmerling,R.J., Spencer, Lyle, M. (2009). "Distinguishing High-Performance European Executives-The role of emotional, social and cognitive competencies", *Journal of Management Development* 28(9):859-875.
16. Sang L. (2009). "Human Resource Competencies :An Empirical Study on the HR Professionals in the Manufacturing Sector in Malaysia", *E- Journal of Business and Economic Issues* 3(1).
17. Slocum.Jr.John.W., Jackson,Susan.E., Hellriegel, D.(2008) *Competency – Based Management*, Thomson , South – Western.

18. Ulrich, D., Brockbank,W. (2005). "The HR Value Proposition", *The RBL Institute*, The Society For Human Resource Management.
19. Ulrich,D., Brockbank,W., Johnson,D., Sandholtz,K., and Younger (2008). "HR competencies: mastery at the intersection of people and business", *The RBL Institute*, The Society For Human Resource Management.
20. Wickramasinghe,V., and De Zoyza, N. (2008). " Gender, Age and Marital Status as Predictors of Managerial Competency Needs: Empirical Evidence from a Sri Lankan Telecommunication Service Provider", *Emerald-Gender in Management : An International Journal* 23(5):337-354.
21. Young,M., and Dulewicz,V.(2009). " A study in to Leadership and Management Competencies predicting Superior Performance in the British Royal Navy", *Emerald-Journal of Management Development* 28(9):794-820.